

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ШАРАНОВ РОМАН СЕРГІЙОВИЧ**

УДК 338.124:658.1

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
Галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело  
\_\_\_\_\_ Р.С. Шаранов

Науковий керівник: Ватченко Борис Сергійович, кандидат економічних наук,  
доцент

Дніпро – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Шаранов Р.С.* Формування механізму антикризового управління підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2023.

Дисертацію присвячено дослідженню теоретичних, методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування механізму антикризового управління підприємства.

На основі проведеного дослідження визначено, що кризові явища супроводжують людство впродовж всієї історії його розвитку. Проведено аналіз поглядів відомих економістів стосовно природи виникнення економічних та фінансових криз, а також наданий аналіз трактування категорії «криза» різними авторами. Визначено основні кризові потрясіння та виявлено їх вплив на теорію криз у розвитку соціально-економічних систем. Проведено аналіз найбільших світових фінансово-економічних криз ХХ-ХХІ ст., визначено їхні передумови та наслідки.

Проаналізовано поняття «криза» і узагальнено два підходи до визначення даного поняття. За першим підходом, криза – це переломний момент у розвитку змін, об'єктивний процес, притаманний кожному життєвому циклу, тобто кризові явища можуть відкрити те, що в нормальній ситуації є незримим. За другим підходом, встановлено, що криза має виключно руйнівний вплив на діяльність підприємства, спричиняє банкрутство. Ефективне управління здатне передбачати, випереджати, запобігати кризовим явищам і мінімізувати їхні наслідки.

Розглянуто основні підходи до визначення, цілі, проблеми і чинники ефективності антикризового управління підприємства. Надано власне визначення «антикризового управління», під яким слід розуміти комплексну систему управління, яка спрямована на виявлення, недопущення та подолання

кризових явищ діяльності підприємства за допомогою розробки впровадження механізму виходу з кризи, що передбачатиме використання здійснення відповідних інструментів та процедур. У свою чергу механізм антикризового управління – це складна система цілеспрямованого впливу на економічну діяльність за допомогою взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, яка дозволяє передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірності виникнення кризи під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для розгляду взаємозв'язку функціонування елементів механізму антикризового управління вперше введено поняття «архітектура». Архітектура механізму антикризового управління – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що приводить механізм антикризового управління у дію з метою ефективного його функціонування. Елементами архітектури механізму антикризового управління визначено: фактори впливу, об'єкт, суб'єкт, ресурси, мета, принципи, функції, методи, заходи, нормативно-правове забезпечення та діагностика кризових явищ.

Наголошено на важливості виявлення кризових явищ та загрози банкрутства на підприємстві: без точної оцінки та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства неможливо приймати ефективні управлінські рішення, що є вирішальним чинником в антикризовому управлінні. Досліджено основні підходи до діагностики кризового стану підприємства, надано переваги та недоліки поширених методик. Запропоновано визначати діагностику як сукупність комплексного аналізу фінансово-господарського стану, моделей прогнозування банкрутства та аналізу вартісно-орієнтованих показників. Зазначено, що діагностика не є універсальною і має відрізнятися в залежності від розміру суб'єкта господарювання.

Проаналізовано стан та тенденції розвитку підприємництва в Україні. Визначено загальну структуру підприємництва і його внесок у ВВП. Розглянуто найприбутковіші та найзбитковіші компанії України, питому вагу обсягу реалізованої продукції суб'єктів підприємництва і з'ясовано найбільш рентабельні та збиткові види економічної діяльності. Проаналізовано

регіональний розподіл підприємництва в Україні, визначені причини його нерівномірності.

Визначено проблеми, що стримують розвиток підприємництва в Україні, а саме: наслідки військового вторгнення, наслідки пандемії (2020-2021 рр.), несприятливий інвестиційний клімат, проблема складності та невизначеності законодавства, корупція, відсутність стратегії розвитку підприємств реального сектору економіки (особливо промисловості), складність адміністрування податків, недостатня державна підтримка підприємництва, низька конкуренція та монополізація ринків, низький попит на товари, недостатність фінансових коштів для ведення підприємницької діяльності та слабка забезпеченість висококваліфікованим персоналом. Доведено, що роль держави є домінуючою у вирішенні проблем. Надано рекомендації по вирішенню зазначених проблем задля успішного розвитку підприємництва в Україні.

Апробовано діагностику кризового стану та ймовірності настання банкрутства за трьома методами (комплексним аналізом фінансово-господарського стану, моделями оцінки ймовірності банкрутства, вартісно-орієнтованими показниками) на 8 великих суб'єктах підприємництва. Вибірка сформована із топ-200 великих підприємств України за різними галузями економіки, організаційно-правовими формами, обсягом капіталу, співвідношенням активів і джерел їх формування та іншими характеристиками: ПАТ «Київстар», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ СП «Нібулон», ПАТ «Дніпровський меткомбінат», ПАТ «Укртелеком», ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», ПрАТ «Міжнародні авіалінії України», ТОВ «Сандора».

Аналіз великих підприємств України показав, що фінансовий стан більшості у 2020 році значно погіршився, основними причинами цього є скорочення діяльності і падінням попиту та пропозиції на фоні пандемії COVID-19. Проте деякі підприємства, як свідчать результати, навпаки, покращили своє положення на ринку, в тому числі за рахунок адаптації до нових економічних умов.

Мале та середнє підприємництво є особливим видом бізнесу, антикризове управління якого рiзниться вiд великого. Запропоновано власну антикризову діагностику для мiкро-, малих та середнiх суб'єктiв підприємництва. Для мiкро-суб'єктiв підприємництва пропонується проводити аналіз темпiв росту виручки, рентабельностi продажiв та точки беззбитковостi. Для малих суб'єктiв підприємництва рекомендується аналіз темпiв росту виручки, рентабельностi продажiв, точки беззбитковостi, наявностi власних оборотних коштiв (чистий оборотний капiтал), коефiцієнту поточної лiквiдностi, питомої ваги дебіторської заборгованостi в оборотних активах. Для середнiх суб'єктiв підприємництва рекомендовано повний аналіз показникiв фiнансово-господарського стану (аналіз майнового стану, лiквiдностi, фiнансової стiйкостi, ділової активностi, рентабельностi).

Запропоновано використання поняття «ургентне антикризове управління». Ургентний (вiд лат. *urgens* «наполегливий, невідкладний») – означає «термiновий, негайний, екстрений, що виконується за життєвими показаннями». Його значення полягає у швидкому реагуваннi на кризові загрози мiкро та малих суб'єктiв господарювання, шляхом негайного впровадження вiдповiдних антикризових заходiв.

Досліджено еволюцiю поглядiв та методичних пiдходiв до прогнозування ймовiрностi банкрутства підприємств. Встановлено основні переваги і недоліки методiв та моделей оцiнки ймовiрностi банкрутства, що зумовило необхіднiсть побудови та впровадження на підприємствах моделi, яка здатна своєчасно виявити банкрутство у сучасних українських умовах. Найбiльш оптимальним методом побудови моделi обрано logit-аналіз. З огляду на це, сформовано вибірку українських підприємств, визначено показники, що впливають на банкрутство, і в результаті автором розроблено власну logit-модель прогнозування ймовiрностi банкрутства, яка є легкою в інтерпретацiї та має високу прогнозну якість.

Для ефективного ведення підприємницької діяльностi в сучасних умовах необхідно своєчасно реагувати на змiни як у зовнiшньому, так і внутрiшньому

середовищі підприємства, а також вміти запобігати проявам негативних явищ. З огляду на це, запропоновано авторський механізм антикризового управління підприємства, який враховує особливості функціонування малого, середнього та великого бізнесу.

В результаті дослідження механізм антикризового управління підприємства розділено на дві підсистеми. До першої «базисної» підсистеми належать такі архітектурні елементи як: мета, об'єкт, суб'єкт, принципи, функції, нормативно-правове забезпечення тощо. Завдяки цим елементам забезпечується робота всього механізму. Друга підсистема є процесною, яка безпосередньо приводить механізм у дію та забезпечує поетапне подолання кризових явищ у діяльності підприємства. Це діагностика, оцінка ресурсного та часового потенціалу, формування стратегії та програми, впровадження антикризових методів та заходів, оцінка їхньої ефективності.

Досліджено теоретико-методологічні та практичні засади антикризового управління підприємством в умовах війни. Виявлено, що у науковій літературі недостатньо уваги приділено питанню забезпечення функціонування та подолання кризових явищ у діяльності підприємств у воєнних умовах. Визначено відмінності між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві. Розглянуто основні елементи механізму антикризового управління підприємством, які набувають особливостей свого функціонування у воєнний період. Наголошено на важливості тактичних методів механізму антикризового управління підприємством, зокрема розглянуто: даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризацію, бенчмаркінг, модернізацію, диверсифікацію, злиття та реінжиніринг. Визначено чотири фази функціонування підприємства під час війни та зазначено особливості антикризового управління на кожній з них.

Викладені у дисертації висновки та пропозиції становлять науково-теоретичний та практичний інтерес. Надані методичні рекомендації до застосування антикризового управління підприємства для суб'єктів підприємництва за масштабами діяльності, які дадуть змогу покращити їхнє функціонування в сучасних економічних умовах. Результати дослідження,

висвітлені в даній роботі, можуть бути використані як економістами-науковцями, так і практиками для підвищення ефективності ведення бізнесу.

**Ключові слова:** криза, рецесія, управління, механізм, антикризове управління, механізм антикризового управління, ризик, підприємництво, підприємство, фінансовий менеджмент, оцінка, діагностика, банкрутство, модель, стратегія, антикризові заходи, бізнес, малий бізнес, середній бізнес, великий бізнес, криза COVID-19, війна.

## ANNOTATION

Sharanov R.S. Formation of the mechanism of crisis management in an enterprise. – Qualification research work in manuscript form.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 076 – Entrepreneurship, Trade, and Exchange Activities. – University of Customs and Finance, Dnipro, 2023.

The dissertation is dedicated to the exploration of theoretical and methodological foundations and the development of practical recommendations for the formation of the mechanism of crisis management in an enterprise.

Based on the conducted research, it has been determined that crisis phenomena have accompanied humanity throughout its entire history of development. An analysis of the views of prominent economists regarding the nature of the emergence of economic and financial crises has been conducted, as well as an analysis of the interpretation of the category «crisis» by various authors. The main crisis shocks have been identified, and their impact on the theory of crises in the development of socio-economic systems has been revealed. An analysis of the largest global financial and economic crises of the 20th and 21st centuries has been carried out, and their preconditions and consequences have been identified.

The concept of «crisis» has been analyzed, and two approaches to defining this concept have been summarized. According to the first approach, a crisis is a turning point in the course of changes, an objective process inherent in every life cycle,

revealing what is unseen in normal circumstances. According to the second approach, it has been established that a crisis has exclusively destructive effects on the operations of an enterprise, leading to bankruptcy. It is noted that crises, as a rule, can be predicted, anticipated, and prevented. Effective management is capable of expediting the recovery from a crisis and minimizing its consequences.

The main approaches to defining the objectives, problems, and factors of effectiveness in crisis management of an enterprise are examined. A precise definition of «crisis management» is provided, referring to a comprehensive management system aimed at identifying, preventing, and overcoming crisis phenomena within the enterprise through the development and implementation of crisis resolution mechanisms. These mechanisms involve the utilization of relevant tools and procedures. In turn, the mechanism of crisis management is a complex system of purposeful influence on economic activities, comprising interconnected and complementary elements. It allows for the prediction, prevention, mitigation, and reduction of the probability of crises occurring under the influence of internal and external environments.

To explore the interrelation of the functioning elements within the mechanism of crisis management, the concept of «architecture» is introduced. The architecture of the crisis management mechanism is defined as the set of interconnected elements that set the crisis management mechanism in motion, aiming for its effective operation. The architectural elements of the crisis management mechanism include: influencing factors, object, subject, resources, goals, principles, functions, methods, measures, regulatory framework, and crisis diagnostics.

Emphasis is placed on the importance of identifying crisis phenomena and bankruptcy threats within an enterprise. Without precise assessment and analysis of an enterprise's financial and economic activities, effective managerial decisions cannot be made, which is a crucial factor in crisis management. The study explores key approaches to diagnosing an enterprise's crisis state, providing advantages and disadvantages of common methodologies. It suggests defining diagnostics as a comprehensive analysis of the financial and economic condition, bankruptcy



prediction models, and cost-oriented indicators. It is noted that diagnostics is not universal and should vary depending on the size of the business entity.

The state and development trends of entrepreneurship in Ukraine have been analyzed. The overall structure of entrepreneurship and its contribution to GDP have been determined. The most profitable and unprofitable companies in Ukraine have been examined, along with the relative importance of the volume of goods produced by entrepreneurial entities. The most profitable and unprofitable types of economic activities have been identified. The regional distribution of entrepreneurship in Ukraine has been analyzed, and the reasons for its unevenness have been identified.

The problems hindering the development of entrepreneurship in Ukraine have been identified, including the consequences of military aggression, the impact of the pandemic (2020-2021), an unfavorable investment climate, legislative complexity and ambiguity, corruption, the lack of a development strategy for real sector enterprises (especially in the industrial sector), tax administration complexity, inadequate state support for entrepreneurship, low competition and market monopolization, low demand for goods, insufficient financial resources for entrepreneurial activities, and a shortage of highly qualified personnel. It has been demonstrated that the role of the state is predominant in addressing these issues. Recommendations have been provided for resolving these problems to facilitate the successful development of entrepreneurship in Ukraine.

The diagnosis of the crisis state and the probability of bankruptcy occurrence has been tested using three methods (comprehensive analysis of financial and economic condition, bankruptcy probability models, value-oriented indicators) on eight large entrepreneurial entities. The sample is formed from the top 200 large enterprises in Ukraine across various economic sectors, organizational and legal forms, capital volume, asset and source formation ratios, and other characteristics, including PJSC «Kyivstar», LLC «Silpo-Food», LLC SP «Nibulon», PJSC «Dniprovsky Metallurgical Plant», PJSC «Ukrtelecom», PI «McDonald's Ukraine LTD» PJSC «Ukraine International Airlines» and LLC «Sandora».

The analysis of large enterprises in Ukraine showed that the financial condition of most of them deteriorated significantly in 2020 due to reduced activity and decreased demand and supply amid the COVID-19 pandemic. However, some companies improved their market position, including by adapting to new economic conditions.

Small and medium-sized enterprises represent a unique type of business, and crisis management for them differs from that of larger enterprises. A proprietary crisis diagnosis is proposed for micro, small, and medium-sized enterprises. For micro-enterprises, it is recommended to analyze revenue growth rates, sales profitability, and break-even points. For small enterprises, the analysis should include revenue growth rates, sales profitability, break-even points, the availability of working capital (net working capital), the current liquidity ratio, the specific weight of accounts receivable in current assets. For medium-sized enterprises, a complete analysis of financial and economic indicators (analysis of property condition, liquidity, financial stability, business activity, profitability) is recommended.

The concept of «urgent crisis management» is proposed. Urgent (from Latin «urgens», meaning «urgent, immediate, emergency») implies «urgent, immediate, emergency, carried out on vital indications». Its significance lies in the rapid response to crisis threats for micro and small business entities through the immediate implementation of appropriate crisis measures.

The evolution of views and methodological approaches to forecasting the probability of bankruptcy of enterprises has been explored. The main advantages and disadvantages of methods and models for assessing the probability of bankruptcy have been identified, leading to the need to develop and implement a model capable of timely identifying bankruptcy in modern Ukrainian conditions. The logit analysis was selected as the most optimal method for constructing the model. In view of this, a sample of Ukrainian enterprises was formed, indicators influencing bankruptcy were identified, and, as a result, the author developed their own logit model for predicting the probability of bankruptcy, which is easy to interpret and has a high predictive quality.

For effective entrepreneurship in modern conditions, it is necessary to timely respond to changes in both the external and internal environment of the enterprise, as well as to be able to prevent negative phenomena. Therefore, the author proposed an author's mechanism of crisis management for enterprises, taking into account the features of small, medium, and large businesses.

As a result of the research, the enterprise's crisis management mechanism is divided into two subsystems. The first «basic» subsystem includes architectural elements such as purpose, object, subject, principles, functions, normative-legal support, and more. These elements ensure the operation of the entire mechanism. The second subsystem is process-oriented, directly putting the mechanism into operation and ensuring the step-by-step overcoming of crisis phenomena in the enterprise's activities. This includes diagnostics, assessment of resource and time potential, strategy, program formation, implementation of crisis methods and measures, and an evaluation of their effectiveness.

The theoretical, methodological, and practical foundations of crisis management for enterprises during wartime were investigated. It was found that scientific literature pays insufficient attention to ensuring the functioning and overcoming of crisis phenomena in enterprise activities during wartime. Differences between a traditional crisis and a wartime crisis in enterprises were identified. The main elements of the enterprise crisis management mechanism, which acquire specific features of operation during wartime, were considered. Emphasis was placed on the importance of tactical methods of enterprise crisis management, including downsizing, outsourcing, regularization, benchmarking, modernization, diversification, mergers, and reengineering. Four phases of enterprise operation during wartime were defined, and the features of crisis management at each of them were specified.

The conclusions and recommendations presented in the dissertation are of scientific, theoretical, and practical interest. Methodological recommendations for the application of enterprise crisis management for economic entities of different scales have been provided, which will improve their functioning in modern economic

conditions. The research results presented in this work can be used by economists-researchers and practitioners to increase the effectiveness of business management.

**Keywords:** crisis, recession, management, mechanism, crisis management, crisis management mechanism, risk, entrepreneurship, enterprise, financial management, evaluation, diagnosis, bankruptcy, model, strategy, anti-crisis measures, business, small business, medium business, large business, COVID-19 crisis, war.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових періодичних виданнях, проіндексованих у базах даних Scopus та/або Web of Science:*

1. Sharanov R., Ivanov S., Vatchenko O., Vatchenko B., Razumova H. Formation of Logit-Model for Predicting the Probability of Bankruptcy of Ukrainian Enterprises. *Science and Innovation*. (Scopus). 2023. № 19(1). P. 36–48. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine19.01.036>. *Особистий внесок здобувача полягає у формуванні репрезентативної вибірки підприємств для побудови logit-моделі, формуванні системи фінансових показників, що свідчать про банкрутство, створенні logit-моделі діагностики ризику банкрутства українських підприємств.*

2. Sharanov R., Vatchenko B. Features of Crisis Management of Business Entities During Martial Law. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. (Scopus). 2023. № 4. P. 181-187. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/181>. *Особистий внесок здобувача полягає у формуванні ключових показників антикризової діагностики в залежності від розміру суб'єкта господарювання, створенні «ургентного антикризового управління» та запропонованні концепції антикризового управління в період воєнного стану.*

*Статті у наукових фахових виданнях України:*

3. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем. *Бізнес-навігатор*. (Index Copernicus International). 2019. №6.1 (56). С. 147–153. *Особистий внесок здобувача полягає у проведенні аналізу найбільших світових фінансово-економічних криз, визначенні їхнього впливу на теорію криз у розвитку соціально-економічних систем та формуванні визначення поняття «криза».*

4. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Антикризове управління підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища в Україні. *Проблеми системного*

*підходу в економіці. (Index Copernicus International). 2020. №6 (80). С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-6-3>. Особистий внесок здобувача полягає у наданні визначення поняття антикризового управління і розроблені його етапів на підприємстві.*

5. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. (Index Copernicus International). № 6(39). Кропивницький: ЦНТУ, 2021. С. 288-296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296)*

6. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Сучасний стан та проблеми розвитку підприємництва в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління. (Index Copernicus International). №2 (78). 2022. С. 63-71. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-10>. Особистий внесок здобувача полягає у визначенні сучасного стану підприємництва в Україні, виокремлені проблем, що стримують його розвиток та надані рекомендації по вирішенню зазначених проблем.*

7. Шаранов Р. С., Ватченко Б. С. (2022). Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір. (Index Copernicus International). №(182), 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>. Особистий внесок здобувача полягає у визначенні основних елементів механізму антикризового управління підприємством, які набувають особливостей свого функціонування у воєнний період, а також формуванні чотирьох фаз функціонування підприємства в умовах війни.*

8. Шаранов Р. С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2023. № 1(107). С. 37-41. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5>*

***Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

9. Шаранов Р. С. Дослідження шляхів виходу підприємств з кризового стану в сучасних умовах. *Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних*

*відносин: економічні та політичні аспекти*: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ужгород: УНУ, 8 травня 2020 р. С. 91-94.

10. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Необхідність упровадження механізму антикризового управління на підприємствах. *Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Дніпро: УМСФ, 6 листопада 2020 р. С. 43-44. *Особистий внесок здобувача полягає в обґрунтуванні необхідності упровадження механізму антикризового управління на підприємствах в умовах пандемії.*

11. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Особливості антикризового управління різних форм суб'єктів господарювання. *Економічні читання*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна 19.02.2021, Харків : ХНАУ, 2021. С. 276-278. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні специфічних рис антикризового управління малого та середнього бізнесу.*

12. Шаранов Р. С. Проблеми розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2021. 870 с.

13. Шаранов Р. С. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток підприємництва в Україні. *Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції : у 2 т. – Т. 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2021. 432 с.

14. Sharanov R., Vatchenko O. Peculiarities of entrepreneurship development by regions of Ukraine. *Economic security: state, cluster, enterprise*: Proceedings of the II International Scientific Conference (December 24-25, 2021. Lisbon, Portugal). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. P. 46-51. *Особистий внесок здобувача полягає у проведенні аналізу регіонального розвитку підприємництва в Україні та зазначенні причин його нерівності.*

15. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Архітектура механізму антикризового управління підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції : у 2 т. Т. 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. С. 99-102. *Особистий внесок здобувача полягає у розкритті поняття «архітектура» в контексті механізму антикризового управління підприємства.*

16. Шаранов Р. С. Особливості антикризового управління підприємства під час війни. *Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 3 т. Т. 3. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 04.11.2022. С. 164-166.

17. Шаранов Р. С., Ватченко Б. С. Особливості антикризової стратегії підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 20 квітня 2023. Т 1. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. С. 268-270. *Особистий внесок здобувача полягає у зазначенні основних антикризових стратегій, здатних стабілізувати діяльність підприємств в умовах воєнного стану.*



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	25
1.1. Антикризове управління: сутність та еволюція наукових поглядів.....	25
1.2. Архітектура механізму антикризового управління підприємства.....	50
1.3. Підходи та методи до виявлення і подолання кризових явищ на підприємстві.....	69
Висновки до розділу 1.....	84
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ В АСПЕКТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	87
2.1. Стан та тенденції розвитку підприємництва в Україні.....	87
2.2. Діагностика діяльності та ймовірності настання банкрутства великих суб'єктів підприємництва.....	111
2.3. Антикризове управління на мікро-, малому та середньому підприємстві.....	148
Висновки до розділу 2.....	162
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	166
3.1. Удосконалення моделей прогнозування кризових ситуацій вітчизняних підприємств.....	166
3.2. Формування механізму антикризового управління діяльності підприємств.....	184
3.3. Особливості функціонування механізму антикризового управління в період війн.....	201
Висновки до розділу 3.....	213
ВИСНОВКИ.....	216
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	221
ДОДАТКИ.....	242

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Кризи є невід’ємним етапом циклічного розвитку будь-якої системи. Кризові явища супроводжували всю історію розвитку людського суспільства. Сьогодні вони характерні для економік майже всіх країн світу, в тому числі і для України. Економічна система нашої країни відноситься до транзитивних економік – перебуває в стадії всеохоплюючих трансформаційних змін. Характерними рисами такої системи є кризи та інституційна нерівновага. Тобто, з точки зору економічної теорії можна стверджувати, що українські підприємства більш схильні до настання кризових явищ, наслідком чого стали неплатоспроможність та масове банкрутство вітчизняних підприємств.

Більшість підприємств в Україні в останні роки мають негативний фінансовий результат, що говорить про проблеми в діяльності підприємства, які пов’язані як з внутрішніми, так і зовнішніми факторами впливу. У 2020 році пандемія COVID-19 викликала безпрецедентну кризу в економіці всіх країн. Від спроб обмежити пересування людей і товарів постраждав в першу чергу малий та середній бізнес, який стрімко втратив як ринки збуту, так і можливість займатися виробничою або торгівельною діяльністю. Це призвело до того, що оборотний капітал підприємств не формувався в тому обсязі, який було заплановано. У 2022 році у зв’язку із повномасштабною війною велика кількість підприємств вимушено скоротили свою діяльність через втрату фізичних активів, скорочення попиту та неможливість спрогнозувати ситуацію. Таким чином, головною проблемою для підприємств, а особливо для підприємств малого та середнього бізнесу, є вплив змін макросередовища і як наслідок – нестабільність діяльності, або – банкрутство.

Нестабільність функціонування вітчизняних підприємств в умовах постійно мінливого ринкового середовища вимагають формування та застосування ефективного механізму антикризового управління, який буде відповідати наявній економічній ситуації.

Проблема економічних криз є предметом дослідження багатьох учених. У зарубіжній економічній літературі дослідженню цієї категорії присвячені роботи А. Сміта, Д. Рікардо, Т. Мальтуса, Дж. Кейнса, Л. Бартона, К. Маркса, П. Самуельсона, С. Мілля, Й. Шумпетера, М. Кондратьєва та ін. Серед вітчизняних вчених виділяються праці М. Туган-Барановського, В. Гейця, Є. Варги, А. Гальчинського, М. Кизима, С. Мочерного, Є. Короткова, С. Меншикова та ін. Питання антикризового управління в своїх працях досліджували С. Беляєв, Р. Біловол, І. Бланк, В. Василенко, Е. Коротков, В. Кошкін, Л. Лігоненко, В. Маховка, О. Мельниченко, Л. Ситник, О. Терещенко, О. Тимошенко, Е. Уткін, А. Чернявський, З. Шершньова. Механізм антикризового управління у своїх працях вивчали Т. Гавриленко, К. Головач, Л. Зверук, М. Мальчик, Л. Мартюшева, А. Олешко, А. Погребняк, Т. Сак, Л. Ющишина та ін. В дослідженнях цих авторів багато уваги приділено вивченню сутності антикризового управління, питанням його ефективності та механізму в цілому. Проте, незважаючи на значну кількість та ґрунтовність проведених досліджень, окремі питання, пов'язані з формуванням механізму антикризового управління підприємства потребують подальшого розвитку як у теоретичному, так і практичному аспектах. Зокрема, специфіка застосування механізму антикризового управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. Саме це зумовило вибір теми дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Університету митної справи та фінансів за темою: «Маркетинг і організація малого та середнього бізнесу в умовах сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0119U100007; 2019-2021 рр.) та «Соціально-економічний та інноваційний розвиток діяльності підприємств і підприємництва» (номер державної реєстрації 0122U100215; 2022-2024 рр.). У межах цих тем автором визначено стан та перспективи розвитку малого та середнього бізнесу і проведено аналіз соціально-економічного розвитку підприємництва в Україні.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування механізму антикризового управління підприємства. Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки й вирішення таких основних завдань:

- узагальнити теоретико-методологічні підходи щодо визначення сутності кризи та антикризового управління підприємства;
- розкрити методологічні основи формування механізму антикризового управління підприємства та його архітектури;
- проаналізувати та систематизувати методичні підходи до виявлення, аналізу та подолання кризових явищ на підприємстві;
- дослідити стан та тенденції розвитку підприємництва в Україні;
- провести аналіз фінансово-економічного стану великих суб'єктів господарювання України та оцінити їх можливість банкрутства;
- визначити особливості та сформувати систему антикризового управління вітчизняних малих та середніх підприємств;
- удосконалити моделі прогнозування кризових явищ вітчизняних підприємств;
- сформувати комплексний механізм антикризового управління підприємств;
- виявити особливості застосування механізму антикризового управління вітчизняних підприємств в умовах війни.

**Об'єктом дослідження** є антикризове управління вітчизняних підприємств.

**Предметом дослідження** є механізм антикризового управління вітчизняних підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи є фундаментальні положення економічної теорії, теорії менеджменту, наукові праці вітчизняних українських та зарубіжних вчених з проблеми дослідження.

Поставлені задачі в дисертаційній роботі вирішувалися за допомогою загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, такі як: діалектичний, логічний, аналогій, аналізу та синтезу, економіко-статистичного аналізу (при аналізі статистики), порівнянь, абстрактно-логічний (при формулюванні узагальнень та висновків), детермінантний метод (при визначенні інтегрального показника оцінки рівня банкрутства) та інші методи дослідження економічних та управлінських процесів.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні публікації Державної служби статистики, публікації Судової влади України стосовно банкрутства, інформаційно-аналітичні матеріали міністерств та організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, фінансова та нефінансова звітність юридичних та фізичних осіб-підприємців, матеріали мережі Інтернет, результати власних досліджень.

**Наукова новизна одержаних результатів** дослідження полягає в удосконаленні існуючих, розробленні нових теоретико-методичних положень і науково-методичних підходів щодо формування ефективного механізму антикризового управління підприємства, а саме:

*вперше:*

– запропоновано методичний підхід до оцінки ймовірності настання банкрутства великих вітчизняних підприємств з використанням інструментарію logit-аналізу. Представлена logit-модель заснована на актуальній статистичній виборці українських підприємств, має високу прогнозну якість та використовує фінансові показники, які здатні засвідчити банкрутство.

*удосконалено:*

– поняття «архітектура» в контексті антикризового управління. Під архітектурою розуміється система, яка включає опис ключових елементів та зв'язків між ними. На основі цього сформовано архітектуру механізму антикризового управління;

– діагностику фінансово-економічного стану мікро-, малих, середніх та великих суб'єктів підприємництва, зокрема для суб'єктів мікро- та малого

підприємництва запропоновано показники оцінки діяльності, які ґрунтуються на мінімальній кількості даних та прості у розрахунках, для середніх і великих – проведення комплексної оцінки із застосуванням коефіцієнтного аналізу, моделей оцінки ймовірності банкрутства (у тому числі власну розробку автора) та аналізу вартісно-орієнтованих показників;

- антикризове управління для мікро- та малих суб'єктів підприємництва, що дістало назву як «ургентне антикризове управління», основними характеристиками якого є миттєвість та швидкість впровадження антикризових методів та заходів;

- науково-методичний підхід до формування механізму антикризового управління підприємства, який враховує специфіку антикризового управління на підприємствах усіх розмірів та глибину кризових процесів і передбачає проведення діагностики та оцінки ймовірності настання кризи, обґрунтування вибору та формування стратегії і програми подолання кризових явищ, впровадженні методів та заходів, оцінку ефективності впроваджених заходів;

- теоретико-методологічні та практичні засади антикризового управління підприємством в умовах війни, де зазначено відмінності між традиційною кризою та кризою воєнного часу, визначено чотири фази функціонування підприємства під час війни та зазначено особливості антикризового управління на кожній з них.

*дістали подальшого розвитку:*

- зміст поняття «антикризове управління підприємства», відповідно до якого, це комплексна система управління, яка спрямована на виявлення, недопущення та подолання кризових явищ діяльності підприємства за допомогою розробки впровадження механізму виходу з кризи, що передбачатиме використання здійснення відповідних інструментів та процедур;

- класифікація методів антикризового управління, яка складається: оперативних (діагностика, моніторинг, контролінг), тактичних (аутсорсинг, бенчмаркінг, регуляризація, модернізація, диверсифікація, злиття, реінжиніринг, даунсайзинг) та стратегічних (санація, реструктуризація, банкрутство) методів;

– науково-методичні підходи щодо обґрунтування вибору стратегій антикризового управління відповідно до глибини кризових явищ та результатів logit-моделі оцінки ймовірності настання банкрутства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробленні методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування механізму антикризового управління на суб'єктах великого, середнього та малого підприємництва.

Рекомендації щодо формування та реалізації механізму антикризового управління знайшли практичне застосування у діяльності вітчизняних підприємств. Зокрема, результати дослідження використовується в роботі ТОВ «АВТОМИР-ТРАНС» (довідка №21/07 від 21.07.2023) у процесі діагностики банкрутства підприємства і допомагає у прийнятті рішень щодо ризиків та фінансового планування, а також у діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АВІА-ШИНА» (довідка №21/07-23 від 21.07.2023) при діагностиці і виявленні негативних кризових явищ.

Теоретичні положення та матеріали дослідження використовуються також у навчальному процесі в УМСФ при викладанні дисциплін: «Економіка підприємства», «Антикризове управління», «Проектний аналіз», «Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків» (№ 13/20-28 від 27.03.2023).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є результатом самостійного дослідження. Наукові положення, результати, висновки і пропозиції, що викладені в дисертації і виносяться на захист, отримані здобувачем особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, які є результатом власних наукових досліджень.

**Апробація результатів дисертації.** Основні наукові положення і результати дисертаційної роботи доповідалися і отримали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних та науково-теоретичних конференціях, зокрема: «Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин:

економічні та політичні аспекти» (м. Ужгород), «Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління» (м. Дніпро), «Міжнародна науково-практична конференція присвячена 85-річному ювілею професора В. Й. Шияна» (м. Харків), «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд» (м. Дніпро), «Economic security: state, cluster, enterprise» (м. Рига), «Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах» (м. Дніпро), «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд» (м. Дніпро), «Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах» (м. Дніпро), а також на методологічних семінарах кафедри підприємництва та економіки підприємства УМСФ.

**Публікації.** Основні результати дослідження опубліковано у 17 наукових працях, серед яких: 2 статті у наукових періодичних виданнях інших держав (Scopus), 6 статей – у фахових виданнях, 9 публікацій – у матеріалах міжнародних наукових конференцій.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (199 найменувань), додатків. Текстова частина містить 267 сторінки комп'ютерного тексту, 42 таблиці і 42 рисунки.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Антикризове управління: сутність та еволюція наукових поглядів

Поняття «криза» – одне з найбільш складних, яке має багато інтерпретацій та різних характеристик. Чітке визначення кризового стану завжди спричинювало полеміку серед практиків і науковців, оскільки не кожна негативна ситуація в діяльності підприємств призводить до кризи.

Спочатку кризові явища в економіці проявлялися як кризи недовироблення сільськогосподарської продукції («недоспоживання»). Вже з середини ХІХ століття – як порушення рівноваги між промисловим виробництвом і платоспроможним попитом, тобто кризи перевиробництва. Причому, якщо до ХХ століття кризи обмежувалися межами однієї, двох або трьох країн, то надалі вони стали набувати міжнародний характер, оскільки розвиток торгівлі та глобалізація створювали сприятливі умови для їх поширення [170].

Загалом, кризою в науковій літературі називають глибокий розлад, різкий перелом, період загострення суперечностей у процесі розвитку будь-якої сфери діяльності людини. Термін «криза» походить від грецького слова «krisis», що означає рішення з якогось питання чи в сумнівній ситуації; також може означати переломний момент [72].

Вперше термін «криза» почав використовуватись в таких областях як медицина та театральне мистецтво. В медицині даний термін позначав різку зміну перебігу хвороби, після якого хворий або одужував, або вмирав. В театральному мистецтві під кризою розумівся вирішальний момент, кульмінація театального подання [189].

На думку професора Оксфордського університету, історика Ф. Кей (Philip Kay), перша у світовій історії криза з'явилася ще в Римській імперії в 88 році до нашої ери. Але однією з перших фінансових криз, що була системно описана,

прийнято вважати «тюльпанову» кризу 1636-1637 рр. в Голландії (коли контрактні ціни на цибулини тюльпану, який щойно з'явився, досягли надзвичайно високих рівнів, а потім раптово обвалились). Однак більшість учених першою економічною кризою вважають кризу 1825 р. в Англії (зростаючий дефіцит торгового балансу і вичерпання золотих резервів Банку Англії змусили збільшити облікову ставку, що спричинило крах фондового ринку), що також частково торкнулася економіки США й Франції, тому що вона була першою, що охопила відразу кілька галузей промисловості [170].

Засновник класичної політичної економії А. Сміт (Adam Smith) ще у 1776 році досліджував причини та наслідки економічних криз у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів». Він називав кризи «перегрівками» економіки і зазначав, що такі перегриви є результатом спекулятивних дій. Для прикладу А. Сміт навів спробу банків залучити покупців облігацій виплатою високих відсотків, що призвело до повної втрати капіталу банками [151; 177]. Ідеї А. Сміта щодо виникнення криз підтримував і інший представник класичної економічної школи – Д. Рікардо, але вони не враховували можливості перевиробництва, зазначаючи, що можливе перевиробництво тільки одного товару, а не масове.

Представник пізньої класичної політичної економії Ж. Б. Сей у своїй праці «Трактат політичної економії» (1803 р.) називав кризи диспропорціями, які виникають в процесі виробництва, обміну та споживання і заперечував можливість всезагальної економічної кризи [30].

Найбільш повне визначення сутності економічних криз зробили німецькі філософи, засновники марксизму К. Маркс та Ф. Енгельс, які показали процес розширення і збільшення виробництва внаслідок нагромадження капіталу, і нерозвиненість ринку (реалізації) через відсутність попиту на ньому [177]. К. Маркс зазначав, що до промислової революції кінця XVIII століття не існувало регулярно повторюваних бумів чи депресій. Оскільки ці цикли виникають приблизно в той же самий час, що і сучасна промисловість, К. Маркс зробив висновок, що кризи є невід'ємною рисою саме капіталістичної економіки.

Згідно марксистської теорії, через хаотичність ринкової економіки (неузгодженості дій виробників) деякий товар може виявитися в надлишку, а деякий – в дефіциті. Виходячи з припущення, що кожен капіталіст прагне максимізувати прибуток, вживаються спеціальні заходи, щоб розширити рамки обмеженого попиту: пропонуються різноманітні форми кредиту, знижок, бонусів і т. п. Тому представники марксизму вважають, що саме це створює дисбаланс між сумою зарплат (яка витрачається переважно на споживання) і сумарною вартістю споживчих товарів. Наслідком цього стає зрушення рівноваги між попитом і пропозицією на товари і подальший різкий спад товарного виробництва, ланцюгові банкрутства і масове безробіття – тобто економічна криза.

Значною світовою економічною кризою стала Велика Світова криза 1929 року. Розвиток та поширення технологій у 20-30-х роках були здатні забезпечити масове виробництво, але не змогли забезпечити попит на продукцію та масового покупця цієї продукції, що стало значною причиною знецінення національної валюти та швидкий темп зростання боргових зобов'язань країн. Велика депресія, як її називали, стала наймасштабнішою за наслідками кризою ХХ століття. Розпочалась вона з обвалу акцій на фондовому ринку 24 жовтня у так званий «Чорний четвер» в США. Вона стала настільки потужною, що охопила всі індустріально розвинені країни світу [121]. З 1929 р. по 1932 р. із 24 тис. банків США 5 тис. збанкрутували або припинили виплати. Кредит став практично недосяжним, що помітно зменшило інвестиції і ділову активність. У 1933 р. безробіття в США сягнуло 27% активного населення [9].

Тільки у 1933 р. з приходом до влади Ф. Рузвельта для подолання кризи була затверджена економічна політика «Новий курс» – різноманітні заходи для стабілізації економічної ситуації і повернення її в нормальне русло. Деякі заходи допомогли усунути причини, деякі допомогли найбільш постраждалим верствам населення, деякі, навпаки, погіршили ситуацію. Серед найпомітніших наслідків «Нового Курсу» можна виділити: запровадження соціального захисту,

зменшення рівня безробіття, значна девальвація долара, зменшення кількості банків [91].

У всесвітньо відомій книзі американського економіста Джона Гелбрейта «Великий крах 1929», [14] що була вперше опублікована ще в 1954 році зазначено п'ять факторів, які зумовили кризу і подальшу депресію: 1) посилення нерівності в розподілі доходів; 2) погана корпоративна структура (мається на увазі створення гігантських холдингів і конгломератів); 3) погана структура банків (що робить банки нестійкими перед зверненням вкладників); 4) перехід США до протекціонізму (перш за все, мається на увазі загороджувальні заходи, введені в США Законом Смута-Холі в 1930 році); 5) некваліфіковане державне управління економікою.

Велика депресія 1929-1933 рр. призвела до появи багатьох наукових робіт про економічні кризи, які почали пов'язувати з циклічним характером розвитку економіки. Циклічності криз приділяти увагу такі вчені-економісти, як Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, М. Туган-Барановський, Р. Харрод, П. Самуельсон, Д. Хікс, Г. Хабблер та інші дослідники.

Засновник кейнсіанського напрямку в економічній науці Дж. М. Кейнс в своїй роботі «Загальна теорія зайнятості, відсотків і грошей» [19] характеризував явище кризи як раптову й різку зміну підвищувальної тенденції на знижуючу, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту найчастіше не буває. Дж. Кейнс під кризою вважав економічну проблему, яку має врегулювати держава шляхом монетарної політики. Таким чином, він один з перших обґрунтував необхідність державного втручання в економіку задля подолання наслідків кризи.

Американський економіст австрійського походження Й. Шумпетер досліджував проблеми динамічного розвитку ринкової системи та фактори, які забезпечують прогрес і економічне зростання. Саме Й. Шумпетер ввів поняття «нововведення» та «інновація» і пов'язав їх з темпами економічного розвитку. Теорію криз вчений трактує як теорію кон'юнктури і її коливань, стверджуючи, що криза – це пристосування економіки до змін, викликаних інноваціями. У

своїй науковій праці «Теорії економічного розвитку» [31] автор пропонує шляхи подолання криз у формі запровадження інновацій – введенні нових товарів, послуг, техніки та форм виробництва і обміну.

Також вагомий внесок у розвиток теорії криз зробив видатний український дослідник М. Туган-Барановський. Його вважають першим в світі, хто розробив вчення про закономірність циклічності системної економічної динаміки, пов'язаної з періодичністю промислових криз, як чинника, що впливає на зміни у народному житті, тобто на соціальну сферу економіки. У своїй роботі «Промислові кризи в сучасній Англії, їх причини і найближчі впливи на народне життя» [165] вчений показав закономірність не тільки виникнення криз, а і їх подолання завдяки активізації інвестиційної та соціальної політик. М. Туган-Барановський розглядав кризу як певне явище економічної кон'юнктури, що є сукупністю двох хвиль – підвищувальної та понижуючої – і криза є точкою перелому цих хвиль, як закінчення фази підйому та початок фази скорочення, тобто є вихідною фазою економічного циклу.

Але теорія економічних циклів почала зароджуватись ще в середині ХІХ ст., коли середній проміжок часу між кризами був досить однаковим і становив 8-10 років. На циклічність криз і їх фази звернули увагу ще представники англійської політичної економії, а потім їх дослідження були узагальнені К. Марксом в його дослідженні «Капітал» [21]. Автор зазначав, що економічні кризи (що отримали у Маркса назву «кризи перевиробництва») – іманентний наслідок капіталістичної моделі соціально-економічного устрою суспільства. А головною особливістю цієї моделі є переорієнтація економіки з цілі задоволення життєвих потреб людини на ціль нескінченного нарощування прибутку і капіталу. Таким чином, автор розглядає економічні цикли як явище ринкової економіки, заперечуючи їх існування в плановій економіці.

Одним з апологетів теорії економічних криз став відомий російський вчений М. Кондратьєв (учень М. Туган-Барановського), дослідження якого призвели до формування концепції «довгих хвиль». Науковець виділив циклічні хвилі середньою тривалістю 48–55 років та їх фази: висхідну і низхідну. В роботі

«Проблеми економічної динаміки» (1989 р.), М. Кондратьєв довів, що середні хвилі «нанизуються» на хвилі великих циклів, отже фаза великого циклу відбивається на ході середніх циклів. Якщо спостерігаються «низхідний» період великого циклу, всі «висхідні» тенденції елементів середнього циклу ослаблятимуться, а «низхідні» – посилюватись [58].

Отже, економічні цикли – це циклічні зміни економічної кон'юнктури, регулярні коливання рівня ділової активності, які включають чотири фази: підйом, пік (бум), спад (рецесія), дно (депресія) (рис. 1.1). Економіка в будь-який момент часу знаходиться в одній з фаз різних економічних циклів. Ці цикли завжди різної довжини та неможливо точно передбачити тривалість кожного з них. Першопричиною циклічності економіки більшість економістів вважають зміну технологічних укладів.

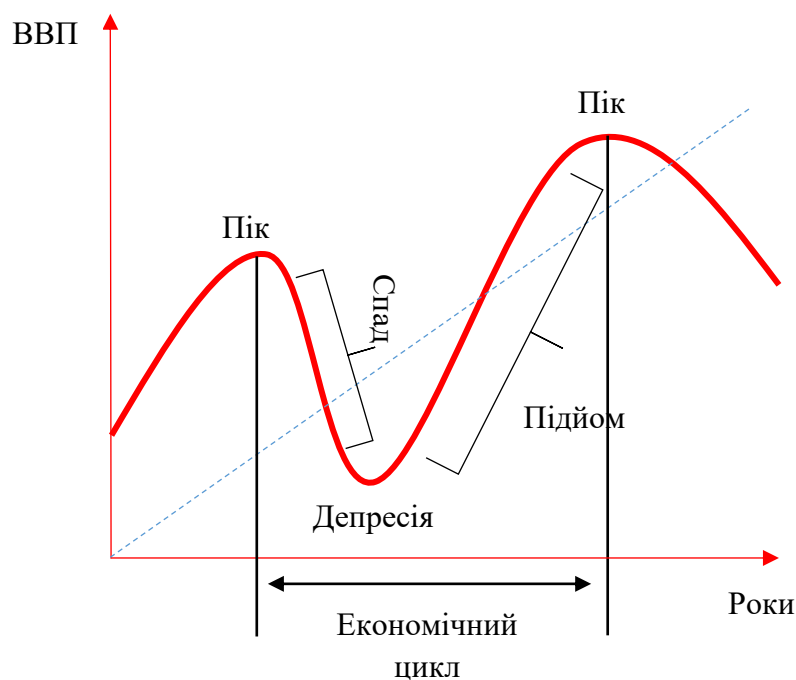


Рис. 1.1. Циклічний характер економічного розвитку

Підйом – період зростання економічної активності від нижчої (дно) до вищої (пік) точки циклу. Під час цієї фази скорочується безробіття, зростають обсяги виробництва, споживчий і промисловий попит, збільшується продуктивність праці. Центральний банк знижує відсоткові ставки для

прискорення росту, національна валюта зміцнюється. Підйом може супроводжуватися прискоренням інфляції.

Пік економічного циклу – це період найвищої ділової активності всіх макроекономічних агентів. Утворюється економічний бум, коли виробництво, інвестиції, попит, зайнятість, фондові індекси, ціни на нерухомість знаходяться на максимумах, зростання зупиняється. Але починає збільшуватись інфляція і термін окупності інновацій. Центробанк країни підвищує ставки, намагаючись стримати ціни. Безробіття, навпаки, знаходиться на мінімальному рівні. Таке інтенсивне поглинання ресурсів призводить до «перегріву» економіки і починається фаза спаду (рецесії).

Спад або рецесія – період зниження економічної активності від вищої (пік) до нижчої (дно) точки циклу. Характеризується зниженням інвестицій, випуском продукції та зайнятості. Може супроводжуватися зниженням темпів інфляції або навіть дефляцією – Центробанк знижує ставки, намагаючись стимулювати ділову активність. Населення і підприємства починають економити і знижують витрати. Економічна ситуація погіршується і переходить в стан депресії, коли закриваються підприємства, як наслідок, зростає безробіття, інвестиційні процеси сповільнюються – настає криза.

Дно або депресія – нижча точка економічного спаду. Обсяги виробництва і зайнятість мінімальні, знижується продуктивність. Закриваються підприємства, інвестиції згортаються, безробіття знаходиться на пікових значеннях. Реальний ВВП, рівень життя падають, банківські ставки досягають граничних значень. Зазвичай перебування економіки на дні не буває тривалим. Однак є і винятки, наприклад, Велика депресія, незважаючи на періодичні коливання ділової активності, тривала 10 років (1929-1939 рр.).

Економічна наука виділяє різні види циклів: цикли Кондратьєва (довгохвильові цикли тривалістю 40-60 років), цикли Ковалю (тривалість коливається в діапазоні 20 років), цикли Жугляра (середньострокові цикли періодичністю 7-11 років), цикли Кітчіна (тривають 3-5 років), часткові господарські цикли (тривалістю 1-12 років).

При проведенні статистичного аналізу світової макроекономічної динаміки за період 1961-2020 рр. (рис. 1.2), чітко простежуються циклічний розвиток економік США, України та світової загалом. Можна побачити всі типи циклів: від коротких хвиль комерційних циклів (Кітчина) до великих технологічних циклів (Кондратьєва) [36].

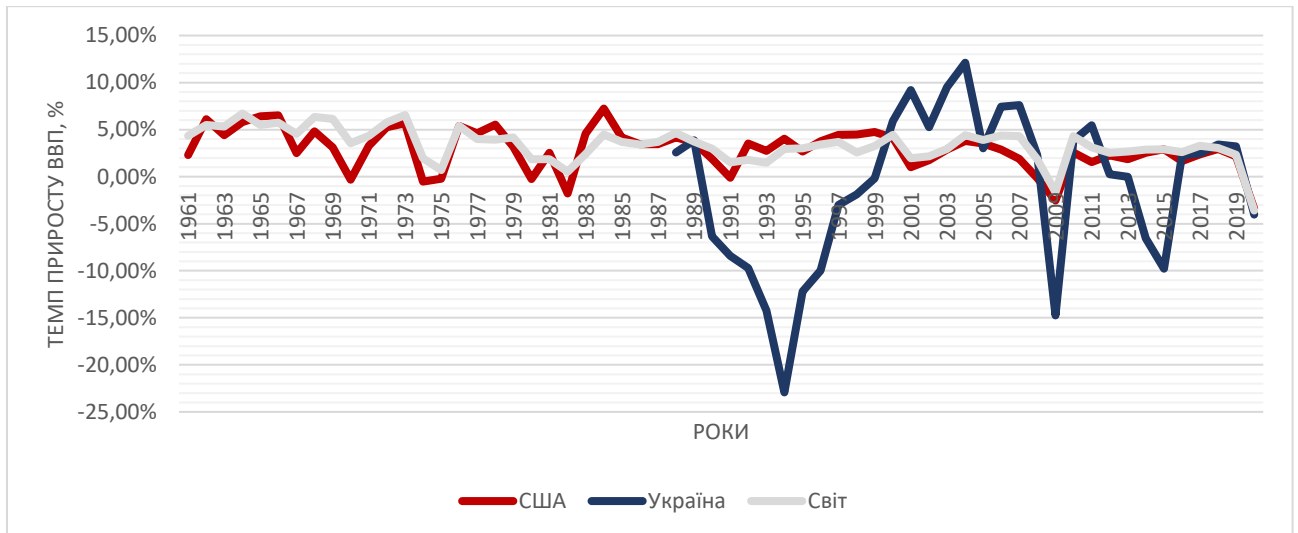


Рис. 1.2. Темпи приросту ВВП світової економіки, США та України, %

За даними рис. 1.2. можна побачити, що за наведений період найбільшим падінням відзначилася криза 1980-1982 рр., світова криза 2008 року та коронакриза 2020 року, яка за масштабами стала найбільшою з часів Великої депресії. Для України найбільше падіння припадає на період 1991-1994 рр. – відсутність ефективної економічної політики та «ваучерна» приватизація призвели країну до гіперінфляції та величезному падінню виробництва. Згідно поглядів Кондратьєва та Шумпетера, економічний підйом після кризи 1980-х рр. в світі є початком активного провадження технологій 5 технологічного укладу – інформаційних та комунікаційних технологій.

Для більш детального розгляду криз, проведемо аналіз найбільших світових фінансово-економічних криз ХХ-ХХІ ст. [113], визначимо їх передумови та наслідки для країн, на які поширилась криза.

«Велика депресія» 1929-1933 рр. призвела до того, що у США національний прибуток знизився до 55%, промислове виробництво скоротилося на 50%, ціни на с/г продукцію знизились на 53%, більше 135 тис. підприємств



та 5 тис. банків збанкрутіло, рівень безробіття сягнув 17%. Ця криза охопила також: Велику Британію, де промислове виробництво скоротилося до 15%, кількість безробітних досягла 3 млн., обсяг зовнішньої торгівлі знизився до 50%; Німеччину, де промислове виробництво скоротилося до 40%, обсяг зовнішньої торгівлі знизився до 60%, почалися масові банкрутства банків та масове безробіття; Францію, де загальне виробництво скоротилося до 30%, с/г виробництво скоротилося до 40%, доходи фермерів скоротилися до 50%, рівень зарплати знизився до 25%, почалося масове безробіття.

Криза 1973-1975 була спричинена військовим конфліктом на Близькому Сході «Війною Судного дня». Країни-члени ОПЕК, Єгипет та Сирія заявили, що не будуть постачати нафту Великій Британії, Канаді, Нідерландам, США та Японії. Таким чином, видобуток нафти та світові ціни на нафту зросли з \$3 до \$12/бар. У США були запроваджені заходи щодо економії нафтопродуктів та норми енергоспоживання для населення, ціни на бензин та газ зросли до 70%, а промислове виробництво скоротилося на 13%. У Нідерландах, в зв'язку з кризою, відбулася заборона населенню користуватися авто у вихідні дні (тим самим запровадили популяризацію велосипедів). У Великій Британії промислове виробництво скоротилося на 10%, а банкрутство підприємств збільшилося на 50%. В Японії промислове виробництво скоротилося на 20%, безробітне населення склало 750 тис. осіб, збанкрутіло близько 12 тис. підприємств.

Криза 1997-1998 рр. була обумовлена девальвацією національної валюти Тайланду. У цей же період у Південній Кореї рівень ВВП знизився на 5,5%; почався різкий відтік іноземного капіталу та відбулось зниження золотовалютних резервів. В Індонезії девальвація національної валюти сягнула 228%. У Росії в 1998 році Уряд та Центробанк оголосили технічний дефолт. Почалась девальвація національних валют у Білорусі та Казахстані та спостерігалось зниження економічного росту в Україні, Молдові, Грузії та країнах Балтії.

Криза 2008-2009 рр. почалася з іпотечної кризи в США (з'явилося різке зростання кількості невиplat по іпотеці з високим рівнем ризику), а потім

поширилася на інші країни. Внаслідок цієї кризи рівень безробіття в 2008 р. в США збільшився до 7%, доходи домогосподарств у 2007-2010 рр. зменшилися на 40%, близько 2,6 млн. робочих місць було ліквідовано. В Італії збитки банківського сектору сягнули 100 млрд. євро. У Португалії держборг країни у 2008р. становив 72% ВВП. У Греції держборг країни у 2009 р. становив 109% ВВП. У Китаї зростання ВВП знизилось до 5%, також відбулось банкрутство експортноорієнтованих підприємств та почалось зростання рівня безробіття. У Росії загальна промисловість знизилась на 11%. А в Україні рівень ВВП у 2009 р. скоротився до 15%, рівень інфляції в 2008 р. сягнув 22%, доходи населення скоротилися на 6%. Таким чином, за масштабами і наслідками цю кризу порівнюють з «Великою депресією».

Коронакриза 2020 р. була спричинена пандемією COVID-19, яка стала причиною серйозних соціально-економічних наслідків, зокрема найбільша світова рецесія після Великої депресії та масовий голод, що торкнувся 265 млн. чоловік [3]. Було скасовано багато спортивних, релігійних, політичних і культурних заходів, а широко поширений дефіцит поставок збільшився панічними купівлями. У багатьох країнах був запроваджений жорсткий карантин, через що сегмент громадського харчування виявився одним з найбільш постраждалих (в Україні зачинилося 4000 ресторанів і барів, а 73,2% цієї сфери отримали збитки в 2020 році [54]). Всі події призвели до глобального обвалу фондового ринку (9 березня 2020 року такі індекси як промисловий індекс Доу Джонса, індекс S&P 500 і NASDAQ-100 впали більше ніж на 7%), що отримало назву Чорний понеділок та Чорний четвер (12 березня 2020 року акції в усій Європі та Північній Америці впали на 9%), і було гіршим падінням з часів Великої рецесії в 2008 року. За результатами 2020 року в Україні відбулося скорочення реального ВВП на 4,0% після зростання на 3,2% у 2019 році (найбільше скорочення припадає саме на 2 квартал 2020 року – 11,4%, що пов'язано із запровадженням жорсткого карантину по всій території України [55]). Зниження ВВП у 2020 році спостерігалось у більшості країн світу, серед

яких: США -2,8%; Німеччина -3,7%; Франція -7,8%; Італія -9%; Велика Британія -11% [15].

На початку 2022 року світова економіка увійшла до хвилі нової рецесії. Основними причинами стали наслідки пандемії COVID-19, повномасштабне російське вторгнення в Україну та кліматичні умови (повені, посухи, неврожаї). Це призвело до стрімкого зростання цін та дефіцит продуктів харчування по всьому світу, що викликало продовольчу кризу. Ще на початок лютого 2022 року ціни на продукти харчування рекордно зросли на 20% [13], а в березні після початку війни ціни збільшились ще на 40% до попереднього року [17]. Рішення Євросоюзу про відмову від російського газу та нафти викликало енергетичну кризу в Європі, що також спричинило зростання цін на мінеральні європейські добрива та продукти харчування. Рекордна висока інфляція у 2022 році спостерігалася по всьому світу: Франція 6,2%, США 7,7%, Німеччина 10,4%, Велика Британія 11,1%, Італія 11,8%, Польща 17,9%, Латвія 21,8%, Литва 23,6%, Україна 26,6% [23]. Через повномасштабну війну найбільше постраждала українська економіка, падіння ВВП якої оцінюється на рівні 30,4% з похибкою в 2% [109]. Станом на початок 2023 року завданні збитки та руйнування оцінюються на суму більше 700 мільярдів доларів [152].

Отже, світові кризи, як невід'ємна частина економічного розвитку людства, еволюціонують та змінюють свої масштаби паралельно з розвитком світової економіки. З кожним роком кризи стають більш глобальнішими, охоплюють більше країн, а їх наслідки можуть нести катастрофічний характер.

Сучасні науковці виокремлюють п'ять етапів еволюції теорії криз та антикризового управління, пов'язуючи еволюцію з найбільш масштабними кризовими потрясіннями в історії людства (табл. 1.1) [89].

Таким чином, термін «криза» набув поширення та визнання насамперед у зв'язку з розробкою концепції циклічності розвитку економічних систем, яка належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії та вже понад сто років посідає одне з центральних місць у дослідженнях різних наукових шкіл та напрямів економічної науки [163]. Так, на сьогодні існує

велика кількість суджень різних науковців з приводу визначення поняття «криза» (табл. 1.2).

Таблиця 1.1

## Етапи формування теорії криз та антикризового управління

Етапи (роки)	Основні кризові потрясіння	Підхід до визначення сутності криз та антикризового управління
I ЕТАП (перша половина XIX ст.)	Фінансова криза (1825), Перша світова економічна криза (1857)	Вважалося, що кризи взагалі неможливі при капіталізмі або носять випадковий характер. Антикризове управління вважалося не потрібним, виживання організації залежало тільки від рівня її стійкості до стресів і здібностей керівника
II ЕТАП (друга половина XIX ст.)	Друга світова економічна криза (1873), Міжнародна фінансова криза (1914)	Визначено циклічний характер розвитку економіки та неминучість виникнення криз. Система ринкових економічних відносин не є ідеальною, тому потребує координації та регулювання для попередження негативних наслідків
III ЕТАП (XX ст.)	Велика депресія (1929-1933), Енергетична криза (1973), Азіатська криза (1997)	Система управління направлена на запобігання або усунення несприятливих явищ за допомогою розробки і реалізації спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі
IV ЕТАП (90-ті р.р. XX ст.)	Російська криза (1998)	Управління, спрямоване на попередження можливих важких ускладнень, забезпечення стабільного, успішного функціонування й розширеного відновлення на найсучаснішій основі та власних збереженнях
V ЕТАП (XXI ст.)	Світова фінансово-економічна криза (2007-2010), Коронакриза (2020), Криза 2022	Система управління, яка має комплексний, системний характер і спрямована на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходи по зниженню негативних наслідків і використання результатів для подальшого розвитку шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробка та реалізація спеціальної програми стратегічного характеру

Таким чином, термін «криза» набув поширення та визнання насамперед у зв'язку з розробкою концепції циклічності розвитку економічних систем, яка належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії та вже понад сто років посідає одне з центральних місць у дослідженнях різних наукових шкіл та напрямів економічної науки [163]. Так, на сьогодні існує велика кількість суджень різних науковців з приводу визначення поняття «криза» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Підходи до визначення поняття «криза»

Джерело	Тлумачення
Словник української мови	Криза – різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища [150].
Большой экономический словарь	Криза – небезпечний стан, перелом в діяльності підприємства [38].
І. Ансофф	Криза – різкий крутий перелом, тяжкий перехідний стан; гострі проблеми з будь-чим, тяжке становище [42].
Л. Бартон	Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів та може завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації [4].
А.Д. Чернявський	Криза – переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування [173; 174].
Джон М. Кейнс	Криза – раптова та різка зміна підвищувальної тенденції знижувальною [19].
Е.М. Коротков	Криза – це крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі [40].
В.О. Василенко	Криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування і розвитку якої лежить керована діяльність людини [56].
Ф. Поддєрьогін	Криза фінансова – фаза розбалансованості діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини [167].
Л.О. Лігоненко	Криза - значне та тривале порушенням рівноваги, прояв нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції [96].
І.О. Бланк	Криза – стан, при якому господарюючий суб'єкт нездатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності [48].

Аналіз поняття «криза» свідчить про існування різних поглядів на визначення даного терміну. Але більшість науковців вважають кризою переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, що притаманний кожному життєвому циклу.

Зважаючи на вищесказане, на наш погляд, криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, що може нести не тільки руйнівний та негативний характер, а й потенціал змін. Тобто криза необхідна економічній системі так само, як і стабільний стан, адже вона виявляє не тільки крайню межу,

а й надає імпульс розвитку економіки, тим самим виконуючи стимулюючу функцію [189].

Розрізняють наступні види криз за відповідними ознаками їх класифікації (рис. 1.3) [197].

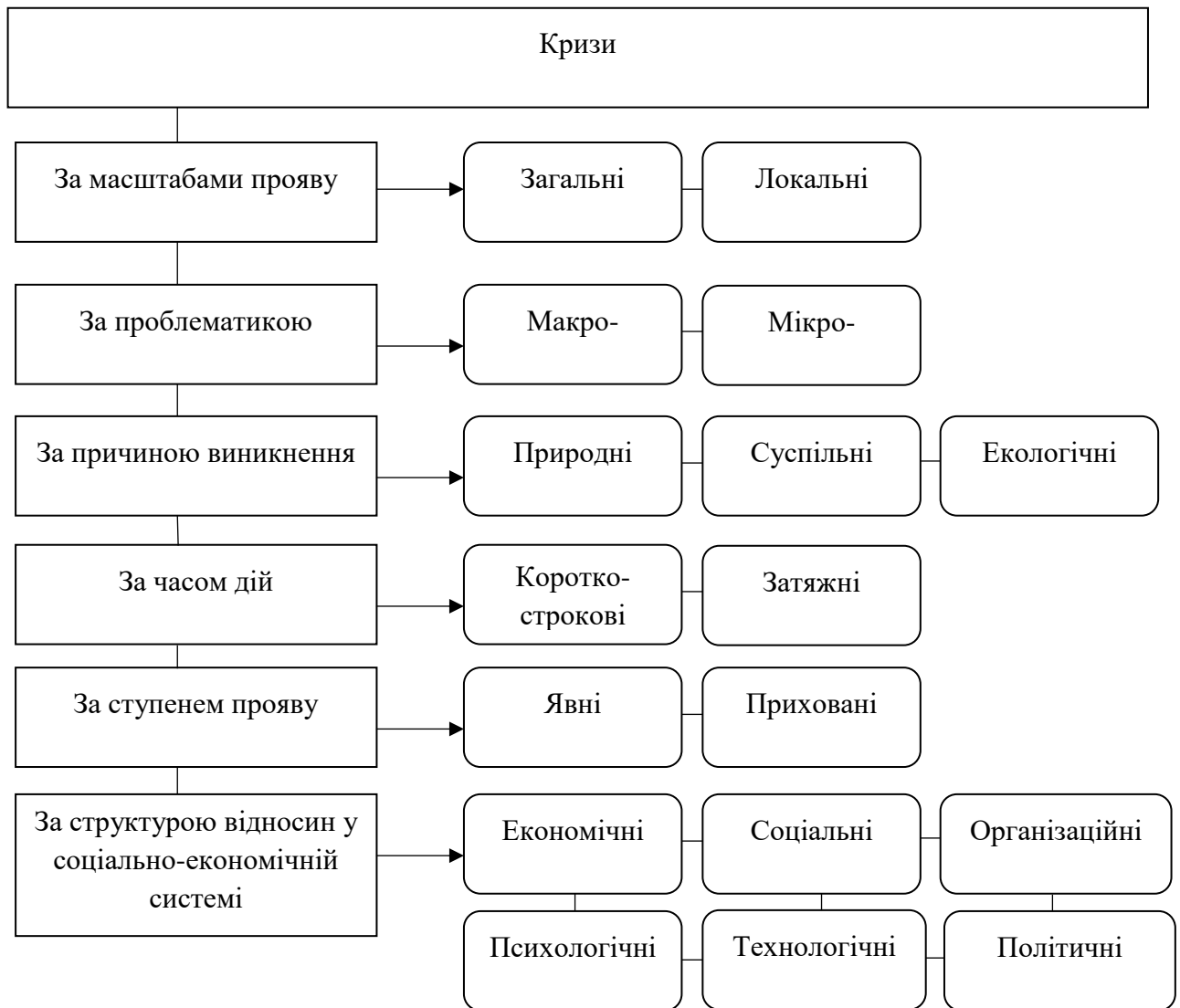


Рис. 1.3. Класифікація криз

Окремо виділимо класифікацію криз за структурою відносин у соціально-економічній системі й диференціації проблематики її розвитку.

Економічні кризи – відображають гострі суперечності в економіці країни чи економічному стані підприємства, регіону, галузі тощо (кризи виробництва і реалізації товару, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг і т.д.). Окремим видом у складі цієї групи можна виділити фінансові кризи – глибокий

розлад в стані фінансової системи або фінансових можливостей підприємства, кризи грошового вираження економічних процесів (наприклад, банкрутство).

Соціальні кризи – виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп (наприклад, працівник і роботодавець, профспілка і підприємець тощо). Соціальні кризи доволі часто є продовженням і доповненням економічних криз, але можуть виникати і самі по собі (наприклад, етнічні, національні конфлікти, невдоволення умовами праці, з приводу управління тощо).

Політичні кризи – кризи в політичному устрої суспільства, управлінні суспільством, кризи влади, кризи реалізації інтересів класів тощо. Такі кризи, як правило, зачіпають всі сторони життя суспільства і переходять у економічні кризи.

Організаційні кризи – проявляються як кризи розподілу обов'язків й інтеграції діяльності окремих підрозділів (відділення адміністративних одиниць, регіонів, філій), також під ними розуміється загострення організаційних відносин (ділові конфлікти). Найбільш яскраво організаційні кризи проявляються, наприклад, при зміні етапів життєвого циклу підприємств. Часто підсумками таких криз є надмірна бюрократизація та паралізація організаційної діяльності.

Психологічні кризи – це кризи психологічного стану людей і проявляються вони через паніку, стреси, почуття невпевненості, страх, незадоволення роботою тощо. Вони виникають в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи.

Технологічні кризи – пов'язані із загостренням протиріч в процесі зміни технологічного укладу при розробці та впровадженні нових технологічних рішень. Це кризи науково-технічного прогресу.

Кризи можуть виникати як на рівні національної економіки, так і на рівні підприємства, як найнижчої ланки національної економіки.

Криза підприємства – це процес, який ставить під загрозу існування підприємства і проявляється у втраті платоспроможності,

конкурентоспроможності або у відхиленні фактичних результатів від запланованих. Причинами кризи можуть бути як внутрішні (залежать від підприємства) так і зовнішні (не залежать від підприємства) фактори.

Кризовий процес на підприємстві поділяється на окремі стадії. Різні фази кризи відрізняються за характером, глибиною, інтенсивністю процесів, що протікають і потребують різних заходів для їх подолання. У табл. 1.3 наведені основні моделі стадій розвитку криз [118].

Таблиця 1.3.

Порівняння моделей стадій розвитку криз на підприємстві

Модель	Критерій поділу на стадії	Стадії кризи
Модель В. Мюллера	Потенціал досягнення успіху	Стратегічна криза Криза результатів Криза ліквідності Банкрутство
Модель Г. Крістека	Потенціал подолання кризи	Потенціальна криза Прихована криза Гостра здолана криза Гостра нездолана криза
Модель А. Градова і Б. Кузіна	Довіра акціонерів	Втрата акціонерів Втрата кредиторів Втрата ліквідності Банкрутство акціонерів
Модель З. Айвазяна і В. Кириченко	Внутрішня ефективність організації	Криза рентабельності Криза розвитку Криза виробництва Криза платоспроможності

Класифікації В. Мюллера та Г. Крістека найбільш повно розглядають весь процес протікання кризи, але носять теоретичний характер і не можуть виступати практичним інструментом, за допомогою якого можлива ідентифікація кризи в конкретному підприємстві і визначення її фази. Перевагою підходу Г. Крістека є спроба охарактеризувати найраніші стадії кризи.

Більш практичними є підходи А. Градова і Б. Кузіна, а також З. Айвазяна і В. Кириченко, що являють собою більш конкретний і практичний інструмент для ідентифікації стадій кризи в організації і вироблення ефективних заходів подолання, але криють в собі істотний недолік: не розглядають початкових стадій (коли відсутні видимі симптоми), а тільки їх якісно характеризують



На нашу думку найбільш повно етапи розвитку криз охарактеризував В. Жданов, який відобразив поступовий еволюційний перехід від управлінської до фінансової, а потім до економіко-правової кризи (рис. 1.4.) [76].

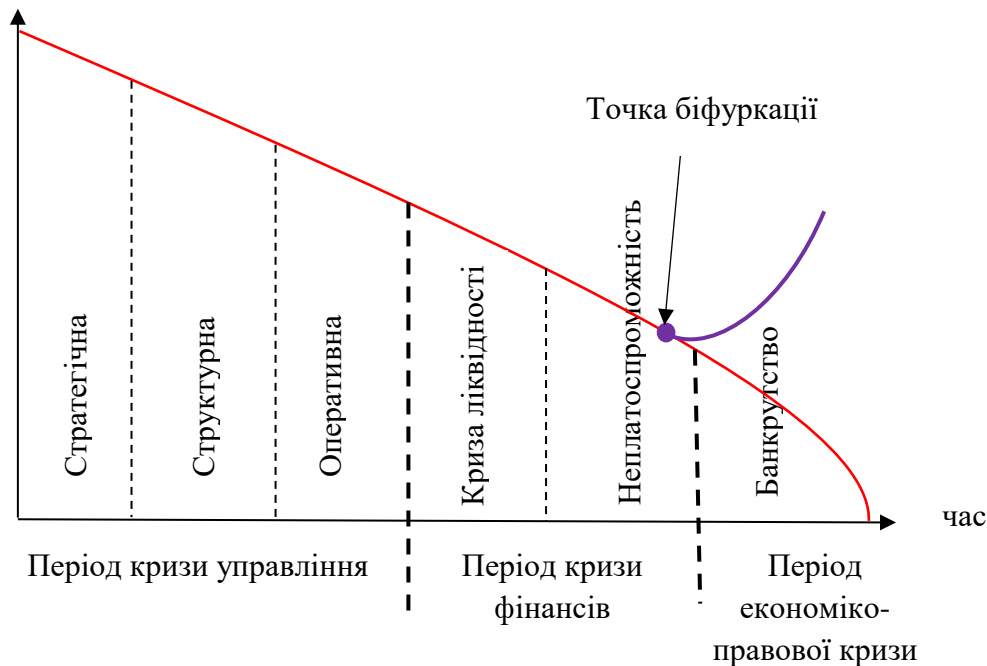


Рис. 1.4. Етапи розвитку кризи на підприємстві

Період кризи управління становить стратегічна криза (початок кризи на підприємстві, загроза потенціалу розвитку підприємства), структурна криза (погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку, скорочення масштабів діяльності підприємства) та оперативна криза (характеризується нестачею матеріалів, частішими проблемами з якістю продукції, несвоєчасною видачою заробітної плати).

Далі криза з управлінської переходить у кризу фінансів. Під час кризи ліквідності збільшується заборгованість підприємства перед кредиторами, погіршуються показники ліквідності підприємства. Даний етап кризи настає через збільшення збитків підприємства. Якщо ніякі управлінські заходи по виходу з кризи не були зроблені, то підприємство переходить в етап неплатоспроможності. На даному етапі фінансове оздоровлення підприємства і задоволення кредиторів можливі, але для цього необхідні зовнішні джерела фінансування (інвестиції), так як внутрішніх ресурсів недостатньо для погашення заборгованості.

На цьому етапі на підприємстві, як відкритій системі, виникає критична точка або точка біфуркації. Поняття «біфуркація» у звичайному розумінні означає розгалуження або розток надвоє (від латинського *bi* – подвійний, *furca* – розвилка), цей термін був уведений французьким фізиком і математиком А.Пуанкаре (1854–1912) для опису фізичного процесу, який у певний момент починає слідувати за різними траєкторіями. Точка біфуркації визначає стан системи, яка знаходиться перед вибором можливих варіантів її функціонування [129]. Таким чином, на даному етапі, це така точка, після якої підприємство або долає кризовий процес і продовжує далі самостійно розвиватися, або переходить на етап банкрутства з запуском процедур економіко-правового регулювання.

На етапі банкрутства підприємство не здатне розплатитися за своїми боргами при звичайному веденні справ, потрібне зовнішнє втручання, спрямоване на поліпшення бізнесу боржника з метою задоволення вимог кредиторів. Даний етап тягне за собою не тільки продовження розвитку економічної кризи, а й поява правової кризи на підприємстві, який настає з подачі заяви кредиторами в суд і запуску правового механізму банкрутства підприємства.

Таким чином визначення на якому етапі кризового процесу знаходиться підприємство, може допомогти керівництву прийняти найбільш ефективні управлінські рішення щодо виходу із кризової ситуації.

Потреба у подоланні та передбаченні кризи, можливого пом'якшення її наслідків призвело до появи антикризового управління або як його називають у західних країнах – *crisis management*.

Принципи антикризового управління соціально-економічними процесами у світовій практиці виникли давно, з тих пір, як з'явилася потреба в антикризовій діяльності. Відомо багато антикризових соціально-економічних програм, які допомогли країнам вийти з важких кризових ситуацій. До них, зокрема, відноситься «Новий курс» Рузвельта в період Великої депресії в США 1929-1933 рр. і також можна віднести проведену в СРСР в 1930-і роки програму індустріалізації і електрифікації країни, яка дозволила за досить короткий час

перетворити селянську Росію в індустріальну державу. Антикризове управління як концепція, теорія та методологія, яку почали застосовувати для криз на підприємствах, почало розвиватися у західних країнах тільки з другої половини 1980-х років. Перша монографія «Crisis Management. Planning for the Inevitable» (Антикризове управління. Планування неминучого) з'явилася в США в 1986 році, і була присвячена антикризовому управлінню по відношенню до підприємства [62]. Найбільш повно антикризове управління того часу характеризував термін «антикризовий менеджмент», який означав управління, цілеспрямоване на ліквідацію негативних економічних, соціальних, екологічних і політичних ситуацій.

Наслідки кризи 2008 року змінили вектор розвитку теорії і практики антикризового управління. Саме в цей період відбулося переосмислення сутності антикризового управління, яке стало розглядатися як оптимізація функціонування та взаємодії економічних систем різного рівня в періоди виникнення і подолання криз.

В Україні появу і широке поширення терміну «антикризове управління» слід віднести до середини дев'яностих років. На ранніх етапах антикризове управління асоціювалося виключно з банкрутством підприємств. В цей час переважала точка зору, згідно з якою під антикризовим управлінням розумілося управління в умовах кризи, що настала з метою ліквідації підприємства або управління, направлене на виведення підприємства з цього стану. На сьогодні антикризове управління більш ширше поняття, але на практиці цей процес розглядають як тимчасовий вид управління, потреба в якому зникає за відсутності кризи, що говорить про слабку розвиненість антикризового управління сьогодні в Україні.

Задля повного розуміння антикризового управління та його необхідності на вітчизняних підприємствах проаналізуємо основні підходи науковців до визначення даного поняття (табл. 1.4).

Проводячи дослідження трактувань «антикризового управління», визначено, що існують як «вузький» [96, 46], так і «широкий» [161, 105, 126, 49,

143, 159] підходи до визначення антикризового управління. До «вузького» підходу відносяться підходи науковців, які зазначають, що антикризове управління це управління або під час існуючої кризи підприємства, або на межі банкрутства. До «широкого» – підходи, що виділяють антикризове управління як постійно діючу функцію та об'єднують всі «вузькі» підходи [187].

Таблиця 1.4

## Підходи до визначення поняття «антикризового управління»

Автор	Тлумачення
О. Тимошенко, О. Буцька, Ф. Сафарі	Антикризове управління підприємством - це система заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства; реактивного характеру - пошук шляхів виходу підприємства з кризового стану; післякризового характеру, що містять оцінку посткризового стану підприємства та розробку і реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи [161].
О. Мельниченко	Антикризове управління – система управління, що спрямована насамперед на раннє виявлення протиріч підприємства з зовнішнім середовищем або у його внутрішньому середовищі з огляду на окремі бізнес-процеси підприємства з метою запобігання кризовим явищам на підприємстві; при виникненні імовірності настання кризового стану – на переорганізацію виконання окремих бізнес-процесів відповідно до поточних умов господарювання; при виникненні кризового стану – на розробку механізму виходу з кризи, що передбачатиме здійснення відповідних інструментів та процедур та глибоке переосмислення принципів діяльності підприємства [105].
А. Погребняк	Антикризове управління – це організований процес, що відрізняється від традиційного характером прийняття управлінських рішень, стилями, об'єктами, функціями та системою заохочень, а також спрямований на виявлення, недопущення та усунення кризових явищ на стратегічному та тактичному рівнях з метою забезпечення функціонування та розвитку підприємства [126].
Бланк І.О.	Антикризове управління - система принципів та методів розробки й реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, які направлені на попередження та подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків [49].
Ситник Л.С.	Антикризове управління – це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах [143].
Лігоненко Л.О., Біловол Р.І.	Антикризове управління – це частина загальної системи менеджменту на підприємстві під час виникнення кризової ситуації [96, 46].
Терещенко О.О.	Антикризове управління зводиться до застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи [159].

Проводячи дослідження трактувань «антикризового управління», визначено, що існують як «вузький» [96, 46], так і «широкий» [161, 105, 126, 49, 143, 159] підходи до визначення антикризового управління. До «вузького» підходу відносяться підходи науковців, які зазначають, що антикризове управління це управління або під час існуючої кризи підприємства, або на межі банкрутства. До «широкого» – підходи, що виділяють антикризове управління як постійно діючу функцію та об'єднують всі «вузькі» підходи [187].

Таким чином, зважаючи на постійні загрози та ризики виникнення криз на підприємстві, доцільним є саме «широкий» підхід антикризового управління. Антикризове управління має забезпечувати стабільне функціонування підприємства завдяки своєчасному виявленню загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, а в разі настання кризи – терміново реалізовувати заходи з подолання кризових явищ.

Отже, на нашу думку, антикризове управління – це комплексна система управління, яка спрямована на виявлення, недопущення та подолання кризових явищ діяльності підприємства за допомогою розробки та впровадження механізму виходу з кризи, що передбачатиме використання і здійснення відповідних інструментів та процедур.

Сутність антикризового управління виражається в наступних твердженнях [84]:

- кризи можна передбачати, очікувати та викликати;
- кризи в певній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси та мінімізувати їх наслідки.

Виходячи з цього, проблематику антикризового управління представлено чотирма групами (рис. 1.5) [84].

Проблеми антикризового управління	
Проблеми розпізнавання передкризових ситуацій	Проблеми життєдіяльності організації
Проблеми диференціації технологій управління	Проблеми конфліктології та селекції персоналу

Рис. 1.5. Проблеми антикризового управління

Перша група проблем пов'язана з розпізнаванням передкризових ситуацій: своєчасно помітити настання кризи, виявити її перші ознаки та зрозуміти її характер. Від цього залежить можливе запобігання кризи. Але не всі кризи можна запобігти, багато треба подолати, і це здійснюється за допомогою ефективного управління організацією.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з методологічними проблемами життєдіяльності організації. У процесах їх вирішення формується місія і мета управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру.

Третя група – проблеми диференціації технологій управління – включає проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. В цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій, які сприяють виведенню організації з кризи.

Четверта група проблем включає конфліктологію та селекцію персоналу, яка завжди супроводжує кризові ситуації. Також до цієї групи відносяться

проблеми інвестування антикризових заходів, маркетингу та проблеми банкрутства і санації підприємств.

Таким чином, антикризове управління своєю проблематикою є особливим типом управління, що володіє як загальними для управління рисами, так і специфічними його характеристиками.

Цілі антикризового управління можна згрупувати на організаційні, маркетингові, фінансові, виробничі та кадрові (рис. 1.6) [111].

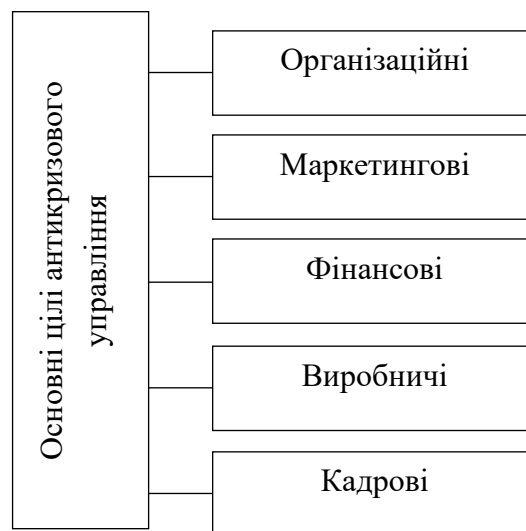


Рис. 1.6. Основні цілі антикризового управління

До організаційних цілей відноситься: стабілізація комунікації між відділами, формування гнучкої організаційної структури підприємства.

Маркетингові цілі антикризового управління спрямовані на виявлення симптомів кризи збутової діяльності – недопущення зменшення кількості замовлень, контроль за якістю продукції, аналіз роботи конкурентів та цінової політики.

Фінансова група цілей антикризового управління включає мінімізацію наслідків кризи, підвищення платоспроможності та ліквідності підприємства, зниження витрат.

Виробничі цілі антикризового управління складаються із ліквідації простоїв виробництва, стимулюванні інноваційної активності, зменшенні частки браку, ліквідації надлишків запасів.

Кадрові цілі антикризового управління направлені на запобігання виникнення кризових ситуацій у колективі (психологічні, кризи взаємовідносин) та зменшення плинності кадрів.

Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей, а саме – раннє виявлення, пом'якшення та подолання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами. Можна виділити основні чинники, що визначають ефективність антикризового управління (додаток В). Їх розуміння і диференціація допомагає аналізувати і успішно здійснювати процес антикризового управління.

Порівняльний аналіз неефективного та ефективного антикризового управління надано в табл. 1.5 [69].

Таблиця 1.5

Порівняння неефективного та ефективного антикризового управління

Аспекти кризи	Неефективне управління	Ефективне управління
Отримання сигналів про можливу кризу	Ігнорування сигналів	Раннє виявлення сигналів та застосування відповідних заходів
Межі кризи	Кризи поширюються за межі організації	Кризи локалізовані всередині організації
Відновлення ділової активності	Організаційні процеси зупиняються, адміністрація намагається відновити процеси	Організація функціонує, всі процеси та функції виконуються
Недопущення минулих помилок	Відсутнє, ті ж самі помилки допускаються	У результаті кризи змінюється організаційна політика та процедури
Вплив кризи на репутацію організації	Суспільство засуджує поведінку, деякі припиняють стосунки	Імідж організації покращується в зв'язку з ефективною поведінкою під час кризи
Наявність ресурсів	Організація має дефіцит ресурсів для подолання кризи	Організаційні та зовнішні ресурси в наявності в достатній кількості
Процес прийняття рішень	Здійснюється повільно через внутрішні конфлікти	Приймаються вчасно на основі достовірної інформації

Антикризове управління підприємством представляє собою процес, зміст якого складає підготовка, прийняття та реалізація управлінських рішень у передбачені кризових явищ, їх подоланні та мінімізації негативних наслідків.



Виходячи з різноманітності етапів розвитку кризи на підприємстві (рис. 1.4), процес антикризового управління відрізняється на кожній стадії (табл. 1.6) [76, 80].

Таблиця 1.6

Антикризове управління відповідно до кожної стадії кризи на підприємстві

Етап кризи	Методи діагностики, інструментарій	Особливості прояву кризового явища	Процес антикризового управління
Стратегічна криза	Аналіз стратегічної та маркетингової діяльності підприємства	Відсутність або недостатній розвиток системи стратегічного управління, помилки в маркетинговій діяльності, зниження вартості підприємства	Перегляд стратегії, реструктуризація, підвищення ринкової вартості підприємства
Структурна криза	Аналіз виробничих та економічних показників підприємства	Погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку, скорочення масштабів діяльності підприємства, зниження частки ринку, скорочення персоналу	Нормалізація діяльності підприємства: зниження витрат, збільшення продуктивності, підвищення економічної доданої вартості підприємства
Оперативна криза	Аналіз балансу, експрес-аналіз фінансового стану підприємства	Зниження найважливіших економічних показників, збитковість підприємства	Усунення причин розвитку кризи: мінімізація збитків, підвищення рентабельності капіталу підприємства
Криза ліквідності	Аналіз ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності підприємства	Збільшується заборгованість підприємства перед кредиторами, погіршуються показники ліквідності та платоспроможності підприємства	Недопущення розвитку (поглиблення) кризи: пошук грошових коштів для продовження фінансування діяльності, направлення частини оборотних коштів на погашення збитків
Неплатоспроможність (загроза банкрутства)	Комплексне оцінювання діяльності підприємства, аналіз власного капіталу та платоспроможності	Дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів), виробництво стримується нестачею матеріалів, збільшується період погашення дебіторської заборгованості	Недопущення порушення справи про банкрутство (мирова угода): пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань, залучення нового зовнішнього фінансового капіталу, одержання тимчасової відстрочки або пролонгація раніше отриманих кредитів

## Продовження табл. 1.6

Банкрутство	Визначення надкритичної платоспроможності, аналіз забезпеченості боргу реальними активами, оцінювання ділової активності та інвестиційної привабливості підприємства	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань над власним капіталом підприємства	Виведення підприємства зі стану банкрутства (санація): часткова мобілізація наявних активів для розрахунку по зобов'язаннях, проходження процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємства
-------------	--	--	---

Отже, кризові явища супроводжували людство впродовж всієї історії його розвитку. Еволюція теорії криз сприяло появі та розвитку управління, яке було б здатне передбачити, подолати та мінімізувати втрати від кризових ситуацій – антикризового. На сьогодні антикризове управління є важливою складовою будь-якого підприємства, яке покращує ефективність його діяльності та слугує бар'єром недопущення кризових явищ. Вихід підприємства з кризи залежить від своєчасного виявлення загрози, розробки і впровадження відповідних антикризових заходів, які дозволять подолати кризу та відновити нормальне функціонування підприємства.

## 1.2 Архітектура механізму антикризового управління підприємства

Необхідність антикризового управління відображає потребу у подоланні кризи та можливого пом'якшення її наслідків. Реалізувати це можна тільки за допомогою спеціальних механізмів антикризового управління, які слід створювати і вдосконалювати.

Термін «механізм» спочатку використовувався в технічних науках. Перехід терміну в інші науки пов'язують з працями Г. Гегеля, який використав термін «механізм» не в рамках матеріальних об'єктів, а з філософської точки зору. В економіку поняття механізму перейшло з техніки, так як з'явилася потреба в опису соціальних, економічних та виробничих процесах і їх взаємодії.

У сучасній економічній науці існує два основні напрями дослідження та трактування економічного механізму. Перший розвивається у роботах Л. Гурвіца, Р. Маєрсона та Е. Маскіна, які отримали Нобелівську премію з економіки у 2007 році за внесок у теорію економічних механізмів. Другий підхід розробляється представниками французької економічної школи, зокрема А. Кульманом. Перший підхід, за своїм економічним змістом, є «інформаційним» і його особливістю є використання методів математичної теорії ігор. У ній аналізуються обрані гравцями стратегії та результати, що визначаються взаємодією різних стратегій, обраних усіма учасниками. Ланцюжок зв'язків «стратегія – результат» трактується у роботах Л. Гурвіца як механізм. Другий підхід є «функціональним» і на відміну від «інформаційного» ґрунтується на вивченні об'єктивних основ формування економічних механізмів. На цій основі А. Кульман дає визначення економічному механізму «як необхідний взаємозв'язок, що природно виникає між різними економічними явищами» [149].

Сучасний економічний словник трактує «економічний механізм» як «господарський механізм» і визначає його як сукупність організаційних форм і методів ведення господарства, тобто система планування, економічні важелі і стимули, структуризація апарату управління, стиль його роботи, різні форми участі працівників в управлінні виробництвом [77]. Таким чином під механізмом доцільно розуміти сукупність способів, форм, інструментів, функцій, важелів впливу на економічні відносини і процеси, спрямовані на забезпечення досягнення конкретних цілей та завдань системи.

З огляду на те, що в умовах нестабільного ринкового середовища важливим елементом успішного ведення підприємницької діяльності виступає антикризове управління, термін «механізм антикризового управління» лежить на межі таких понять як «механізм», «економічний механізм» та «антикризове управління» (рис. 1.7).

Аналіз останніх наукових досліджень механізму антикризового управління показав існування різноманітних підходів до його визначення. Так, К. Головач зазначає, що взаємопов'язана сукупність узгоджених дій і впливів щодо

реалізації заходів антикризової програми становить механізм антикризового управління, який визначає порядок (послідовність) діяльності щодо попередження, усунення кризових явищ та подолання їх негативних наслідків у функціонуванні та розвитку суб'єктів господарювання [63].

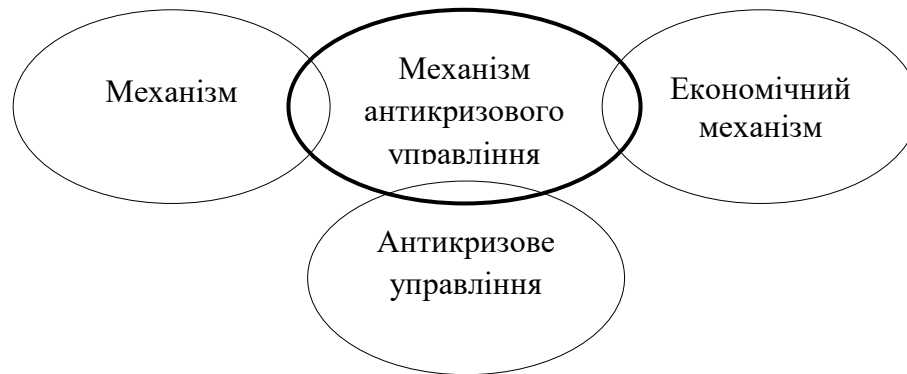


Рис. 1.7. Поняття «механізм антикризового управління» в системі суміжних категорій та понять

На думку А. Погребняк, механізм антикризового управління є сукупністю взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, узгоджена взаємодія яких сприяє виявленню, недопущенню та подоланню кризи, під впливом дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [126].

Т. Сак та Л. Юцишина вважають, що механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства [142].

Скібіцький О.М. [148] визначає механізм антикризового управління як систему дій на об'єкт з метою досягнення бажаного результату, що включає сукупність елементів, внутрішня взаємодія яких приводить механізм у рух.

Зважаючи на вищезазначені погляди та дослідивши суміжні категорії і поняття, на нашу думку, можна дати таке визначення механізму антикризового управління.

Механізм антикризового управління – це складна система цілеспрямованого впливу на економічну діяльність за допомогою взаємопов’язаних та взаємодоповнюючих елементів, яка дозволяє передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірності виникнення кризи під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

Дослідники виділяють економічні та правові механізми антикризового управління (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Механізми антикризового управління [156; 157]

До економічних відноситься діагностика фінансового стану, маркетингова та інвестиційна стратегія, управління ресурсами підприємства, управління персоналом, планування та розробка фінансових та економічних нормативів, управління якістю та антикризове бізнес-планування. До правових механізмів варто віднести: зовнішній нагляд, фінансове оздоровлення, реабілітаційну процедуру; конкурсне виробництво та мирову угоду.

О. Терентьєва, Т. Гавриленко та В. Вітко [60; 158] вважають, що механізм антикризового управління повинен містити наступні складові: економічну,

фінансову, організаційну, технологічну та соціальну. Кожна з цих складових має відповідні функції у складі цілісного механізму.

Економічна складова механізму антикризового управління призначена виконувати дії з підвищення ефективності його функціонування та забезпечувати зростання темпів і масштабів створення прибутку. Вона передбачає: визначення потреб ринків у продукції підприємства, підвищення рівня доходів, ресурсне забезпечення підприємства, формування маркетингово-комерційних мереж тощо.

Фінансова складова передбачає формування довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найбільш оптимальних шляхів їх досягнення: забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності, підвищення ліквідності, прогнозування і фінансування збитків від кризових процесів, управління фінансовими потоками тощо.

Організаційна складова включає кадрову та організаційну роботу підприємства і передбачає: доведення до виконавців управлінських рішень, адаптацію персоналу до кризових умов роботи, підготовка працівників до роботи у кризових умовах, формування і розвиток корпоративної культури, організація структури підприємства тощо.

Технологічна складова передбачає створення умов для безперервного функціонування технічних засобів, які використовуються у антикризовій діяльності, а також процедур із виявлення локалізації та ліквідації кризових процесів на підприємстві. Включає в себе: функціонування технічних засобів, аналіз власних технологічних процесів, розробку технологічної стратегії підприємства, планування комплексу технологій для виробництва нової продукції тощо.

Соціальна складова включає в себе формування і реалізацію соціальної стратегії підприємства, створення необхідних умов для діяльності працівників, зниження імовірності настання безробіття для працівників тощо.

Для більш детального розгляду взаємозв'язку функціонування елементів механізму антикризового управління як єдиної, цілісної системи, на думку

автора дисертаційної роботи, варто ввести таке поняття як «архітектура». Концепція архітектури підприємства першочергово виникла і набула поширення як концепція комплексного підходу до систем, де важливі властивості людей, машин, їх взаємозв'язок, цілі систем, їх поведінка, тощо [120]. Вперше поняття «архітектура підприємства» з'явилося в 1987 р. в статті Дж. А. Захмана «Структура архітектури інформаційних систем», де автор стверджував, що для забезпечення високої цінності і гнучкості бізнесу необхідний цілісний підхід до архітектури систем, в рамках якого кожна суттєва проблема розглядається з різних точок зору. Такий підхід до створення архітектури систем Захман спочатку називав «архітектурною структурою інформаційних систем», а пізніше – «структурою архітектури підприємства» [37]. Сьогодні під архітектурою підприємства розуміється повний опис (модель) структури підприємства, як системи, що включає опис ключових елементів цієї системи та зв'язків між ними [188].

З огляду на це, у контексті антикризового управління, поняття набуває наступного значення. Архітектура механізму антикризового управління – це найбільш загальне та всебічне представлення елементів та їх взаємозв'язків, які у сукупності утворюють механізм антикризового управління підприємства. Якщо порівнювати поняття «механізм» та «архітектура» в антикризовому управлінні, то механізм є сукупністю цілеспрямованих операційних дій, а архітектура дає структуру або структурний опис цих дій. Архітектура механізму антикризового управління в системі управлінського процесу забезпечує адаптивність підприємства до змін внутрішнього і зовнішнього середовища [188].

Як і архітектура будь-якої системи, архітектура механізму антикризового управління формується на основі трьох блоків-складових:

- 1) Структура - статична складова, що показує розподіл відповідальності між підсистемами. Цей блок охоплює статичний набір підсистем та компонентів, які формують механізм антикризового управління підприємства.

2) Поведінка - динамічна складова, яка показує взаємозв'язки і взаємодію між цими структурами (елементами механізму антикризового управління).

3) Стил ь - це принципи за якими визначається взаємозв'язки і взаємодія (поведінка) архітектури.

Архітектура механізму антикризового управління складається з наступних елементів (структури): фактори впливу, об'єкт, суб'єкт, мета, принципи, функції, ресурси, нормативно-правове забезпечення, методи, діагностика, заходи. Складність архітектури викликана не стільки великою кількістю елементів, а їх різноманітністю: це і людський капітал, і методи, і такі абстрактні поняття як мета чи принципи. Архітектура механізму антикризового управління підприємства має стати основою для визначення структури антикризового управління (мети, принципів, методів, ключових показників діагностики тощо), інформації необхідної для антикризового управління (даних, документів, інформації тощо) та інформаційних технологій, які автоматизують процес антикризового управління на підприємстві.

Таким чином, одне з головних завдань архітектури механізму антикризового управління підприємства полягає в тому, щоб оптимізувати взаємозалежності та існуючі взаємовідносини в антикризовому управлінні та створити для цього відповідну інфраструктуру, яка буде підтримувати всі ці дії. Архітектура в антикризовому управлінні є необхідним інструментальним засобом для того, щоб підвищити результативність та ефективність процесів антикризового механізму [188].

Схематично зображено елементи архітектури механізму антикризового управління на рис. 1.9.

Будь-яке підприємство знаходиться і функціонує під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. При аналізі підприємства важливим етапом є діагностика усіх значущих факторів, що впливають на систему управління підприємства. До внутрішніх факторів належать: організаційна структура, персонал, основні фонди, оборотні кошти, витрати, прибуток. До зовнішніх факторів відносяться: законодавча політика держави, податкова політику держави, кредитно-



фінансова політика держави, інноваційно-інвестиційна політика держави, валютні коливання – тобто все, що не залежить від підприємства, та на що не можна вплинути.

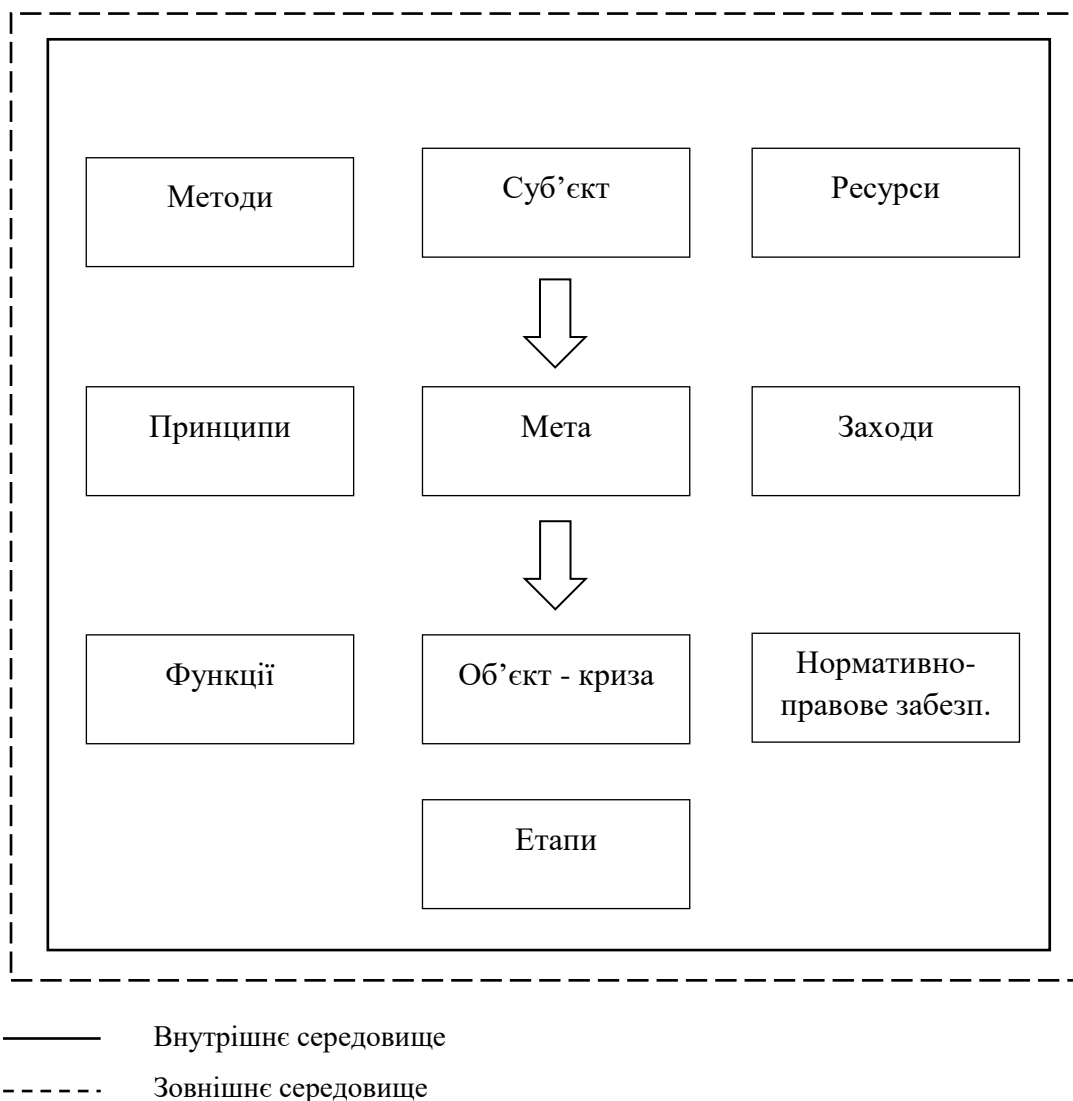


Рис. 1.9. Елементи архітектури механізму антикризового управління

Механізм антикризового управління перш за все передбачає наявність об'єкта (кризові явища, що виникають під дією мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища та проявляються у відхиленні фактичних показників діяльності підприємства від запланованих, нормативних), суб'єкта управління (відповідальні органи антикризового управління, залежно від специфіки організаційної структури підприємства) та його ресурсне забезпечення

(матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними ресурсами тощо) [100].

Мета антикризового управління полягає в забезпеченні конкурентного положення на ринку та стабільну стійкість економічної і фінансової діяльності підприємства при будь-яких змінах в зовнішньому та внутрішньому середовищі існування.

Як і будь-який механізм, антикризове управління підприємством базується на принципах та функціях. Виділяють 10 принципів антикризового управління (рис. 1.10) [49; 195].

1. Принцип постійної готовності до реагування обумовлює об'єктивну ймовірність виникнення криз на підприємстві, визначає необхідність постійної готовності менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його функціонування.

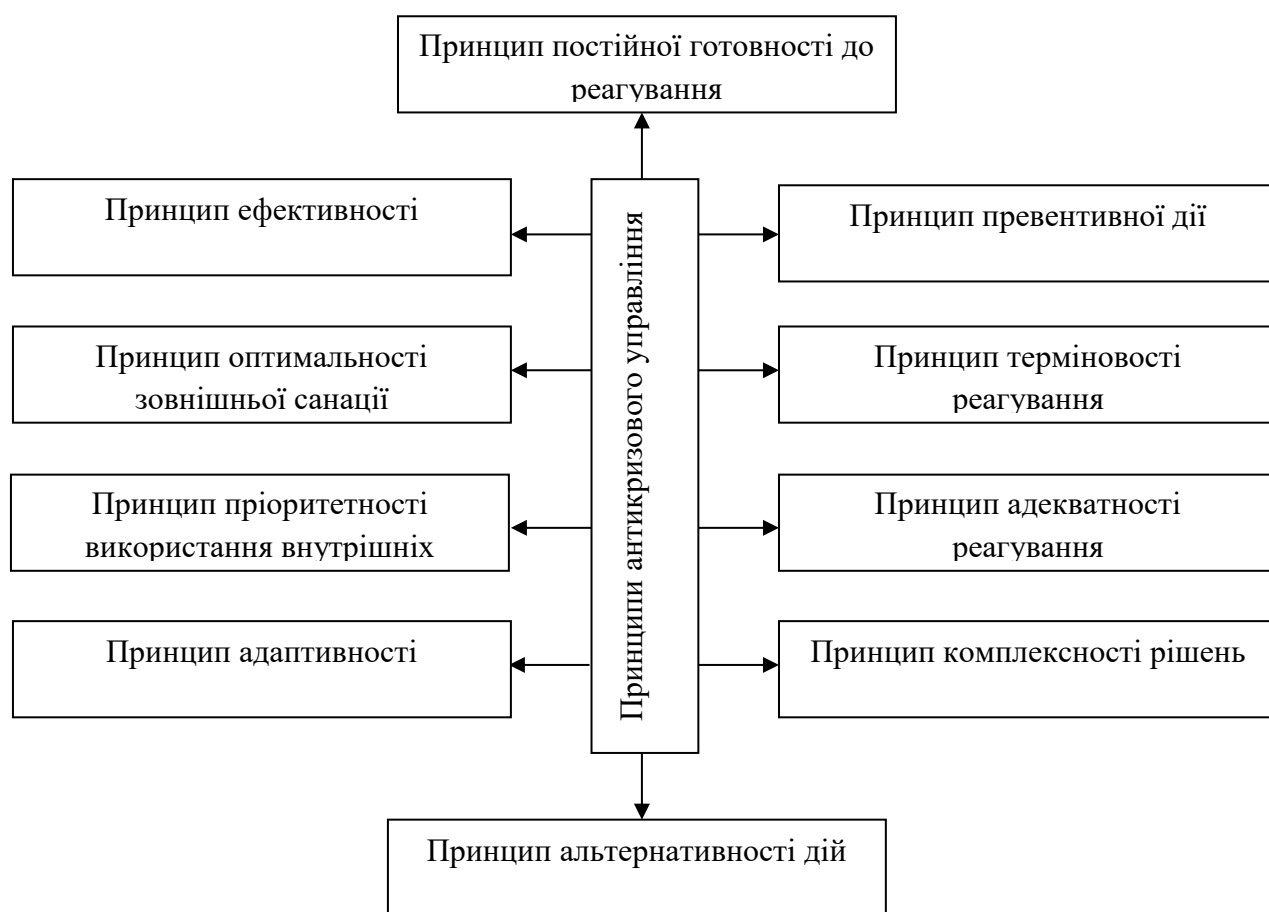


Рис. 1.10. Принципи антикризового управління

2. Принцип превентивної дії передбачає, що краще запобігати загрози фінансової кризи, ніж здійснювати її локалізацію і забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків.

3. Принцип терміновості реагування передбачає, що, чим раніше будуть застосовані елементи антикризового фінансового управління щодо кожного виявленого кризового симптому, тим більші можливості скорішого відновлення порушеної рівноваги матиме в своєму розпорядженні підприємство.

4. Принцип адекватності реагування обумовлює можливість «включення» окремих елементів нейтралізації загрози фінансової кризи і її ліквідації, яка повинна виходити з реального рівня такої загрози і бути адекватного рівню.

5. Принцип комплексності рішень, що ухвалюються, стверджує, що практично кожна фінансова криза має комплексний характер, тобто стосується функціонування різних підсистем підприємства, а отже, вимагає комплексного характеру від сформованої системи антикризових фінансових заходів, що розробляються і реалізуються.

6. Принцип альтернативності дій передбачає наявність і розгляд максимально можливої кількості альтернативних проектів щодо нейтралізації окремої кризи.

7. Принцип адаптивності обумовлений необхідністю високого рівня гнучкості антикризового фінансового управління, його швидкої адаптації до тієї чи іншої форми кризи, змінними умовами зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища.

8. Принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів передбачає, що в процесі антикризового фінансового управління, особливо на ранніх стадіях діагностики фінансової кризи, підприємство повинне розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості її нейтралізації.

9. Принцип оптимальності зовнішньої санації визначає, що в процесі вибору форм зовнішньої санації і складу зовнішніх санаторів на стадії глибокої фінансової кризи слід виходити з системи певних критеріїв, яка розробляється в

ході антикризового фінансового управління і має бути достатньою та необхідною для вчасного погашення кризи.

10. Принцип ефективності визначає необхідність зіставлення ефекту від антикризового фінансового управління з витратами на реалізацію його заходів та з наявними фінансовими ресурсами.

Антикризове управління виконує чотири основних функцій менеджменту, проте вони мають свої особливості (рис. 1.11) [61].

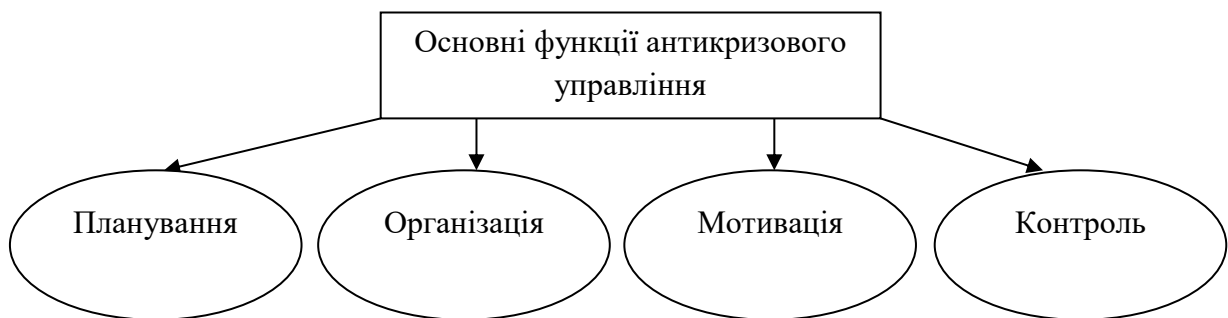


Рис. 1.11. Основні функції антикризового управління

1. Планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення.

2. Організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

3. Мотивація – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи.

4. Контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Окрім класичних чотирьох функцій, науковці також зазначають і інші функції, які допоможуть в роботі антикризового управління. Так, Маховка В.М. [104] зазначає, що антикризове управління повинно виконувати як загальні функції управління, так і специфічні, притаманні виключно йому функції, а

також зв'язуючі, оскільки процес подолання кризи охоплює всю соціально-економічну систему.

До специфічних функцій відносяться: аналізуюча, інноваційна, діагностика, прогнозування, оперативне регулювання, цілевизначення, облік. Тобто визначення специфічних функцій зумовлено безпосередньо специфічними особливостями антикризового управління як процесу.

Основними зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікативна та координуюча. Їх сутність полягає у створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи та заходи антикризового управління. До методів антикризового управління відносять весь арсенал методологічних інструментів: від попередньої діагностики кризи до методів її подолання. Існують також різні погляди до тлумачення та визначення методів антикризового управління.

Так, Нізалов Д. В. [116] та Коваленко О. В. [85] в своїх публікаціях, аналізуючи методи антикризового управління, виділяють 2 наступні групи: тактичні і стратегічні, залежно від результатів, які має підприємство у разі їх застосування.

Автори стверджують, що до тактичних методів 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. А це потребує використання заходів більш тривалої дії.

Другою групою виділяють стратегічні методи – ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація, реінжиніринг. Застосування цих методів змінює сутність бізнесу підприємства. 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.

Маховка В. М. [104] дає іншу класифікацію методів антикризового управління. Автор також поділяє їх на тактичні та стратегічні, але вже до тактичних методів відносить діагностику, моніторинг, аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсайзинг, контролінг та аудит бізнес-процесів. До стратегічних – санацію, банкрутство та реструктуризацію.

Якщо вважати, що антикризове управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ з метою забезпечення життєздатності суб'єкта господарювання та недопущення виникнення ситуації його банкрутства, то на нашу думку можна виділити наступні 3 групи методів антикризового управління [184] (рис. 1.12).

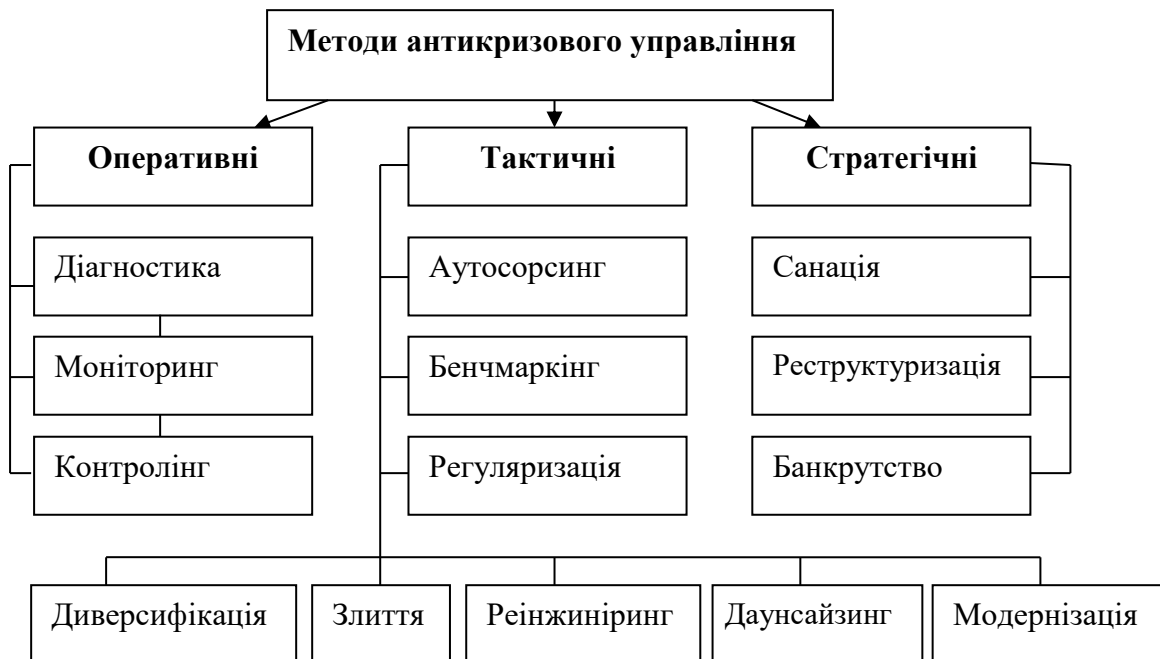


Рис. 1.12. Методи антикризового управління

Перша група – оперативні – це методи, що мають діяти на підприємстві постійно з метою завчасного виявлення кризових явищ (строком до 1 року). До цієї групи можна віднести діагностику, моніторинг та контролінг.

Діагностика – це визначення відхилень від траєкторії нормального стану і розвитку організації, виявлення симптомів можливості і загрози кризи, визначення причин їх виникнення, оцінка можливих наслідків. Діагностика кризи є одним із найважливіших елементів антикризового управління.

Моніторингом називається система постійного збору та обробки даних про стан об'єктів, що аналізуються. Створення на підприємстві механізму моніторингу сприятиме підвищенню якості процедури контролю в реальному часі за процесом антикризового управління.

Контролінг в антикризовому управлінні спрямований на прискорення процесу прийняття рішень. Завданнями контролінгу є концептуальна розробка, впровадження та подальше обслуговування системи управління, а також підготовка аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень. Тобто контролінг – це частина управлінської системи підприємства, що поєднує в собі елементи як менеджменту, так і контролю.

Друга група методів антикризового управління – тактичні – це методи, які слід застосовувати на ранніх стадіях виявлення кризи. Їх діяльність спрямована на покращення фінансових та економічних показників підприємства (строком до 3 років). До таких методів віднесемо аутсорсинг, бенчмаркінг, регуляризацію, модернізацію, диверсифікацію, злиття, реінжиніринг та даунсайзинг.

Аутсорсинг – це один із способів оптимізації всіх процесів на підприємстві за допомогою концентрації зусиль на основному виді діяльності і делегування непрофільних функцій стороннім компаніям. Головною перевагою даного методу є економія часу, ресурсів, а також концентрація підприємства на своїй профільній діяльності.

Бенчмаркінг – методика зіставлення результативності підприємницької діяльності досліджуваних організаційно-правових структур з діяльністю тих структур, які є лідерами на ринку товарів і послуг. Бенчмаркінг є мистецтвом виявлення того, що інші роблять краще нас і вивчення, удосконалення і застосування їхніх методів роботи. Цей метод є дієвим інструментом удосконалення внутрішнього середовища підприємства щодо підвищення

ефективності його стану на ринку, збуту продукції, визначення негативних тенденцій в еволюції підприємства та подолання кризових явищ.

Регуляризація – впровадження сучасних підходів до управління підприємством. До таких підходів належать: формування системи стратегічного планування та управлінського обліку, створення комплексної системи фінансового контролю та планування, автоматизованої системи обліку, повноцінних маркетингових служб тощо [85].

Диверсифікація – це розширення асортименту продукції, що випускається та переорієнтація ринків збуту, застосування нових видів виробництв з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди та запобігання банкрутству. За допомогою диверсифікації ефективність діяльності підприємства стає незалежною від життєвого циклу окремого продукту.

Злиття – це об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності. Застосування цього методу стає доцільним тоді, коли така інтеграція призводить до суттєвої економії на масштабі чи до значного зменшення трансакційних витрат [85].

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес процесів для досягнення різких, стрибкоподібних покращень показників діяльності компаній, таких як вартість, якість, сервіс тощо. Об'єктом реінжинірингу є не організації, а процеси. Підприємства піддають реінжинірингу не свої відділи продажів або виробництво, а роботу, виконувану персоналом цих відділів. Підвищення рівня автоматизації та впровадження прикладних інформаційних технологій є частиною реінжинірингу бізнес-процесів для підприємства.

Даунсайзінг (з англ. «downsizing» – «зменшення розмірів») – зменшення розміру організації для покращення її функціонування і зниження витрат, головним чином, за рахунок скорочення кадрів; при цьому комплекс заходів (стратегія) націлений на ефективність HR-діяльності, перетворення структури підприємства, зміна ключових цілей і робочих процесів. Даунсайзінг включає в себе наступні стратегії: стратегію скорочення робочих кадрів; стратегію зміни



організаційної структури (зменшення управлінських рівнів і (або) бізнес-процесів); комплексну стратегію системних змін, яка складається із стратегій зміни логістики, маркетингу, відносин зі стейкхолдерами тощо.

Модернізація – це використання сучасних технологій для боротьби із застарілим обладнанням, що в свою чергу збільшує продуктивність і створює надійну основу для досягнення як поточних, так і майбутніх комерційних цілей. Як правило, модернізація передбачає значні інвестиції з більш високою окупністю в довгостроковій перспективі.

Третя група більш глобальні методи – стратегічні. Це комплекс заходів більш тривалої дії (строком від 3 років) стосовно виходу підприємства з кризи. Застосування цих методів змінює сутність бізнесу підприємства. До цієї групи віднесемо санацію, реструктуризацію та банкрутство.

Санацією називається комплекс реорганізаційних заходів по відновленню платоспроможності підприємства, його життєстійкості та попередження банкрутства. Вона націлена на збереженні підприємства шляхом розробки та реалізації комплексної програми його оздоровлення і розвитку та включає систему ревізійних заходів, спрямованих на виявлення та усунення неефективних структурних елементів, виявлення і використання прихованих резервів і додаткових стимулів для ефективною фінансово-господарської діяльності організації.

Під час санації здійснюються заходи щодо поліпшення ліквідності, платоспроможності підприємства та оптимізації структури капіталу в напрямку зменшення кредиторської заборгованості. При цьому може бути прийнята шокова програма, яка передбачає: лізинг замість купівлі, зворотний лізинг, факторинг, заморожування інвестицій, збільшення власного капіталу, пролонгація заборгованості, акції з розпродажу товару за зниженими цінами та інші заходи [135].

Реструктуризація підприємства – це цілеспрямована зміна структури компанії та складових елементів, які формують її, в зв'язку із впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Реструктуризація може передбачати

вдосконалення системи управління підприємства, зміну фінансово-економічної політики, операційної діяльності, систем маркетингу, збуту, управління персоналом тощо.

Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури. Згідно з Кодексом України з процедур банкрутства, до суб'єкта господарювання – боржника, щодо якого здійснюється провадження у справі про банкрутство, можуть застосовуватись наступні судові процедури: розпорядження майном боржника; санація боржника; ліквідація банкрута [86].

Таким чином, існує багато різних методів антикризового управління. І підприємство повинно використовувати такий метод антикризового управління, який би дав змогу йому значно швидше покращити фінансові показники його діяльності та подолати наслідки кризи.

Антикризовими заходами може бути: зменшення чи оптимізація витрат, маркетингові заходи для підвищення обсягу реалізованої продукції, оптимізація оподаткування, зміна кадрової політики, збільшення чистого грошового потоку, підвищення ефективності системи планування, підвищення ефективності системи управління підприємства на всіх його етапах, покращення якості інформаційного забезпечення, оптимізація бюджетування (яка націлена на фінансові результати і підвищення платоспроможності та ліквідності) [43; 180].

До основних зовнішніх нормативно-правових документів варто віднести Конституцію України, Господарський Кодекс України, Кодекс України з процедур банкрутства, «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», що затверджені Наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010 р. № 1361), Методику

проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій.

До основних внутрішніх нормативно-правових документів доцільно віднести установчі документи, положення, які визначають організаційну структуру управління підприємства (положення про загальні збори, про раду акціонерного товариства, про правління, про ревізійну комісію, про збільшення (зменшення) статутного фонду тощо).

Процес антикризового управління підприємства має базуватися на відповідних етапах. На основі джерел [104; 112; 161] нами були сформовані загальні етапи антикризового управління підприємством (рис. 1.13):

1. Проведення діагностики з метою раннього виявлення симптомів кризової ситуації.
2. Визначення мети, завдань та складання плану антикризового управління.
3. Розробка превентивних заходів антикризового управління.
4. Формування стратегії антикризової діяльності підприємства.
5. Розробка антикризової програми, яка являє собою сукупність заходів, що мають бути вжиті для досягнення визначених цілей та задач антикризового управління.
6. Впровадження антикризової програми у господарську діяльність та контроль за її виконанням.
7. Оцінка посткризового стану підприємства.
8. Розробка і реалізація заходів щодо запобігання повторення кризи.

З метою забезпечення ефективної протидії кризовим явищам процес антикризового управління необхідно здійснювати поетапно з урахуванням стадій протікання кризи на підприємстві – докризовій, кризовій та посткризовій [187].

На докризовій стадії головна мета антикризового управління – зменшити ризики, які можуть спричинити кризу (1-3 етапи).



Рис. 1.13. Етапи антикризового управління з урахуванням стадій криз підприємства

Друга стадія – кризова. Мета цієї стадії полягає в визначенні і стримуванні кризи та недопущення банкрутства підприємства (4-6 етапи).

Посткризова стадія настає після завершення кризи. На цій стадії проводиться оцінка дій з управління кризою та реалізація заходів недопущення повторення кризи (7-8 етапи) [187].

Таким чином, архітектура механізму антикризового управління являє собою сукупність взаємодоповнюючих елементів, таких як суб'єкт, об'єкт, мета, принципи, функції, методи, етапи, ресурси, нормативно-правове забезпечення та фактори впливу. Їх взаємозв'язок приводять механізм антикризового управління

у дію – постійний рух. Сам механізм антикризового управління підприємства є складною системою, що діє за допомогою взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів – архітектури, основною метою якого є передбачення, попередження, подолання та зниження ймовірності виникнення кризи на підприємстві.

Концепція архітектури механізму антикризового управління підприємства стала результатом пошуку цілісного підходу, який забезпечив би погляд на механізм антикризового управління в цілому. Основним завданням архітектури є синхронізація всіх її елементів між собою. Узгодженість елементів архітектури механізму антикризового управління всередині підприємства збільшує його адаптивність, що є найважливішим фактором у мінливому зовнішньому середовищі.

### **1.3. Підходи та методи до виявлення і подолання кризових явищ на підприємстві**

Виявлення кризових явищ та загрози банкрутства на підприємстві є одним з важливих та необхідних етапів процесу антикризового управління. У зв'язку з цим виникає необхідність створення ефективної організаційної системи запобігання криз, що буде передбачати наявність методичного забезпечення діагностики кризового стану підприємства.

Діагностика – це визначення стану об'єкта, явища або процесу управління на основі проведення дослідження і виявлення слабких місць. Діагностика є вихідним пунктом розробки планів і прогнозів, так як без чіткого аналізу неможливо оцінити альтернативи розвитку об'єкта або процесу [178]. В нашому випадку діагностика є засобом виявлення кризових явищ на підприємстві та недопущення банкрутства в майбутньому.

Процес діагностики поділяється на два етапи:

1. Встановлення належності об'єкта до певного класу або групи об'єктів;

2. Виявлення відмінностей, що діагностується від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими (нормативними).

На першому етапі діагностики проводиться якісна ідентифікація об'єкта. На другому етапі відбувається кількісна оцінка об'єкта, при якій визначаються фактичні параметри об'єкта і їх відхилення від базових (нормативних) значень.

Методичне забезпечення діагностики кризового стану і загрози банкрутства характеризується різноманітністю підходів та інструментів проведення.

Залежно від статусу методичне забезпечення діагностики кризового стану та ймовірності настання банкрутства поділяється на 2 підходи: державний та науковий [90] (рис.1.14).

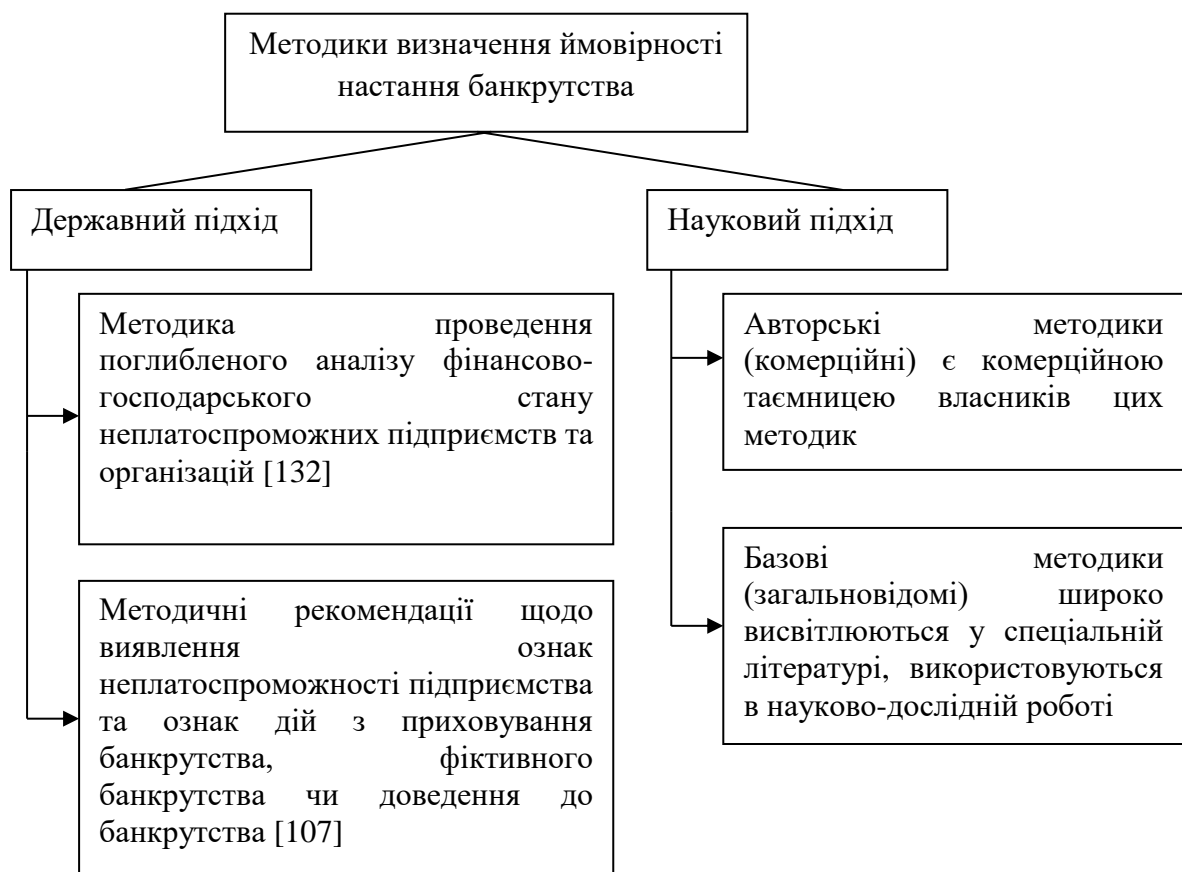


Рис 1.14. Методичне забезпечення діагностики кризового стану та ймовірності настання банкрутства залежно від статусу

Державні методики проведення діагностики фінансового стану і загрози банкрутства затверджуються Міністерством фінансів України, Департаментом з

питань банкрутства тощо і є обов'язковими для використання в певних ситуаціях, перелік яких визначений законами. В Україні аналіз фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання щодо наявності ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства проводиться згідно з «Методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», затвердженими наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 року № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010 року № 1361) [107] та Методикою проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій [132].

Провідним завданням аналізу даних методик є оцінювання результатів господарської діяльності за попередній і поточний роки, виявлення факторів, які позитивно чи негативно вплинули на показники роботи підприємства, а в підсумку – прийняття рішення про визнання структури балансу задовільною (незадовільною), а підприємства – платоспроможним (неплатоспроможним). Особливу увагу приділено розрахунку не лише загальних показників оцінювання фінансового стану, а й коефіцієнтів, що надають можливість визначити схильність підприємства до погіршення фінансового стану або в цілому до проявів банкрутства [125].

Наукові методики не є обов'язковими, розроблюються для практичного використання на вибір і у разі потреби фінансовими аналітиками, менеджерами, спеціалістами з антикризового управління. Існують авторські (комерційні) і базові (загальновідомі) методики. Перші є комерційною таємницею і нематеріальним активом різних компаній, наприклад, консалтингових, які спеціалізуються на антикризовому управлінні і фінансовому консультуванні. Базові методики (загальновідомі) широко висвітлюються у спеціальній літературі, в учбовому процесі та науково-дослідних роботах. В свою чергу їх також можна розділити на 2 підходи. Перший базується на фінансових даних і

оперування деякими коефіцієнтами, наприклад,  $Z$  - коефіцієнтом Альтмана,  $R$ . Ліса та іншими, а також вмінням «читати баланс». Другий підхід виходить з даних по збанкрутілих підприємствах та порівняння їх з відповідними даними свого підприємства [125].

Залежно від напрямку дослідження (функціонального напрямку оцінних показників) методичне забезпечення діагностики кризового стану та ймовірності настання банкрутства може бути орієнтоване на дослідження таких сфер діяльності підприємства [147]:

- фінансово-майновий стан;
- результати господарської діяльності підприємства по окремих напрямках (операційної, фінансової, інвестиційної);
- організація управління підприємством;
- ресурсний потенціал підприємства;
- комбінований підхід.

Залежно від методики визначення показників, що оцінюються виділяються наступні методичні підходи [147]:

- коефіцієнтний підхід, який передбачає розрахунок і використання різноманітних коефіцієнтів (відносних показників), які утворюються шляхом порівняння певних абсолютних показників (наприклад, коефіцієнт абсолютної ліквідності);
- індексний підхід, який передбачає розрахунок динамічних показників зміни стану об'єкту дослідження в часі (темп зростання, приросту тощо);
- агрегатний підхід, суть якого полягає в обчисленні оцінних агрегатів - абсолютних оцінних показників, які розраховуються по спеціальних методиках, наприклад, нормальні джерела фінансування запасів, результат господарсько-фінансової діяльності.

Залежно від методики дослідження показників, що оцінюються існують такі методичні підходи, як [147]:



- динамічний (ретроспективний) аналіз показників – вивчення показників в динаміці;
- порівняльний аналіз – зіставлення фактично досягнутого значення показника з минулим або середнім по групі аналогічних підприємств;
- еталонний аналіз – порівняння фактично досягнутого значення показника з певним еталоном (стандартом), який визначений як допустима (критичний) межа його зміни.

Український вчений І.О. Бланк, розглядаючи діагностику фінансової кризи, в залежності від цілей та методів проведення діагностики виділяє систему експрес-діагностики та систему фундаментальної комплексної діагностики (рис. 1.15) [48].



Рис. 1.15. Методичне забезпечення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства за І.О. Бланком

Експрес-діагностика – коротке дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою раннього виявлення ознак розвитку кризи на підприємстві та попередньої оцінки масштабів кризового стану. У процесі дослідження підприємства за цим методом використовуються наступні види аналізу: горизонтальний та вертикальний фінансовий аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів, порівняльний фінансовий аналіз, аналіз фінансових ризиків.

Використання експрес-діагностики доцільно лише на ранній стадії розвитку кризи.

Фундаментальна (комплексна) діагностика здійснюється на основі методів факторного аналізу та прогнозування. Цей метод діагностики кризового стану дозволяє отримати найбільш повні результати кризового стану підприємства та конкретизувати форми і методи його майбутнього оздоровлення. Але ця діагностика є досить трудомістким процесом, який проводиться, як правило, сторонніми консультантами.

І.В. Жалінська пропонує проводити діагностику кризового стану за допомогою моделей оцінки схильності до банкрутства, які розділяє на 8 груп (табл. 1.7) [75].

Таблиця 1.7

## Класифікація моделей оцінки схильності до банкрутства

Класифікація моделей	Приклади моделей
1. Моделі з використанням фінансових коефіцієнтів	Модель У.Бівера, індикатори загрози виникнення фінансової кризи підприємства І.О. Бланка
2. Моделі з використанням агрегованих показників	Модель визначення ліквідності балансу, методика В.В. Ковальова
3. Моделі дискримінантного аналізу	Z-рахунок Альтмана, модель Р.Ліса, модель Спрингейта, модель Таффлера і Тишоу, Іркутська модель (R-модель), рейтингове число Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова, комплексний коефіцієнт О.П. Зайцевої, універсальна дискримінаційна модель О.О. Терещенка та інші
4. Моделі з використанням бальних оцінок	A-рахунок
5. Методи стратегічного аналізу	SWOT-аналіз
6. Неформальні моделі	Тест компанії Ernst&Young, тест Тоні Скоуна
7. Штучні інтелектуальні системи	Експертні системи, нечіткі, нейромережеві моделі
8. Поєднання моделей	Поєднання методики В.В. Ковальова та А-рахунка, поетапна діагностика з застосуванням кількісних та якісних моделей, матриці фінансової рівноваги (поєднання агрегатних моделей і стратегічного планування)

Поряд із класичними інструментами оцінки кризового стану підприємства, які ґрунтуються на розрахунку моделей та оцінки фінансових показників, у дисертаційній роботі запропоновано також використання вартісно-орієнтованого підходу (англ. Value-Based Management), що передбачає розрахунок вартісно-орієнтованих показників, для покращення якості управлінських рішень та спрямування нарощення вартості бізнесу. Теоретичне формування і початок активного використання цієї концепції відноситься до рубежу 80-90-х рр. ХХ ст. і було започатковано А. Раппопортом, Т. Коуплендом і Б. Стюартом [27]. Сьогодні дана концепція займає гідне місце в теорії і практиці стратегічного управління. Але в Україні впровадження даного підходу на вітчизняних підприємствах тільки набуває свою популярність.

Використання вартісно-орієнтованих показників у процесі антикризової діагностики дозволить відповісти на такі питання як: на яку ліквідаційну масу потенційно можуть розраховувати кредитори? Чи створює підприємство вартість у результаті господарської діяльності або навпаки, поглинає її? Як оперативно реагувати на негативні фактори, що можуть вплинути на вартість компанії? Перевагою вартісно-орієнтованих показників також є те, що вони враховують ризики через ставку витрат на залучення капіталу. Остання ж відбиває всі витрати на капітал, у тому числі імпліцитні витрати, які ніяким чином не фігурують у звітності [141]. Таким чином, вартісно-орієнтовані показники можна інтерпретувати не лише як інтегральні індикатори фінансового-економічного стану підприємства, а й результативності його діяльності. Крім того, орієнтовані на вартість показники можуть служити і індикатором інновацій підприємства, оскільки максимізація вартості підприємства є основним завданням його інноваційно-інвестиційного розвитку. Класифікацію вартісно-орієнтованих показників надано в табл. 1.8 [141].

Абсолютні показники вартості характеризують вартість на дату оцінки. Абсолютні показники росту (поглинання) вартості характеризують вартість протягом визначеного періоду. Відносні вартісно-орієнтовані показники показують відношення вартісно-орієнтованого показника до обраної бази

оцінки. Для того щоб повністю охарактеризувати можливість створення вартості підприємства необхідно використовувати як абсолютні, так і відносні вартісно-орієнтовані показники. З огляду на те, що у дисертаційній роботі пропонується використання вартісно-орієнтованих показників для всіх підприємств, незалежно від організаційно-правової форми підприємницької діяльності, для цілей антикризової діагностики пропонується в першу чергу використовувати такі універсальні показники як: економічна додана вартість (EVA), приріст економічної доданої вартості порівняно з попереднім періодом ( $\Delta$  EVA), рентабельність вкладеного в операційну діяльність капіталу (ROCE), рентабельність всього інвестованого капіталу (ROIC).

Таблиця 1.8

## Класифікація вартісно-орієнтованих показників

Абсолютні показники вартості	ринкова вартість; ліквідаційна вартість; вартість ліквідації; відновна вартість; вартість відтворення; вартість заміщення; спеціальна вартість; інвестиційна вартість; внутрішня (фундаментальна) вартість.
Абсолютні показники росту (поглинання) вартості	економічна додана вартість (EVA); приріст економічної доданої вартості порівняно з попереднім періодом ( $\Delta$ EVA); додана вартість грошового потоку (CVA); ринкова додана вартість (MVA); Refined Economic Value Added (REVA); залишковий економічний прибуток (REI).
Відносні вартісно-орієнтовані показники	рентабельність вкладеного в операційну діяльність капіталу (ROCE); рентабельність всього інвестованого капіталу (ROIC); рентабельність інвестицій по чистому грошовому потоку (CFROI); рентабельність скоригованого на ризик капіталу (RORAC).

На думку автора дисертаційної роботи, використання вартісно-орієнтованих показників при діагностиці кризового стану допоможе з'ясувати фінансово-економічний стан підприємства та врахувати індикатори, які не виявляються при традиційній діагностиці.

Таким чином, дослідивши методики діагностики кризового стану підприємства, порівняємо їх можливості щодо врахування всіх критеріїв, необхідних при виявленні кризових явищ на підприємстві (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Порівняння критеріїв діагностики щодо їх врахування різними  
методиками діагностики

Критерії	Аналіз показників фінансово-господарського стану підприємства	Моделі прогнозування ймовірності банкрутства на підприємстві	Вартісно-орієнтовані показники
Кількісна оцінка основних параметрів фінансово-економічного стану	+	+	+/-
Ймовірність настання банкрутства	+	+	-
Сигналізування незадовільних результатів діяльності	+	+	+
Урахування якісних параметрів діяльності	-	-	+
Урахування імпліцитних витрат на капітал	-	-	+

Як засвідчено в табл. 1.9, не існує єдиної методики діагностики кризового стану, що може врахувати одночасно всі параметри. Кожна із запропонованих методик діагностики лише частково виконує завдання, що ставляться перед діагностикою кризового стану. Так, традиційні методики діагностики не враховують якісні параметри діяльності (наприклад, вплив зовнішнього середовища) та імпліцитні витрати на капітал. За цими методиками неможливо врахувати вартість капіталу та можливі ризики. В той же час вартісно-орієнтована діагностика включає в себе якісну складову та враховує імпліцитні витрати на капітал, шляхом залучення до розрахунку показника середньозваженої ставки витрат на капітал. Проте, вартісно-орієнтовані показники лише частково кількісно оцінюють основні параметри фінансово-економічного стану та не роблять висновків щодо ймовірності настання банкрутства. Це говорить про те, що жодну з цих методик діагностики не рекомендовано до застосування окремо, тому задля з'ясування об'єктивної картини діяльності підприємства, необхідно застосовувати комплексний,

системний підхід, що включає як традиційні показники, так і вартісно-орієнтовані. Зіставлення результатів, отриманих в ході використання різних методів діагностики, має більшу інформативність для суб'єктів антикризового управління, ніж результати, отримані одним методом, або усереднена величина усіх результатів.

Враховуючи вищевикладене, у дисертаційній роботі пропонується визначити діагностику як сукупність комплексного аналізу фінансово-господарського стану, моделей прогнозування банкрутства та вартісно-орієнтованих показників (рис. 1.16). При необхідності, діагностика також може включати в себе перевірку інших важливих напрямів на підприємстві: від бізнес-процесів й організаційної структури до HR.



Рис. 1.16. Діагностика кризового стану та ймовірності настання банкрутства на підприємстві

Комплексний аналіз фінансово-господарського стану підприємства — це всебічний аналіз діяльності підприємства та його підрозділів, який допомагає виявити кризові явища на підприємстві та прийняти обґрунтовані управлінські

рішення. Комплексний аналіз підприємства проводиться за наступними напрямками (рис. 1.17):



Рис. 1.17. Напрями комплексного аналізу фінансово-господарського стану підприємства [52]

Інструментарій, який використовується при комплексному аналізі можна об'єднати у три групи: ранжування показників та коефіцієнтів, розрахунок інтегрального показника фінансового стану підприємства та порівняння розрахункових показників з еталонними величинами.

Моделі прогнозування ймовірності банкрутства – це статистичні моделі, які будуються на статистичних даних фінансової звітності підприємств, що стали банкрутами та фінансово стійких, і які дозволяють спрогнозувати наступ

банкрутства на підприємстві. Дані моделі дозволяють віднести аналізоване підприємство до класу банкрута або не банкрута. Якщо підприємство потрапляє в клас банкрутів, то це означає, що висока ймовірність того, що воно стане банкрутом через 1 рік.

Ранню діагностику погіршення фінансового стану та передбачення банкрутства вперше почали досліджувати в розвинутих капіталістичних країнах ще на початку ХХ ст.

Перед появою дискримінантних моделей прогнозування банкрутства дослідники шукали такий агрегований показник, який найкраще б відображав фінансову діяльність підприємства. Вчені А. Вінакор та Р. Сміт довели, що таким показником є зниження коефіцієнта автономії (відношення власних оборотних засобів до суми активів). Порівнявши у 1920-1929 рр. показники 20 збанкрутілих підприємств з 19 підприємствами, які вижили, П. Дж. Фітцпатрік дійшов висновку, що найкращими показниками настання банкрутства є відношення прибутку до власних оборотних засобів і відношення власних оборотних засобів до суми заборгованості (їх зниження діагностує наближення неплатоспроможності). Дослідивши 939 підприємств, К. Мервін встановив, що симптомом банкрутства є від'ємна динаміка коефіцієнта покриття процентних виплат, коефіцієнта автономії та власного оборотного капіталу на суму заборгованості [41].

Але на практиці вказані підходи виявилися недосконалими. Після Другої світової війни в провідних країнах світу збільшилася кількість банкрутств, зумовлених різким скороченням військових замовлень (особливо в США), депресивним станом економіки, нестачею фінансових ресурсів. І першою серйозною спробою створити ефективну методику прогнозування банкрутства стала методика В. Бівера, розроблена в 1966 р. на основі порівняння фінансових коефіцієнтів 79 збанкрутілих з показниками 79 фінансово стійких підприємств. Показники для моделі використовуються з «Бухгалтерського балансу» (форма № 1), «Звіту про фінансові результати» (форма № 2) і «Примітки до річної фінансової звітності» (форма № 5). В Бівер запропонував наступну



п'ятифакторною систему показників для оцінки фінансового стану підприємства з метою діагностики банкрутства (табл. 1.10):

Таблиця 1.10

Прогнозування загрози настання банкрутства підприємства за методикою  
В. Бівера

Показник	Формула розрахунку	Нормативні значення, що характеризують настання банкрутства		
		відсутнє	за 5 років	за 1 рік
Коефіцієнт Бівера	$(\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}) / \text{Сума зобов'язань}$	0,40-0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	$\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}$	0,6-0,8	0,4	-0,22
Фінансовий леверидж	$\text{Сума зобов'язань} / \text{Активи}$	<0,37	<0,5	<0,8
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	$(\text{Власний капітал} - \text{необоротні активи}) / \text{Активи}$	0,4	<0,3	0,06
Коефіцієнт покриття	$\text{Оборотні активи} / \text{Короткострокові зобов'язання}$	<3,2	<2	<1

Коефіцієнт У. Бівера також затверджений на законодавчому рівні у «Методичних рекомендаціях щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», затвердженими наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 року № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010 року № 1361) та рекомендується до застосування при оцінці фінансового стану підприємства [107].

Першою вдалою спробою комплексної оцінки загрози настання банкрутства на основі єдиного інтегрального показника, розроблення й використання методики багатофакторного дискримінантного аналізу стала п'ятифакторна модель американського економіста Е. Альтмана (Z-модель) в 1968 р. Вченим були досліджені 22 аналітичних коефіцієнта, які могли допомогти для прогнозування можливого банкрутства. З цих показників були

відібрані 5 найбільш значущих для прогнозу. З роками Е. Альтман вдосконалював та створював нові моделі на основі актуальних даних або для певної галузі. Наприклад, в 1983 році була створена модель для підприємств, у яких акції не котируються на біржі, а у 2007 році Е. Альтман і Д. Сабато представили logit-модель для підприємств малого та середнього бізнесу.

Можна сказати, що Е. Альтман став засновником прогнозування банкрутства на основі дискримінантних моделей. Наступні моделі, які розроблялися, були створені на основі моделей Е. Альтмана і стали адаптаційними для різних економік. Наприклад, для підприємств Великобританії була створена модель Р. Ліса у 1972 році та модель Р. Таффлера і Г. Тішоу (1977), модель Г. Спрінгейта (1978) для Канади.

Порядок розрахування перерахованих зарубіжних моделей прогнозування банкрутства і їхні переваги та недоліки наведено в додатку Г (табл. Г.1, табл. Г.2).

Отже, в західній економічній літературі був накопичений суттєвий досвід прогнозування банкрутства та приділена велика увага теоретичним основам передбачення криз на підприємствах. Але усі вищерозглянуті моделі створювалися на основі значень коефіцієнтів показників та їх граничних значень 1960-1980 років. За цей час були змінені стандарти бухгалтерського обліку, податкове законодавство, граничні значення деяких показників були переглянуті і т.д. Тобто моделі тих часів не враховують сучасну макро- і мікроекономічну ситуацію. Недоліком моделей є можливість використання їх тільки на великих підприємствах, або розмежування не проводиться зовсім. Також те, що моделі були створені на основі звітності підприємств США, Канади та Великобританії унеможливило їх застосування в українських умовах.

Проблему створення моделей прогнозування банкрутства, пристосованих до вітчизняних підприємств, спробували вирішити українські, російські та білоруські дослідники. Одна з перших моделей прогнозування банкрутства підприємства була російська модель Белікова-Давидової (Іркутської державної економічної академії) (1998). Серед інших російських та білоруських моделей,

що показують достатньо точні результати, варто виділити моделі Колишкіна, Сайфуліна-Кадикова, Савіцької, Федотової. Проблему неможливості використання зарубіжних моделей прогнозування банкрутства на українських підприємствах, спробував вирішити і український економіст О. Терещенко. Він розробив універсальну дискримінантну функцію, яка є найбільш оптимальною для діагностики ризику банкрутств саме українських підприємств. При чому модель існує у двох варіантах. Перший – це універсальна модель, що включає 6 показників і побудована на основі даних 850 підприємств різних галузей. Друга модель містить 10 показників і враховує диференціацію підприємств за галузями. Серед українських моделей також варто виділити модель Матвійчука, яка створена з використанням інструментарію теорії нечіткої логіки, та модель Мартиненка для промислових підприємств.

Порядок розрахування зазначених моделей прогнозування банкрутства надано і їхні переваги та недоліки наведено додатку Д (табл. Д.1, табл. Д.2).

Таким чином, і хоча ці моделі розроблені з урахуванням специфіки нашої економіки, кожна модель має свої недоліки. Кожен дослідник намагався підібрати свої фінансові коефіцієнти, які зможуть найкраще охарактеризувати діяльність підприємства. Але банкрутство підприємства залежить не тільки від фінансової сфери. В моделях не враховується спектр зовнішніх факторів ризику (таких як темпи інфляції, податкова система, доходи споживачів тощо) та не розглядаються такі основні показники діяльності як плинність кадрів, фондівіддача, відсоток браку тощо. З усіх моделей для діагностики настання ризиків банкрутства на вітчизняних підприємствах можна застосовувати моделі Терещенка, Матвійчука та Мартиненка, оскільки вони найбільше відповідають вимогам української економіки. Але все ж таки для більшої об'єктивності необхідно оцінювати діяльність підприємства комплексно, аналізуючи і інші не менш важливі показники.

Отже, діагностика є важливим етапом в механізмі антикризового управління та повинна охоплювати всі сфери діяльності підприємства. Але слід відзначити, що діагностика має відрізнятися в залежності від розміру суб'єкта

господарювання. Так, при аналізі малого бізнесу використання моделей оцінки ризику банкрутства є малоефективним та не рекомендується. Для малого бізнесу мають використовуватись показники оцінки діяльності, які ґрунтуються на мінімальній кількості даних та простоті розрахунків, для середніх і великих – проведення комплексної оцінки із застосуванням різних методик оцінювання фінансового стану.

Таким чином, виявлення та успішне подолання кризових явищ можливе за рахунок здійснення постійного аналізу діяльності підприємства, тобто діагностики. Без точної оцінки та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства неможливо приймати ефективні управлінські рішення, що є вирішальним чинником в антикризовому управлінні.

## **Висновки до розділу 1**

1. Проведений аналіз розвитку теорії криз показав існування різних поглядів на причини виникнення кризових потрясінь в економіці, які з плином часу та появою нових криз розвивались та вдосконалювались. Якщо до XIX ст. вважалося, що кризи взагалі неможливі при капіталізмі або носять випадковий характер, то з середини XIX ст. вченими вже визначено циклічний характер розвитку економіки та неминучість виникнення криз. Вважалося, що кризи можна передбачити, випереджати, запобігати та мінімізувати їхні наслідки. Тому почався розвиток і антикризового управління: від плану подолання тимчасових труднощів до системи управління, яка має комплексний та системний характер.

2. Визначено, що криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, що може нести не тільки руйнівний та негативний характер, а й потенціал змін. Криза необхідна економічній системі так само, як і стабільний стан, адже вона виявляє не тільки крайню межу, а й надає імпульс розвитку економіки, тим самим виконуючи стимулюючу функцію. Кризові явища допомагають виявити негативні аспекти та позбутись нерентабельних

компонентів, що дає змогу покращити та удосконалити існуючу економічну систему або побудувати нову.

3. Результати дослідження засвідчили, що під антикризовим управлінням слід розуміти комплексну систему управління, яка спрямована на виявлення, недопущення та подолання кризових явищ діяльності підприємства за допомогою розробки впровадження механізму виходу з кризи, що передбачатиме використання здійснення відповідних інструментів та процедур. Це процес, зміст якого складає підготовка, прийняття та реалізація управлінських рішень у передбачені кризових явищ, їх подоланні та мінімізації негативних наслідків. У свою чергу механізм антикризового управління – це складна система цілеспрямованого впливу на економічну діяльність за допомогою взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, яка дозволяє передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірності виникнення кризи під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

4. Для детального розгляду взаємозв'язку функціонування елементів механізму антикризового управління як єдиної, цілісної системи введено поняття «архітектура», яка складається з наступних елементів (структури): фактори впливу, об'єкт, суб'єкт, мета, принципи, функції, ресурси, нормативно-правове забезпечення, методи, діагностика, заходи. Одне з головних завдань архітектури механізму антикризового управління підприємства полягає в тому, щоб оптимізувати взаємозалежності та існуючі взаємовідносини в антикризовому управлінні та створити для цього відповідну інфраструктуру, яка буде підтримувати всі ці дії.

5. Інструментом виявлення кризових явищ на підприємстві є діагностика – визначення стану об'єкта, явища або процесу управління на основі проведення дослідження і виявлення слабких місць. Рекомендується проводити діагностику кризового стану підприємства трьома методиками: аналіз показників фінансово-господарського стану підприємства, оцінка ймовірності настання банкрутства на підприємстві за моделями, аналіз вартісно-орієнтованих показників. Зазначено, що кожна методика доповнює один одного

і зіставлення результатів, отриманих в ході використання різних методів діагностики, має більшу інформативність для суб'єктів антикризового управління, ніж результати, отримані одним методом, або усереднена величина усіх результатів. Звичайно, якщо необхідний ще більш детальний аналіз підприємства можуть застосовуватись і інші методики або специфічні галузеві показники.

Основні положення першого розділу дисертаційної роботи опубліковано автором у роботах [178, 180, 181, 184, 187-191].

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В АСПЕКТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

### 2.1. Стан та тенденції розвитку підприємництва в Україні

Підприємництво є ключовою складовою економічного розвитку країни. Американський економіст австрійського походження Й. Шумпетер називав підприємництво «творчим руйнуванням»: нові ідеї витісняють з ринку вже існуючі, що призводить до руйнування підприємств, де на місці старих утворюються нові. Таким чином, підприємництво забезпечує генерацію нових ідей, мобілізацію та ефективне використання ресурсів, організацію праці і виробничих процесів та створює нову додану вартість.

Відповідно до розмірів підприємств, масштабів їх діяльності, підприємництво поділяють на мале, середнє та велике. Українське законодавство передбачає два підходи до класифікації суб'єктів підприємництва [59; 66; 131; 138] (табл. 2.1).

За першим підходом, згідно Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (стаття 2) [131], суб'єкти підприємництва при відношенні до певного розміру мають відповідати щонайменше двом із трьох критеріїв: середня кількість працівників, чистий дохід, балансова вартість активів. За другим підходом, згідно Господарського кодексу України (стаття 55) [66], суб'єкти підприємництва мають відповідати двом критеріям: середня кількість працівників та річний дохід. Для порівняння у ЄС критерії визначення певного розміру суб'єкту підприємництва [138] різняться серед країн-членів та можуть застосовуватися при визначенні ставок оподаткування та наданні фінансової підтримки.

В обох підходах класифікація суб'єктів господарювання ґрунтується на середній кількості працівників та обсязі доходу, критерії яких схожі між собою. Але за Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» додається ще балансова вартість активів. Також через те, що обсяг

доходу прив'язаний до курсу євро, розподіл між суб'єктами господарювання може змінюватись внаслідок коливань обмінного курсу. У зв'язку з цим структура економіки за розміром підприємств з часом змінюється через зміну обмінного курсу, а не лише завдяки прискореному розвитку якихось із цих суб'єктів. На думку автора дисертаційної роботи, найбільш доцільним підходом до класифікації суб'єктів господарювання є підхід за Господарським кодексом України.

Таблиця 2.1

## Критерії розподілу суб'єктів господарювання

		Критерії	Мікро-	Мале	Середнє	Велике
Україна	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Середня кількість працівників, осіб	<10	<50	<250	>250
		Чистий дохід від реалізації, млн. євро	<0,7	<8	<40	>40
		Балансова вартість активів, млн. євро	<0,35	<4	<20	>20
	Господарський кодекс України	Середня кількість працівників за кал. рік, осіб	≤10	≤50	Усі підприємства, які не належать до суб'єктів мікро-, малого та великого підприємництва	>250
		Річний дохід, млн. євро	≤2	≤10		>50
	ЄС		Працівники, осіб	<10	<50	<250
		Річний оборот, млн. євро	≤2	≤10	≤50	>50
		Річний баланс, млн. євро	≤2	≤10	≤43	<43

В Україні мале та середнє підприємництво (МСП) складають левову частку від загальної кількості підприємств (табл. 2.2) [71].



Таблиця 2.2

## Кількість суб'єктів господарювання за 2015-2021 рр..

Рік	Кількість суб'єктів господарювання, одиниць					Частка суб'єктів малого підприємництва в загальній кількості суб'єктів господарювання, %
	Всього	Великі	Середні	Малі	з них мікро	
2015	1974318	423	15510	1958385	1910830	99,19
2016	1865530	383	15113	1850034	1800736	99,17
2017	1805059	399	15254	1789406	1737082	99,13
2018	1839593	446	16476	1822671	1764737	99,08
2019	1941625	518	18129	1922978	1864013	99,04
2020	1973577	512	17946	1955119	1898902	99,06
2021	1956248	610	17811	1937827	1880858	99,06

Загальна структура підприємництва в Україні у 2021 році наступна [71]: кількість середніх підприємств становить 17,8 тис., малих – 135,8 тис., з яких мікро — 188,1 тис. підприємств. Великих же підприємств всього 610 од.. Проте, якщо розглянути їхній внесок у ВВП, то можна побачити, що великі суб'єкти господарювання виробляють 34% валового внутрішнього продукту, малі та середні – 55%, зокрема частка малого бізнесу становить тільки 16% [99]. У 2021 році, через пандемію COVID-19, відбулося скорочення малого та середнього підприємництва, в той час як збільшилась кількість суб'єктів великого підприємництва.

І хоча 99,9% суб'єктів підприємництва в Україні це малий бізнес, домінуючу роль в економіці займає великий бізнес. Великі підприємства формують галузі господарства, структуру економіки, розвивають регіони та визначають місце держави у світовій економіці. В Україні переважно великі підприємства формують реальний сектор економіки основу якого досі становлять галузі, орієнтовані на низькотехнологічні виробництва хоча саме цими підприємствами створюється понад третина валової доданої вартості економіки.

Результати дослідження найбільших компаній України [68] свідчать про те, що домінуюча роль належить державним компаніям (рис. 2.1). Серед найбільших за виручкою компаній у 2020 році 1 місце належить ТОВ «АТБ-Маркет» – 123,86 млрд. грн., далі йдуть НАК «Нафтогаз України» – 121 млрд. грн., ММК ім.Ілліча – 77 млрд. грн., АТ «Українська залізниця» – 74,5 млрд. грн. та «Кернел-Трейд» – 67,4 млрд. грн..

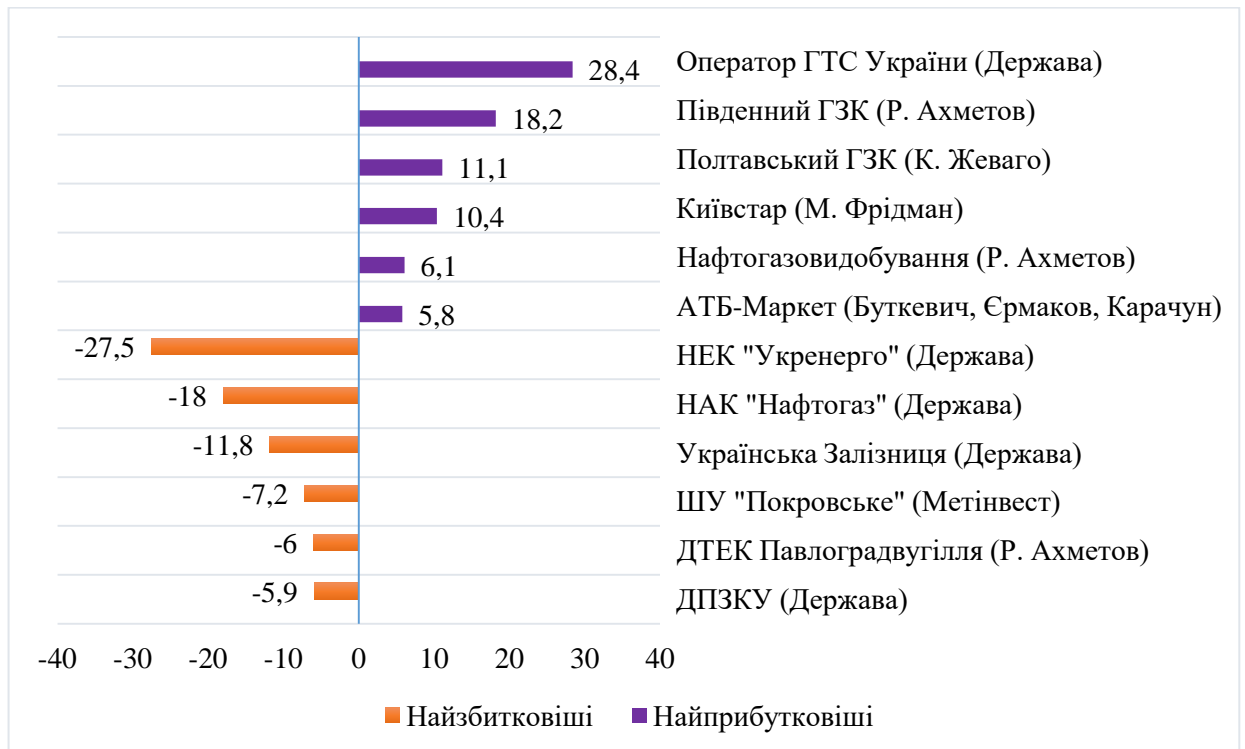


Рис. 2.1. Найприбутковіші та найзбитковіші компанії України у 2020 році, млрд. грн.

До найбільш прибуткових компаній належать монополісти з видобутку та реалізації газу, виробництва електроенергії та управління магістральними електричними мережами. Українська економіка перш за все орієнтована на сировину, а не на продукт з високою доданою вартістю. Критично низький відсоток промисловості свідчить про необхідність зміни промислової політики, яка зараз здійснюється на користь великих фінансово-промислових груп (ФПГ). Таким чином, монополізація галузей окремими ФПГ виключає фактор конкуренції, що призводить до деградації промислового сектору.

У 2020 році в реальному секторі української економіки набули розвитку кризові тенденції, спричинені впливом пандемії COVID-19. За підсумками 2020

р. падіння виробництва у промисловості становило 5,2 %, сільському господарстві – 11,5 %, обсяги вантажних перевезень скоротились на 10,6 % (без урахування трубопровідного транспорту), пасажирських – на 39,7% [136]. Темпи відновлення зростання залежатимуть від результативності державної політики щодо прискорення структурно-технологічної модернізації економіки.

Індикатором функціонування ринкової економіки є мале та середнє підприємництво, яке не тільки формує конкурентне середовище та створює робочі місця, а й вирішує соціально-економічні проблеми окремих регіонів та держав загалом. У розвинутих країнах МСП забезпечують від 30% до 70% валового внутрішнього продукту та зайнятість близько 70% населення.

Поширення малого бізнесу пов'язано з відповідними перевагами. Для самих підприємців – це низькі витрати на управління, невеликий розмір стартового капіталу, висока оборотність ресурсів, швидке адаптування до умов господарювання та швидке реагування на запит споживачів. Для економіки – це створення нових робочих місць, розвиток конкурентного середовища, сприяння розвитку науково-технічному прогресу завдяки створенню інновацій, забезпечення гнучкості та мобільності в умовах ринку, насичення ринку новими товарами, формування «середнього класу».

У регіональному розрізі [71] (табл. 2.3) середніх підприємств найбільше зосереджено у м. Київ (22,5%), Дніпропетровській (8,2%), Харківській (7,2%) Львівській (6,0%) та Київській (5,8%) областях. Малі підприємства найбільш зосереджені у м. Київ (27,3%), Дніпропетровській (8,2%), Одеській (6,9%), Харківській (6,7%) та Львівській (5,6%) областях. Можна побачити, що окрім м. Києва, найбільша кількість усіх суб'єктів господарювання припадає на Дніпропетровську область. Можна зробити висновок, що перш за все, такий розподіл пов'язаний із рівнем урбанізації: регіони з високим рівнем урбанізації мають більш високу концентрацію підприємств.

На суб'єктів МСП припадає майже дві третини обсягів реалізації товарів та послуг в Україні [71] (рис. 2.2).

Таблиця 2.3

## Регіональний розподіл малих та середніх підприємств у 2020 році

	У тому числі			
	середні підприємства		малі підприємства	
	одиниць	%	одиниць	%
<b>Україна</b>	<b>17602</b>	<b>100,0</b>	<b>355708</b>	<b>100,0</b>
Вінницька	573	3,3	9272	2,6
Волинська	365	2,1	5674	1,6
Дніпропетровська	1437	8,2	29327	8,2
Донецька	572	3,2	8874	2,5
Житомирська	449	2,6	6604	1,9
Закарпатська	292	1,7	6360	1,8
Запорізька	654	3,7	14692	4,1
Івано-Франківська	362	2,1	7754	2,2
Київська	1028	5,8	19250	5,4
Кіровоградська	401	2,3	8146	2,3
Луганська	225	1,3	3180	0,9
Львівська	1062	6,0	19823	5,6
Миколаївська	396	2,2	11078	3,1
Одеська	926	5,3	24519	6,9
Полтавська	644	3,7	10446	2,9
Рівненська	363	2,1	5652	1,6
Сумська	412	2,3	5677	1,6
Тернопільська	307	1,7	4822	1,4
Харківська	1259	7,2	23867	6,7
Херсонська	306	1,7	7807	2,2
Хмельницька	430	2,4	7212	2,0
Черкаська	513	2,9	8763	2,5
Чернівецька	220	1,2	3984	1,1
Чернігівська	437	2,5	5812	1,6
м.Київ	3969	22,5	97113	27,3

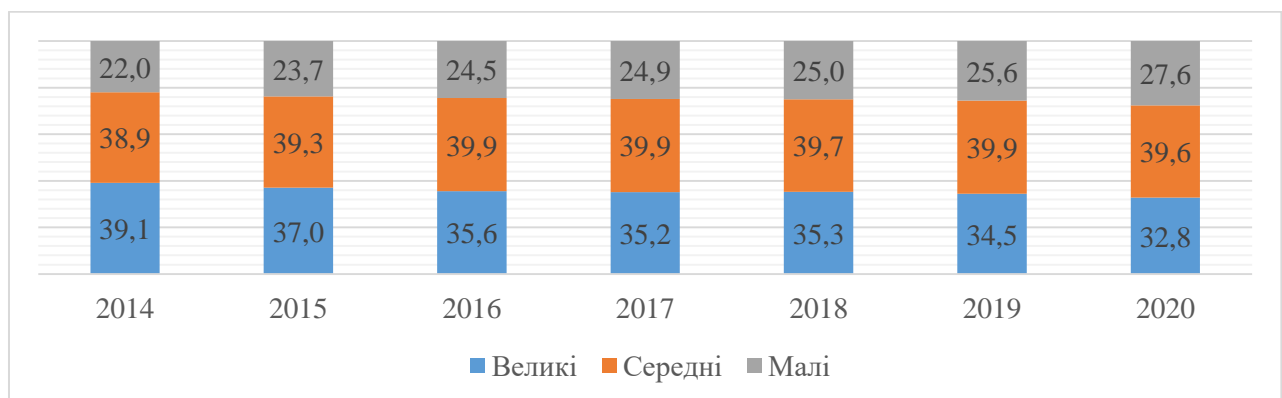


Рис. 2.2. Структура обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами підприємництва за 2014-2020 рр., %

Найбільше реалізовано продукції із року в рік середніми підприємствами. В 2020 році ними було реалізовано 39,6% всієї продукції, великими 32,8%, малими – 27,6%. Для порівняння, у розвинених країнах частка реалізованої продукції малими підприємствами сягає близько 40%. Тим не менш, частка малого підприємництва у обсязі реалізованої продукції з кожним роком збільшується. Так, з 2014 по 2020 р. частка малого підприємництва в обсязі зросла на 5,6%. Таким чином, спостерігається своєрідний «парадокс»: обсяг реалізованої продукції великих та середніх підприємств, яких 1% від загальної кількості, в 4 рази більший за обсяг реалізованої продукції малих підприємств, яких 99% всіх суб'єктів господарювання.

У регіональному розрізі обсяг реалізованої продукції суб'єктами господарювання у 2020 році найбільший у м. Київ (40,3%), Дніпропетровській (10,5%), Київській (5,7%), Харківській (4,7%), Одеській (4,6%) та Львівській (4,6%) областях [71]. Таким чином, ми бачимо подібні результати: якщо не брати до розгляду м. Київ, то найбільша підприємницька активність припадає на такі регіони України – Київський, Дніпропетровський, Одеський та Харківський.

Такий розподіл та нерівність підприємницької активності регіонів за аналізованими показниками можна пояснити, по-перше, тим, що історичний розвиток економіки України не супроводжувався структурними змінами в регіонах, тобто коли зростали традиційні потужні промислові центри у стані стагнації залишалися регіони з більш низьким рівнем промислового потенціалу. По-друге, такий розподіл пов'язаний із рівнем урбанізації, а саме: регіони з високим рівнем урбанізації мають більш високу концентрацію підприємств і обсяг реалізованої продукції. По-третє, в Україні присутній феномен «столичного максимуму», коли переважання концентрації ділової активності у столиці має значний вплив на формування міжрегіональних відмінностей розвитку підприємництва та збільшення диспропорцій регіонального розвитку за більшістю показників [162].

Але якщо розглянути регіони за легкістю ведення підприємницької діяльності, то ми отримаємо інші результати. За результатами дослідження *Regional Doing Business – 2020*, який оцінює легкість ведення бізнесу в усіх обласних центрах України за 6 критеріями (започаткування бізнесу, сплата місцевих податків, оформлення земельної ділянки, приєднання до електромереж, одержання дозволів на будівництво та електронні сервіси), найкомфортнішою для ведення бізнесу в 2020 році стала Житомирська область. За нею йде Чернігівщина (2 місце), місто Київ (3 місце) і Рівненщина (4 місце). Дніпропетровська та Харківська області, де сконцентровано велику кількість підприємств, знаходяться тільки на 9 та 22 місці відповідно [28].

За «Індексом конкурентоспроможності міст 2021» [81], який також був розрахований на основі 10 компонентів (започаткування бізнесу, доступ до публічного майна, прозорість та відкритість даних, вартість дотримання законодавства, податки та збори, неформальні платежі та корупція, безпека ведення бізнесу, лідерство міської ради, ресурси для розвитку, підтримка інновацій), перші 5 місць із 45 займають Хмельницький, Івано-Франківськ, Львів, Мукачєво та Бахмут. Київ займає 30 місце, Харків – 36, Дніпро – 38, Одеса останнє місце – 45. При цьому результат переможця рейтингу (67,65 бала) майже вдвічі перевищує показник Одеси, яка знаходиться на останній сходинці рейтингу (36,84 бала). Хмельницький зміг перемогти завдяки високим результатам (як абсолютним, так і відносним) у більшості компонентів. При цьому місто посіло першу сходинку лише в компоненті 9 «Ресурси для розвитку».

Інше дослідження проведене Європейською Бізнес Асоціацією [137] зазначає, що на першому місці за легкістю ведення бізнесу опинився Західноукраїнський регіон – 2,95 балів з 5-ти можливих, на другому місці розташувався Харків – 2,69 балів, на третьому місці Дніпро – 2,34 балів, на останньому опинився Південноукраїнський регіон – 2,25 балів.

Привабливість західноукраїнських регіонів, на відміну від інших, пояснюється, перш за все, створенням умов місцевої влади для комфортного

ведення підприємницької діяльності. Наприклад, у західноукраїнських містах міська влада більше підтримує створення нового бізнесу, розвиток існуючого та організовує публічно-приватний діалог щодо покращення підприємницького середовища. Крім того, в більшості містах західної України набагато краща доступність інформації про місцевий бюджет, регуляторні акти, публічні закупівлі тощо. Слід також наголосити, що легкість ведення підприємницької діяльності хоча і впливає на бізнес, але для підприємців більш важливим є такі фактори як: розвиток інфраструктури, розмір ринку, ефективність ринку праці, доступ до вищої чи професійної освіти, ресурсний та інноваційний потенціал тощо [33].

Таким чином, постає питання: чому дослідження [81] свідчать про те, що легше вести підприємницьку діяльність в західних регіонах України, але статистичні дані свідчать про найбільшу підприємницьку активність зовсім в інших регіонах? На думку автора дисертаційної роботи, це зумовлено тим, що найбільші регіони України за кількістю населення (Дніпропетровський – 3113 тис. чол, Харківський – 2612 тис. чол, Одеський – 2358 тис. чол, м. Київ – 2954,6 тис. чол.) мають і більшу підприємницьку активність, а такі регіони як Хмельницький (1234,4 тис. чол.), Івано-Франківський (1355,1 тис. чол.), Львівський (2485,1 тис. чол.) мають меншу кількість населення і відповідно меншу підприємницьку активність. Значно меншими регіонами легше керувати, в тому числі і створювати умови для кращого підприємницького клімату.

Слід також наголосити, що легкість ведення підприємницької діяльності хоча і впливає на бізнес, але для підприємців більш важливим є такі фактори як: розвиток інфраструктури, розмір ринку, ефективність ринку праці, доступ до вищої чи професійної освіти, ресурсний та інноваційний потенціал тощо. І як свідчать дослідження індексу конкурентоспроможності регіонів України [134], найбільш конкурентоспроможними регіонами, зокрема за наведеними показниками, є саме м. Київ, Харківський, Львівський, Одеський та Дніпропетровський регіони.

Останніми роками велика кількість підприємств в Україні отримує збитки. Зокрема за 3 квартали 2020 року питома вага збиткових підприємств в Україні становить 34,8%, в 2019 році – 26,0% (табл. 2.4) [71]. Такий результат, перш за все, був зумовлений пандемією COVID-19.

Таблиця 2.4

Динаміка питомої ваги збиткових підприємств в Україні за видами діяльності, %

Вид діяльності	Підприємства, які одержали збиток у % до загальної кількості підприємств						
	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (3 кв)
<b>Усього</b>	<b>41,0</b>	<b>26,3</b>	<b>26,6</b>	<b>27,2</b>	<b>25,7</b>	<b>26,0</b>	<b>34,8</b>
сільське, лісове та рибне господарство	30,5	11,5	12,2	13,8	13,7	16,9	35,7
промисловість	41,3	27,1	27,2	28,2	27,2	27,9	36,9
Будівництво	44,7	28,9	29,2	28,5	27,2	26,2	27,0
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	37,5	23,9	24,2	24,8	22,8	22,9	28,1
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	45,4	29,1	28,3	28,5	25,9	26,2	54,1
Тимчасове розміщення й організація харчування	42,7	28,1	28,3	30,5	28,6	29,1	73,2
інформація та телекомунікації	41	29	31,3	31,6	29,6	28,5	30,0
фінансова та страхова діяльність	41,1	36,7	37	36,2	35,5	32,9	13,6
операції з нерухомим майном	50,1	39,4	39,9	38,4	36,4	33,7	57,9
професійна, наукова та технічна діяльність	42,5	30,4	31,5	31,6	30,0	30,3	34,0
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	44	30,7	30	31,6	29,7	29,4	38,5
освіта	35,7	28,5	32,4	34,1	30,0	31,1	33,3
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	39,3	30,2	30,4	34,5	30,6	28,9	32,6
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	48,7	37,4	38,5	38,9	36,5	34,6	63,3
інші види послуг	37,9	27,5	27,7	31,8	28,3	27,3	25,0

Серед підприємств, які отримали найбільше збитку у 2020 році можна виділити підприємства, які працюють в сферах тимчасового розміщення й організації харчування (73,2%), мистецтві, спорту, розваг та відпочинку (63,3%), операцій з нерухомим майном (57,9%), транспорту, складського господарства,



поштової та кур'єрської діяльності (54,1%). Такий чином, у період пандемії, найбільше постраждав готельний, ресторанний та розважальний бізнес. Серед основних причин такого результату – локдауни, карантинні обмеження, відсутність іноземних туристів [179].

Разом з тим, деякі види бізнесу виявилися менш вразливими або навіть опинилися у вигащі – це фармацевтичне та хімічне виробництво, IT-сектор, фінансова сфера та сфера охорони здоров'я. Наприклад, у 2019 році фінансова та страхова сфера була однією з найзбитковіших (32,9%), а в 2020 році відсоток збитку скоротився до 13,6%. З усіх сфер це одна сфера діяльності, де найбільша кількість підприємств отримали прибуток під час пандемії.

Рентабельність діяльності підприємств в Україні за аналізований період з кожним роком покращується, але найбільш збитковими є саме малі підприємства, в тому числі мікропідприємства [71] (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Рентабельність діяльності підприємств в Україні у 2014–2021 рр. за їх розмірами, %

Рік	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства	З них мікропідприємства
2014	-11,1	-12,5	-26,5	-40,2
2015	-7,0	-5,0	-13,6	-20,4
2016	2,4	0,7	-3,6	-11,7
2017	5,2	3,1	-2,0	-8,0
2018	5,2	4,6	2,7	-1,8
2019	6,8	8,6	7,0	3,3
2020	1,0	2,1	-1,8	-5,5
2021	12,8	7,3	11,1	7,4

До 2019 року спостерігався тренд: чим більше підприємство, тим більш прибуткова його діяльність. Якщо 2014 рік для всіх суб'єктів підприємницької діяльності був збитковим (найбільше постраждали мікропідприємства – -40,2%), то 2019 рік показав прибутковість. Рентабельність мікропідприємств в 2019 році – 3,3% малих – 7,0%, середніх – 8,6%, великих – 6,8%. З 2020 року через пандемію рентабельність діяльності всіх підприємств в Україні значно погіршилася, проте в 2021 році значно покращилась.

Норма рівня рентабельності може відрізнятись залежно від виду економічної діяльності (ВЕД). Наприклад, для добувної галузі норма рівня рентабельності більше 50%, для деревообробки 1%, а для сфери послуг 12-20%. В Україні рівень рентабельності за ВЕД в 2019 році найбільший для великих підприємств у сфері інформації та телекомунікації (22,2%), для середніх – у сфері сільського, лісового та рибного господарства (23,6%), для малих найбільш рентабельна сфера операцій з нерухомим майном (15,8%) та оптова і роздрібна торгівля (12,5%), для мікропідприємств – сфера сільського, лісового та рибного господарства (8,9%). Найбільше нерентабельних сфер діяльності з усіх суб'єктів господарювання у мікропідприємств: фінансова та страхова діяльність (-13,8%), промисловість (-1%), охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (-0,2%)

Найбільш вразливими до факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є саме мікропідприємства, яких в Україні 96,9% всіх малих суб'єктів господарювання, 83,7% з них є ФОПи. Не дивлячись на пандемію, на початок 2020 року кількість зареєстрованих ФОПів в Україні становила 1885,9 тис. осіб, що на 19,8 тис. більше, ніж на початок 2019 року [70].

ФОП має свої переваги, в порівнянні з юридичною особою. По-перше, це легкість реєстрації або закриття (процедура доступна електронно, не потрібний статутний капітал чи установчі документи). По-друге, простота ведення бухгалтерського обліку (підприємці можуть вести облік самостійно, не наймаючи бухгалтерів). По-третє, система оподаткування (менша кількість податків, спрощена система оподаткування). По-четверте, вільне поводження з коштами та готівка (підприємець може без проблем використовувати зароблені кошти на особисті потреби, можливість не використовувати РРО для певних груп ФОПів – тобто отримана готівка поза фіскальним контролем). По-п'яте, зарібок (підприємець не отримує зарплату, увесь зароблений чистий дохід – це і є, по суті, його зарплата, тоді як юридична особа має найманий персонал). Недоліки – відповідати за боргами доведеться всім майном, що належить ФОП, навіть тим, яке до підприємницької діяльності жодного відношення не має [168].

Велика кількість ФОПів в Україні також пов'язана передусім із поширеною практикою оптимізації податкового навантаження. За якої особи працюють на великі підприємства, реєструють себе як фізичну особу-підприємця та укладають договір про надання послуг підприємству-роботодавцю.

Аналіз кількості малих та середніх підприємств в Україні за ВЕД [71] (рис. 2.3) показав, що малий бізнес займає сектор переважно надання послуг, що пов'язано з швидким обігом коштів, не потребує значних інвестицій, має можливості для оптимізації оподаткування, тобто характеризується відносною простотою для започаткування підприємництва. Кількість малих підприємств переважає в таких сферах як оптова та роздрібна торгівля (42,1%), інформація та телекомунікація (12,0%) та професійна, наукова і технічна діяльність (7,2%). Середніх підприємств найбільше в таких сферах як промисловість (27,8%) і в оптовій та роздрібній торгівлі (18,3%), тобто спеціалізується на виробництві товарів, виконанні робіт (будівельна галузь) та в наданні послуг.



Рис. 2.3. Питова вага кількості малих та середніх підприємств в Україні за ВЕД у загальній їх кількості у 2020 р., %

Однією із головних переваг МСП для економіки країни є створення нових робочих місць. Розглянемо частку зайнятих працівників на МСП у загальній кількості зайнятих працівників в Україні у 2014–2020 рр. [71] (рис. 2.4).

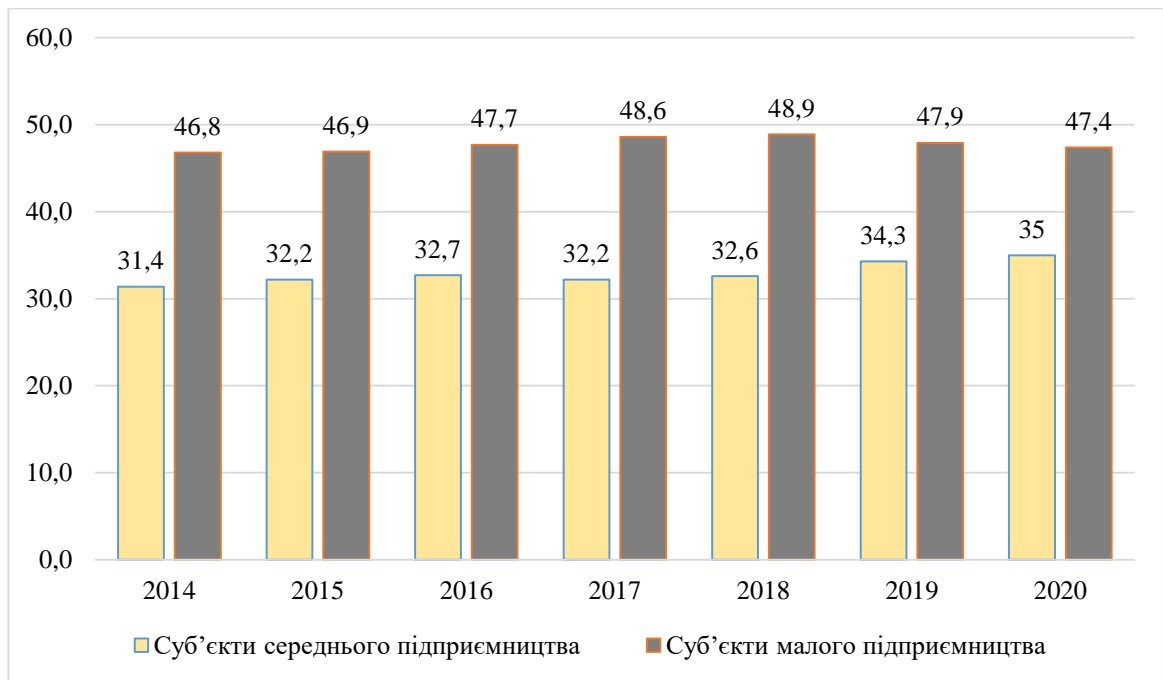


Рис. 2.4. Динаміка частки зайнятих працівників на МСП у загальній кількості зайнятих працівників в Україні у 2014–2020 рр., %

Так, частка малого підприємництва в загальній чисельності зайнятих в США становить понад 50%, в Іспанії – 59%, в Італії – 65%, у Франції – 49,0%, в Японії до 80% [78]. В Україні цей показник у 2020 р. складає 47,4%, що свідчить про повільні тенденції процесу формування та розвитку малого підприємництва в країні.

У розвинених країнах малий бізнес – це джерело нових робочих місць та інновацій. Мале підприємництво в США – це 99% підприємств країни, що забезпечує більше половини робочих місць та експортує більше чверті товарів та послуг з США, реєструючи в 13 разів більше патентів, чим їх великі конкуренти. Мале підприємництво в Японії також відіграє важливу роль: їх частка становить 99% всіх суб'єктів господарювання, близько 55% реалізованої продукції і 80% числа зайнятих працівників в сфері торгівлі та промисловості. Такий розвиток малого підприємництва пов'язаний передусім з державною підтримкою. В США держава надає прями та гарантовані позики, розширює

участь малого бізнесу в отриманні державних контрактів, проводить організацію та фінансування заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу малого підприємництва, надає стипендії для отримання університетської освіти серед обдарованих представників малого бізнесу, реалізує спеціальні програми сприяння малого бізнесу серед національних меншин. В Японії мале підприємництво знаходить підтримку не тільки з боку уряду, але і з боку адміністрації префектур, місцевих управлінь зовнішньої торгівлі і промисловості, торгово-промислових палат. Державна підтримка сприяння малому бізнесу в Японії включає в себе надання прямих та гарантованих позик, заохочення структурної перебудови та модернізації господарської діяльності, збирання інформації щодо економічних та технічних показників малого підприємництва для виявлення ефективності державної підтримки.

В Україні підтримка малого та середнього підприємництва з боку держави значно менша. Зокрема, представників бізнесу значно турбує питання високих податкових ставок та нестабільності і складності законодавства. Так, за результатами дослідження Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) у рамках Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» «Індекс конкурентоспроможності міст 2021» [81], дослідження щодо змін у регуляторному середовищі в контексті МСП, проведеного програмою міжнародної технічної допомоги «Конкурентоспроможна економіка України» (USAID KEY) у 2019 році [59] та дослідження Інституту економічних досліджень та політичних консультацій «Щорічна оцінка ділового клімату 2016: Національний та регіональний виміри» [198] на основі проведеного опитування МСП було зазначено основні перешкоди для ведення бізнесу в Україні (рис. 2.5).

Вищезазначені дослідження були проведені за різними методологіями, тим не менш, якщо зіставити результати, то можна побачити, що: найбільшими перешкодами МСП в 2016 році респондентами був зазначений низький попит (59%), в 2021 році цей показник знизився до 31%; війна на Сході України послідовно зменшила свій вплив на роботу МСП (в 2015 – 28%; 2016 – 20%; 2019

– 5,6%, 2020 – 10%, 2021 – 9%); проблема корупції істотно зросла майже у 2 рази і стала однією з головних перешкод у 2019 році (2015 – 23%; 2016 – 23%; 2019 – 44,6%), проте в 2020 році знизилася (2020 – 15%, 2021 – 15%.); проблема високих податкових ставок залишилася приблизно на тому ж місці (2015 – 26%; 2016 – 27%; 2019 – 31,6%, 2020 – 34%, 2021 – 29%); складність/невизначеність/зміни законодавства є найбільшою проблемою для МСП в 2019 році (2015 – 23%; 2016 – 26%; 2019 – 49,2%), проте з 2020 року зменшилася (2020 – 16%, 2021 – 14%). Найбільшою проблемою в 2021 році стала пандемія (43%).

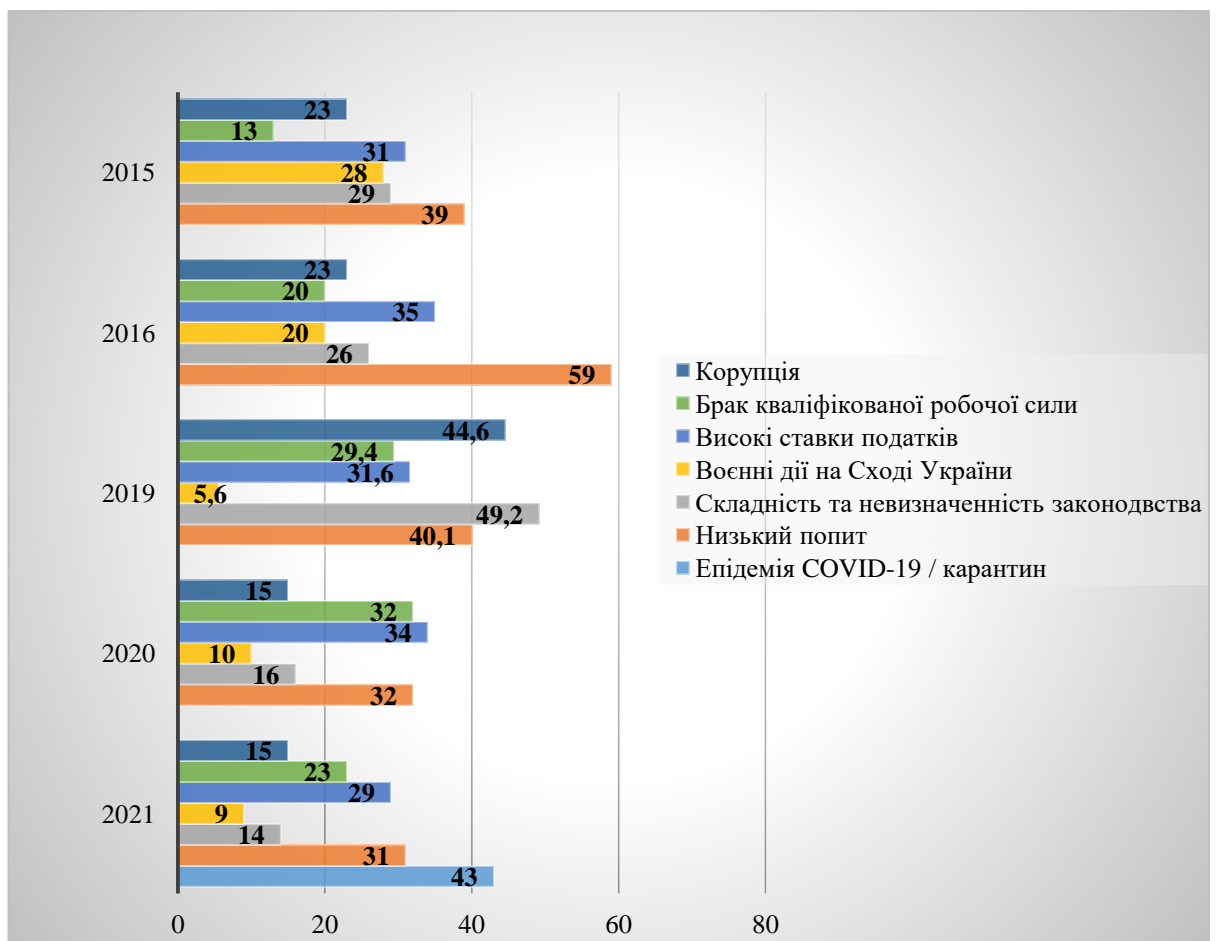


Рис. 2.5. Основні перешкоди для ведення бізнесу в Україні у 2015-2021, %

Якщо розглянути перешкоди ведення бізнесу в 2021 році за розмірами бізнесу, то можна побачити, що пандемія не стала головною перешкодою для ведення бізнесу для великих та середніх підприємств (рис. 2.6) [81].

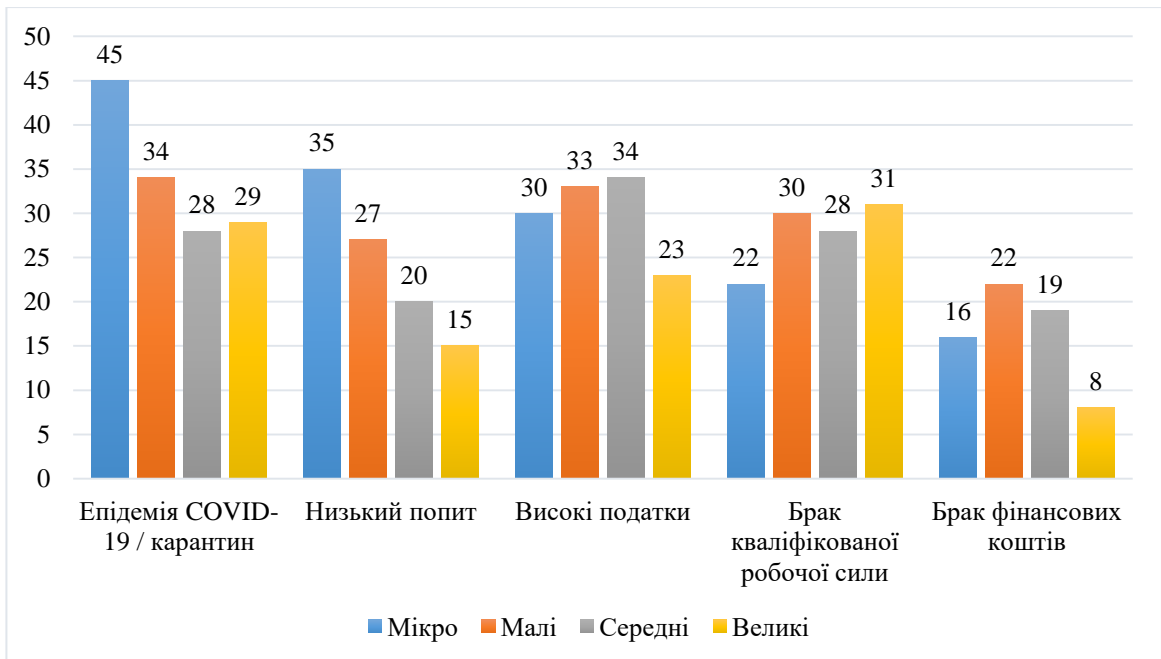


Рис. 2.6. Топ 5 перешкод для бізнесу у 2021 році (за розмірами бізнесу), %

Як вже зазначалось, епідемія COVID-19 найбільше перешкоджала діяльності мікро та малих підприємств (45% та 35% відповідно). Для середніх найбільшою проблемою у 2021 році є високі ставки податків (34%). Для великого бізнесу – брак кваліфікованої робочої сили (31%).

Немає сумніву, що в 2022 році основними перешкодами діяльності усіх суб'єктів підприємництва стали наслідки повномасштабного вторгнення в Україну. Результати опитування [122] (рис. 2.7), проведеного у серпні 2022 року, свідчать, що найбільшою проблемою для підприємств стали зростання ціни на сировину і матеріали (62% опитуваних у липні та 58% у серпні) та логістичні проблеми (47% опитуваних у липні та 46% у серпні). Проте, більшість зазначених проблем має тенденцію до зниження у серпні 2022 року, в порівнянні з липнем 2022 року.

Doing Business Report – щорічне дослідження Світового банку та Міжнародної фінансової корпорації (IFC), яке оцінює 190 країн світу за легкістю ведення підприємницької діяльності на основі 10 індикаторів. За даними звіту «Doing Business 2020» Україна посідає 64 місце із 190 (у 2019 – 71, 2018 – 76) [10].

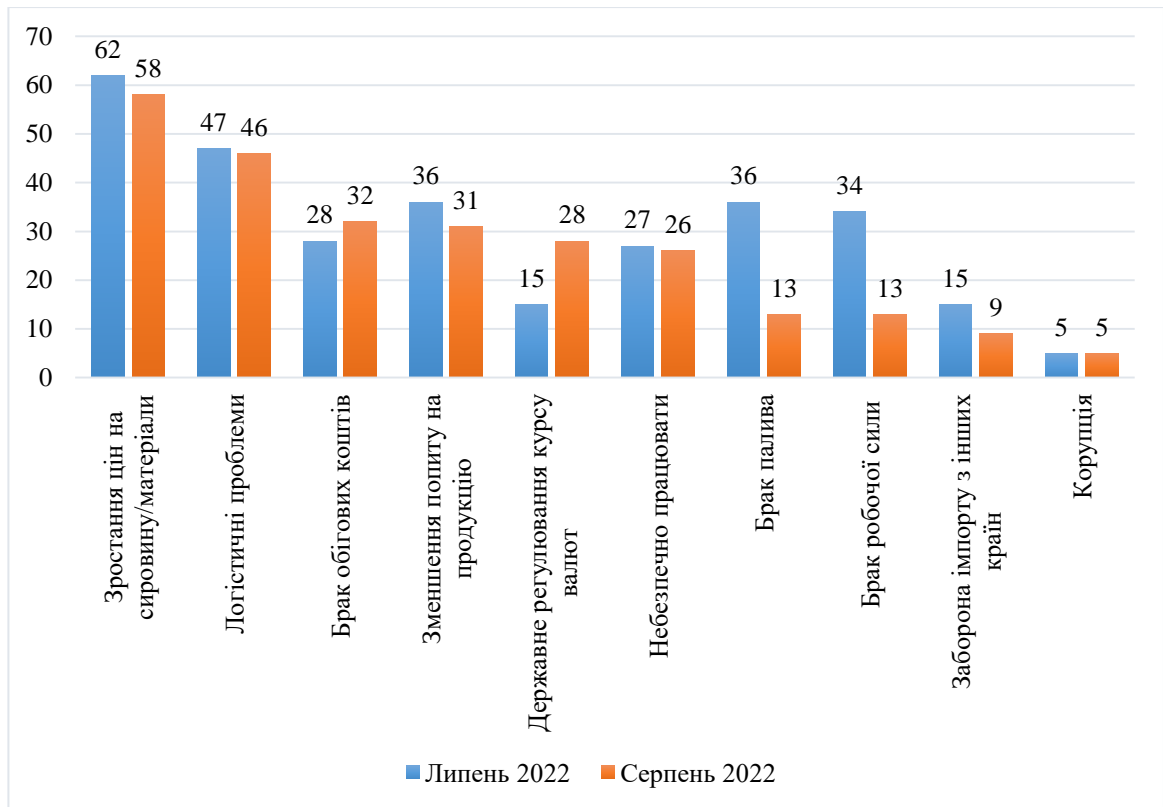


Рис. 2.7. Перешкоди для бізнесу у липні та серпні 2022 року, %

За показником «відкриття бізнесу» Україна займає 61 місце із 190, що говорить про легкість реєстрації (ця процедура займає 6,5 днів), проте у 60 країн світу ця процедура ще швидша (наприклад, лідером є Нова Зеландія – 0,5 днів).

За показником «отримання дозволів на будівництво» – 20 місце із 190, одне з найкращих у світі. Цей процес нараховує 10 процедур, триває 72,5 дні. В 2020 році за цим показником відбулося скасування залучення зовнішнього контролера, запровадження системи електронних повідомлень та зменшення офіційних витрат.

За «доступом до енергомережі» – 128 місце із 190, процес нараховує 5 процедур, становить 267 днів (найбільше з усіх країн світу), має низькі офіційні витрати, непогану якість та прозорість. Проте, як зазначається, в 2020 році відбулося покращення: була впроваджена геоінформаційна система, впорядкована видача технічних умов, покращилась надійність (шляхом запровадження механізму компенсації відключення).

За показником «Реєстрація власності» Україна посідає 61 місце із 190, цей процес нараховує 7 процедур, 15 днів, коштує 1,7% вартості об'єкту. Зазначено,



що якість, прозорість інформації та рівний доступ до інфраструктури на низькому рівні, проте, в 2020 році кадастрові дані стали більш прозорими.

Отримати кредит в Україні легше, ніж в багатьох країнах світу – за цим показником 37 місце із 190, такий результат зумовлений тим, що позичальники можуть повернути борги через операції з заставою, права кредиторів захищені законом про банкрутство, кредитні історії якісні. Зазначено, що в 2020 році цей показник покращився завдяки створенню нового державного реєстру кредитів у НБУ.

За показником «захист міноритарних інвесторів» – 45 місце із 190. Зазначено, що в 2020 році в Україні покращився захист прав міноритаріїв вимогою до компаній розкривати більше інформації про операції з зацікавленими особами.

За показником «оподаткування» Україна займає 65 місце із 190 – 5 платежів, 328 годин на виконання розрахунків (найбільше часу займає сплата ПДВ), близько 45% прибутку сплачується до держави. Проте, це стосується тільки бізнесу на загальній системі оподаткування. За спрощеною системою все набагато легше. Цей показник є одним із найважливіших для інвестора. Лідером легкості в оподаткуванні є Бахрейн – 3 платежі, 23 години, близько 13% прибутку сплачується до держави.

За «міжнародною торгівлею» – 74 місце із 190. На митні процедури витрачається не багато часу, проте перевірка та узгодження документів потребує значний час та гроші. Зазначено, що в 2020 році відбулося спрощення вимог до сертифікації запчастин.

За «забезпеченням виконання контрактів» Україна займає 63 місце із 190 – для того, щоб змусити українську компанію виконати вимоги потрібно витратити в середньому 378 днів та 46,3% від суми угоди. Цей показник характеризується ефективністю судової системи і зазначається, що в Україні слабо автоматизовані судові процеси та недостатньо розвинене застосування альтернативних способів вирішення конфліктів.

За показником «регулювання банкрутства» країна посідає 146 місце із 190— якщо підприємство збанкрутіє, то щоб отримати гроші доведеться витратити в середньому 3 роки та витратити на юристів і суди 40% від вартості майна. Таким чином, можна розраховувати на 9 центів з кожного долара, що винен український банкрут. Лідером за цим показником є Фінляндія – можна отримати 88 центів з долара менше чим за 1 рік і витратити суму в розмірі 3,5% вартості майна.

Якщо порівняти Україну з країнами-сусідами, то позиції країни достатньо низькі. Гірші, ніж в Україні, позиції тільки в Узбекистані, Киргизстані, Таджикистані. У п'ятірку кращих пострадянських країн увійшли Грузія (6 місце), Литва (11 місце), Естонія (18 місце), Латвія (19 місце). Російська Федерація та Білорусь 28 та 49 місце відповідно.

Таким чином, Україна з кожним роком потроху піднімається вище за цим рейтингом, проте для легкості та комфортного ведення бізнесу, має бути вирішено ще багато проблем. І як підказує практика – це можливо. Наприклад, найбільш реформованою країною світу є Грузія, яка піднялася з 100-го місця на 6-е місце в рейтингу країн 2020 року.

Отже, дослідивши розвиток підприємництва в Україні та розглянувши звіти досліджень різних економічних інститутів, можна виокремити основні проблеми, що гальмують підприємництво в Україні [194]:

1. Основними проблемами у діяльності суб'єктів підприємництва у 2022 році стали наслідки повномасштабного вторгнення в Україну. За даними Міністерства економіки України, падіння ВВП України за підсумками 2022 року оцінюється на рівні 29,2% [110]. Прямі збитки тільки малого та середнього бізнесу оцінюються у 85 мільярдів доларів, що включають у себе втрачені ресурси, товари, основні засоби, витрати на релокацію тощо, а падіння обсягу реалізованої продукції оцінюється на 52% до минулого року [39].

2. У 2020-2021 рр. основною проблемою стала криза COVID-19, яка сильно вдарила по економіці всіх країн світу. Від запровадження жорсткого карантину в першу чергу постраждав малий та середній бізнес. Через карантинні обмеження підприємці не можуть діяти в тому обсязі, як раніше. Це, звичайно,

веде до зниження сукупної пропозиції, що в свою чергу і до зниження попиту. Стимулюючі заходи, запроваджені у більшості країн світу з метою підтримки бізнес-середовища й населення країн, показують, що даний рівень сягає 10-25% ВВП. У той же час в Україні сформований фонд становив усього 1,5 % [34].

3. Важливою проблемою є недостатня державна підтримка підприємництва. Уряд розробляє програми щодо здійснення заходів задля розвитку бізнесу, але все це залишається на папері. У 2020 році, в період карантину, пов'язаного з пандемією, держава запровадила підтримку МСП – це впровадження і подальше розширення програми «5-7-9%», підвищення мінімального рівня оплати праці, звільнення від ЄСВ для малого бізнесу, допомога підприємцям та найманим працівникам в розмірі 8 000 грн та інші заходи. Але, як зазначають самі підприємці, це все одно не покриває втрати від карантинних обмежень, діє тільки в період карантину і недостатньо для підтримки розвитку бізнесу.

4. Неєфективна промислова політика. Структура ВВП України за секторами економіки у 2019 році наступна: сільське господарство – 9,0%, промисловість – 22,6%, послуги – 54,4%. Внесок сектора промисловості до ВВП з кожним роком тільки скорочується. Україна має значний промисловий потенціал та природні ресурси, тому саме державі необхідно проводити активну промислову політику спрямовану на отримання продукції з більш доданою вартістю.

5. Несприятливий інвестиційний клімат. Низький рівень інвестицій в економіці, зокрема капітальних пов'язаний із нестабільним політичним та економічним середовищем, відсутністю реформ і високим рівнем корупції.

6. Складність та невизначеність законодавства виступає однією з важливих проблем, що ускладнює розвиток підприємництва. Українське законодавство постійно змінюється та суперечить один одному, і підприємці мають постійно відслідковувати всі зміни, особливо щодо оподаткування, або наймати юристів, що несе додаткові витрати. Для багатьох підприємців це стає бар'єром при започаткуванні своєї справи.

7. Високі ставки податків. Понад половину доходів підприємств вилучається у вигляді різноманітних податків та платежів, тому більшість підприємств приховують свої доходи, щоб платити менший податок або ведуть подвійну бухгалтерію. Неefективна податкова система в Україні призводить до росту тіньової економіки (на 2020 рік рівень тіньової економіки становить 31% від ВВП [139]).

8. Корупція. За даними дослідження Transparency International [7], за індексом сприйняття корупції в 2020 році Україна посідає 117 місце із 179 і набирає лише 33 із 100 балів, поряд з такими країнами як Непал, Замбія, Єгипет, Молдова. За цим рейтингом, починаючи з 2012 року, Україна піднялася тільки на 7 позицій, що говорить про те, що урядові структури використовують неefективну політику в боротьбі з корупцією.

9. Проблема недостатності власних коштів для фінансування своєї діяльності. Підприємці можуть використовувати як самофінансування (амортизація, прибуток), так і залучати ресурси з інших джерел. Проте, щоб мати можливість генерувати власний капітал, підприємець повинен максимально збільшити свій прибуток, що на тлі економічної ситуації, особливо для МСП, дуже важко, а вартість банківського кредитування в Україні достатньо висока. Тим не менш, в Україні з 2020 року була введена Державна кредитна програма «5-7-9%», яка має спростити малим підприємцям доступ до банківського кредитування. Також одними із джерел фінансування, який представники МСП часто ігнорують, є лізинг, що використовується як альтернатива банківському кредитуванню, та ще набувають популярності нові форми фінансування, зокрема краудфандинг та краудлендинг.

10. Низька конкуренція. Сьогодні в Україні великий бізнес монополізує найбільш прибуткові ринки, тим самим витісняє малий та середній. Формуванню конкурентного середовища та виходу малих підприємств на ринок перешкоджають обмежений доступ до ресурсів та високі транзакційні витрати. Крім того, під час пандемії та повномасштабної війни багато МСП вимушені

були припинити свою діяльність та піти з ринку, що тільки зміцнило позиції великого бізнесу.

11. Низький попит на товари. Ця проблема пов'язана як із зниженням платоспроможності населення на фоні кризи, так і низьким рівнем конкурентоспроможності продукції самих суб'єктів господарювання. Підвищення конкурентоспроможності продукції можна досягти за допомогою впровадження інновацій, вдосконалення технологій та якості продукції, швидкого реагування на вимоги споживача.

12. Перед МСП також стоїть гостро проблема слабкої забезпеченості висококваліфікованим персоналом через те, що такі спеціалісти потребують високої оплати праці та кар'єрного зростання, що не завжди може бути реалізовано на МСП. Тим не менш, зараз, під час воєнної кризи, коли багато підприємств скорочують свій персонал, для підприємців це гарний шанс знайти кваліфікованого працівника.

Заходи щодо вирішення зазначених проблем підприємництва наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Заходи щодо вирішення проблем підприємництва в Україні

Проблема	Заходи вирішення проблеми
1. Наслідки повномасштабного вторгнення	Запровадження державою підтримки бізнесу в період війни: зменшення вартості кредитування для підприємств, зменшення податкового навантаження, надання податкових пільг, припинення податкових перевірок, підтримка проєктів державою, які забезпечують високу зайнятість, допомога з евакуацією виробництв та підтримка для переміщених підприємств, спрощення дозвільних процедур, запровадження програми компенсації приватному бізнесу інвестицій (або їх частини) при інвестуванні у стратегічно важливі сектори економіки.
2. Пандемія	Запровадження державою підтримки бізнесу в період карантину: податкові канікули, допомога в отриманні кредитів, компенсація кредитів тощо.
3. Недостатня державна підтримка підприємництва	Запровадження фінансової підтримки бізнесу (податкові пільги, субсидії, дотації, гранти, вигідні умови кредитування тощо), професійної підготовки підприємницьких кадрів, створення підприємницької інфраструктури, стимулювання створення нових інноваційних підприємств у різних галузях.

## Продовження табл. 2.6

4. Неєфективна промислова політика	Розвиток підприємств реального сектору економіки, запровадження стимулювання виробників-експортерів, налагодження зовнішньоекономічних зв'язків, розвиток інноваційної діяльності.
5. Несприятливий інвестиційний клімат	Проведення реформ: судової (для захисту прав інвесторів), податкової (для зменшення економічного тиску); проведення прозорої малої та великої приватизації; забезпечення ефективності та прозорості державно-приватного партнерства (концесії, спільна діяльність, угоди про розподіл продукції тощо); проведення політики стимулювання нарощення обсягів капітальних інвестицій.
6. Складність та невизначеність законодавства	Формування чіткої та зрозумілої бази законодавчо-адміністративної системи, стабільність законодавчої бази.
7. Високі ставки податків	Зниження податків, особливо прямих на доходи громадян. Необхідно знижувати саме ті податки, від яких масово ухиляються, а замінювати тими податками, від яких важко ухилитися, наприклад, єдиним податком, податком на землю та на інше нерухоме майно.
8. Корупція	Запровадження жорсткої кримінальної відповідальності, проведення посиленого контролю за діяльністю урядовців, створення ефективної системи зворотного зв'язку з метою інформування відповідних структур про корупційні вчинки, прозорість у витратах державних структур.
9. Недостатність фінансових коштів для ведення підприємницької діяльності	Запровадження державної підтримки розвитку факторингової та лізингової діяльності, полегшення доступу до фінансових ресурсів шляхом зниження облікової ставки НБУ, вдосконалення та поширення механізмів гарантування кредитів, спрощення порядку надання кредитів, зменшення відсотків за користування кредитами, збільшення строку користування кредитами.
10. Низька конкуренція, монополізація ринків	Удосконалення та посилення контролю за виконанням антимонопольного законодавства, стимулювання і проведення політики підтримки МСП шляхом зниження бар'єрів входу підприємств ринки, підтримання вітчизняного виробника шляхом протекціоністської політики щодо імпортованих товарів.
11. Низький попит на товари	Підвищення рівня доходів населення з боку держави; впровадження інновацій, вдосконалення технологій та якості продукції, швидкого реагування на вимоги споживача з боку суб'єктів підприємництва
12. Слабка забезпеченість висококваліфікованим персоналом на МСП	Створення державою центрів професійної підготовки персоналу, підвищення компетенцій працівників шляхом проходження курсів, тренінгів, виставок.

Проведене дослідження показало, що виклики, з якими зіштовхується підприємство в Україні, з кожним роком тільки збільшуються. Якщо в 2019

році це були внутрішні проблеми держави, 2020-2021 рр. – пандемія COVID-19, то в 2022 році українське підприємництво має виживати в умовах повномасштабної війни. Якщо раніше представників бізнесу найбільше турбували питання складності та невизначеності законодавства, корупції, високих податкових ставок, то зараз, в умовах війни, основними проблемами стають високі ціни на сировину та матеріали, проблеми з логістикою та брак обігових коштів. Але інші проблеми так і залишилась актуальними, відійшовши, в умовах війни, на другий план. Вирішення більшості проблем повинно лягти безпосередньо на державу. З боку держави мають бути запроваджені заходи для підтримки бізнесу в умовах війни, зокрема щодо зменшення вартості кредитування, податкові пільги, створення проєктів з високою зайнятістю, сприяння доступу експортерів до міжнародних ринків тощо. Вирішення усіх зазначених проблем гарантує підприємництву економічну та політичну стабільність, що, в свою чергу, призведе до збільшення попиту на продукції і поліпшення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Таким чином, роль держава у вирішенні проблем є домінуючою. Зазначені шляхи вирішення допоможуть підприємництву в Україні вийти на новий рівень, що покращить економіку країни та підвищить рівень добробуту населення.

## **2.2. Діагностика діяльності та ймовірності настання банкрутства великих суб'єктів підприємництва**

Великі підприємства відіграють важливу роль в національному господарстві держави. Вони формують галузі господарства, структуру економіки, розвивають регіони та визначають місце держави у світовій економіці. Їх особливістю в аспекті антикризового управління є постійний моніторинг діяльності підприємства – формування превентивної системи антикризового управління, що дозволяє вчасно виявити внутрішні або зовнішні ознаки кризи для недопущення подальшого розповсюдження. Перші ознаки кризи проявляються саме у фінансовій сфері підприємства, а тому важливо

вчасно ідентифікувати загрози, шляхом проведення діагностики кризового стану.

У розділі 1.3 дисертаційної роботи визначено, що діагностику кризового стану та ймовірності настання банкрутства великих суб'єктів господарювання варто проводити трьома методиками:

- комплексний аналіз фінансово-господарського стану;
- моделі оцінки ймовірності настання банкрутства;
- вартісно-орієнтовані показники.

Поєднання результатів, отриманих в ході використання різних методів діагностики, дасть змогу виявити проблеми у діяльності великих підприємств та вчасно відреагувати на можливі кризові явища.

Для апробування вищезазначених методів щодо ефективного виявлення кризових загроз, були обрані великі підприємства України за різними галузями економіки, організаційно-правовими формами, обсягом капіталу, співвідношенням активів і джерел їх формування та іншими характеристиками. Інформаційною базою дослідження є річна фінансова звітність, що знаходиться на офіційному сайті підприємств. Вибірка сформована із топ-200 великих підприємств України 2020 року [68]: ПАТ «Київстар», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ СП «Нібулон», ПАТ «Дніпровський меткомбінат», ПАТ «Укртелеком», ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», ПрАТ «Міжнародні авіалінії України», ТОВ «Сандора».

Основні фінансові результати обраної вибірки великих підприємств наведено в табл. 2.7.

У 2020 році у більшості підприємств спостерігається від'ємний чистий фінансовий результат (рис. 2.8), у порівнянні з додатнім у 2019 році. Перш за все такий результат спричинений падінням попиту та пропозиції через пандемію. Проте, у таких телекомунікаційних підприємствах як ПАТ «Київстар» (10322053 тис. грн.) та ПАТ «Укртелеком» (2143802 тис. грн.) зберігся додатній чистий фінансовий результат, що говорить, навпаки, про підвищення попиту на їх продукцію та послуги, а у випадку з ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» (645401



тис. грн.) про ефективність адаптації бізнесу до нових умов існування, зокрема створення системи доставки продукції.

Таблиця 2.7

Основні фінансові результати вибірки великих підприємств, тис. грн.

		Чистий дохід	Собівартість реалізованої продукції	Фінансовий результат від операц. діяльн.	Фінансовий результат до оподаткування	Чистий прибуток (збиток)
ПАТ «Київстар»	2019	22274923	7753253	10667923	10612258	8938154
	2020	25041947	8506957	13010193	12568235	10322053
	2020-2019	2767024	753704	2342270	1955977	1383899
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2019	62446681	47340607	1638317	268583	289577
	2020	64402634	47249897	158528	-3157847	-3114238
	2020-2019	1955953	-90710	-1479789	-3426430	-3403815
ТОВ СП «Нібулон»	2019	27666784	25731565	779043	1597011	1358212
	2020	25840227	24773538	456431	-1876500	-1776378
	2020-2019	-1826557	-958027	-322612	-3473511	-3134590
ПАТ «Дніпровський меткомбінат»	2019	25862321	29237099	-14510988	-14950070	-14950070
	2020	27515250	28448843	-719951	-1219506	-1219506
	2020-2019	1652929	-788256	13791037	13730564	13730564
ПАТ «Укртелеком»	2019	5771328	3991582	829118	-1011038	-832817
	2020	5449056	3668503	1068477	2549352	2143802
	2020-2019	-322272	-323079	239359	3560390	2976619
ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД»	2019	7757479	3417020	1180716	1170651	959434
	2020	7872017	3473389	816880	794086	645401
	2020-2019	114538	56369	-363836	-376565	-314033
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	2019	27178210	24108342	426990	1648850	1648850
	2020	7410139	7757173	-1924606	-4518316	-4518316
	2020-2019	-19768071	-16351169	-2351596	-6167166	-6167166
ТОВ «Сандора»	2019	10404098	7 239 933	615 637	732 772	593 229
	2020	10341642	7 126 744	561 027	-284 068	-302 480
	2020-2019	-62456	-113189	-54610	-1016840	-895709

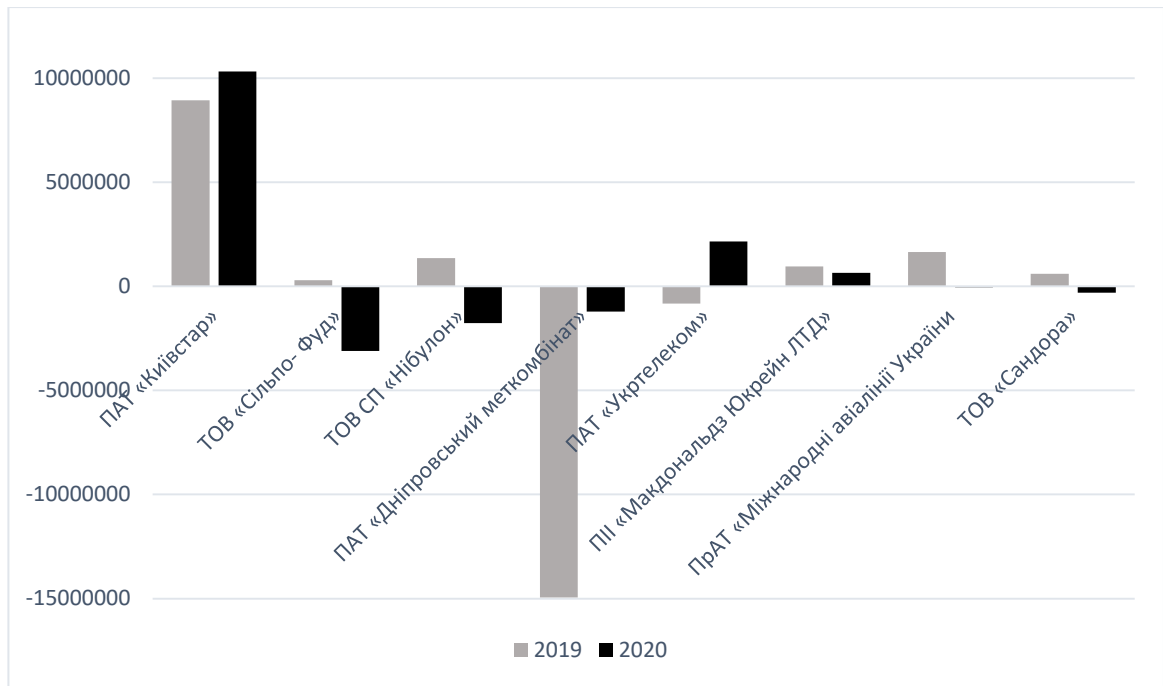


Рис. 2.8. Чистий фінансовий результат обраних великих підприємств, тис. грн.

Першим блоком оцінки фінансово-господарського стану підприємства є аналіз його майнового стану. Від величини та структури майнового стану підприємства залежать обсяги діяльності, фінансова стійкість, платоспроможність та розвиток підприємства [45]. Майновий стан безпосередньо впливає на відносини з контрагентами, кредиторами та іншими учасниками господарської діяльності. Крім того, збільшення ефективності використання основних засобів веде до прискорення темпів оновлення основних засобів, прискорення їх оборотності, що в свою чергу підвищує якість виробленої продукції та збільшує прибуток підприємства. Основні показники оцінки майнового стану обраних великих підприємств наведено в табл. 2.8

Збільшення активів підприємства свідчить про розширення його діяльності, що є позитивним фактором господарської діяльності. На аналізованій вибірці, майже на всіх підприємствах відбувся приріст активів, окрім ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» - на підприємстві активи у 2020 році скоротилися на 5678460 тис. грн. (рис. 2.9).

Таблиця 2.8

## Показники оцінки майнового стану вибірки великих підприємств

Підприємства	Роки	Активи, тис. грн.	Фондовіддача основних засобів, грн.	Коефіцієнт мобільності активів	Коефіцієнт зносу основних засобів	Коефіцієнт оновлення основних засобів
ПАТ «Київстар»	2019	24463716	1,379	0,092	0,556	0,202
	2020	27003859	1,930	0,095	0,553	0,121
	2020- 2019	2540143	0,551	0,003	-0,003	-0,081
ТОВ «Сільпо- Фуд»	2019	28694511	6,341	0,953	0,233	0,761
	2020	30235474	6,580	0,962	0,317	0,252
	2020- 2019	1540963	0,238	0,009	0,084	-0,508
ТОВ СП «Нібулон»	2019	29694479	0,905	0,307	0,049	0,140
	2020	33840777	1,160	0,352	0,000	0,057
	2020- 2019	4146298	0,255	0,044	-0,049	-0,083
ПАТ «Дніпровський меткомбінат»	2019	25627150	4,445	3,458	0,464	0,091
	2020	28889619	6,621	3,934	0,496	0,129
	2020- 2019	3262469	2,176	0,475	0,032	0,038
ПАТ «Укртелеком»	2019	11003092	0,598	0,199	0,025	-0,835
	2020	14630236	0,787	0,210	0,050	0,411
	2020- 2019	3627144	0,189	0,011	0,025	1,246
ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»	2019	3486540	4,163	0,850	0,381	0,174
	2020	3505153	5,301	0,510	0,383	0,183
	2020- 2019	18613	1,138	-0,339	0,002	0,009
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	2019	14904175	1,484	0,174	0,373	0,042
	2020	9225715	0,777	0,202	0,481	-0,379
	2020- 2019	-5678460	-0,707	0,028	0,108	-0,422
ТОВ «Сандора»	2019	5071435	3,826	0,903	0,399	0,370
	2020	5860243	4,523	0,973	0,421	0,097
	2020- 2019	788808	0,697	0,071	0,022	-0,273

Фондовіддача основних засобів показує скільки виробляється готової продукції на одиницю основних засобів, тобто чим вище значення, тим ефективніше використання основних засобів. Коефіцієнт мобільності активів є співвідношенням оборотних та необоротних активів і дозволяє оцінити здатність підприємства проводити гнучку діяльність. Його збільшення говорить про

спроможність підприємства змінити структуру активів в короткий проміжок часу. Коефіцієнт зносу основних засобів свідчить про рівень фізичного та морального зносу основних засобів, позитивним є його зменшення. Коефіцієнт оновлення основних засобів визначає рівень фізичного та морального оновлення основних засобів підприємства, позитивним є його збільшення. На більшості аналізованих підприємствах у 2020 році цей показник зменшився. В цілому, майновий стан обраних підприємств є непоганим, окрім ПрАТ «Міжнародні авіалінії України». Найкращі показники майнового стану спостерігаються на ТОВ «Сільпо-Фуд», ПАТ «Дніпровський меткомбінат» та ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД». Варто також виділити низькі коефіцієнти зносу ТОВ СП «Нібулон» (0,049 – у 2019 році; 0,000 – у 2020 році) та ПАТ «Укртелеком» (0,025 – у 2019 році; 0,050 – у 2020 році), що говорить про високий стан матеріально-технічної бази підприємств.

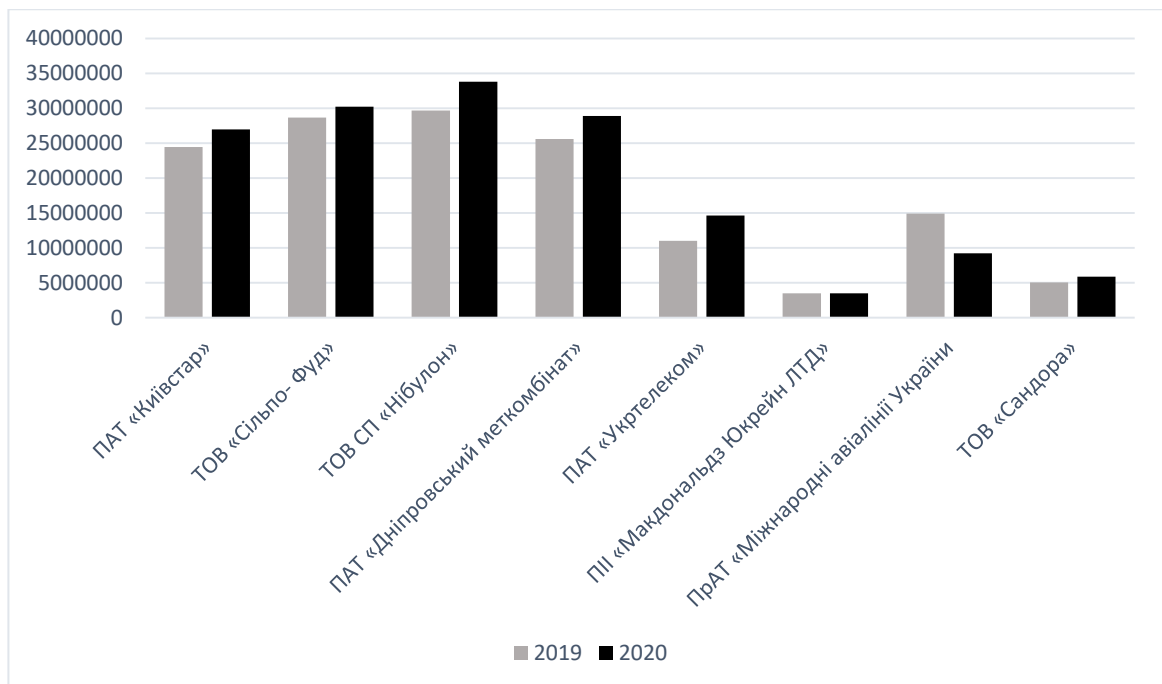


Рис. 2.9. Розмір активів обраних великих підприємств, тис. грн.

Наступною групою показників оцінки фінансово-господарського стану підприємства є показники ліквідності. Ліквідність підприємства є найважливішою характеристикою фінансово-економічної діяльності. Ліквідність визначає можливість підприємства у короткі строки покрити свої

платіжні зобов'язання за рахунок власних коштів, тобто обсяг ліквідних активів має перевищувати поточні зобов'язання. Чим вища ліквідність, тим підприємство є більш незалежним від ринкових коливань, а тому знижує ймовірність настання кризи та банкрутства. Розрахунок основних показників ліквідності обраних великих підприємств наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Показники оцінки ліквідності вибірки великих підприємств

Підприємства	Роки	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт відношення дебіторської та кредиторської заборгованості
ПАТ «Київстар»	2019	-6184170	0,251	0,243	0,128	0,123
	2020	-6240263	0,273	0,267	0,156	0,119
	2020-2019	-56093	0,022	0,024	0,028	-0,004
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2019	-3754393	0,789	0,494	0,142	0,312
	2020	-4231296	0,778	0,483	0,126	0,304
	2020-2019	-476903	-0,011	-0,011	-0,016	-0,008
ТОВ СП «Нібулон»	2019	-1695332	0,805	0,218	0,010	0,217
	2020	-8881172	0,498	0,146	0,036	0,194
	2020-2019	-7185840	-0,307	-0,072	0,026	-0,023
ПАТ «Дніпровський меткомбінат»	2019	-73433505	0,213	0,183	0,000	0,384
	2020	-74737800	0,236	0,199	0,001	0,528
	2020-2019	-1304295	0,023	0,017	0,000	0,144
ПАТ «Укртелеком»	2019	-310 484	0,855	0,795	0,183	1,397
	2020	1075108	1,737	1,647	0,478	1,612
	2020-2019	1385592	0,882	0,852	0,295	0,214
ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»	2019	1189711	3,889	3,744	3,462	0,309
	2020	817138	3,225	3,017	2,519	0,570
	2020-2019	-372573	-0,664	-0,727	-0,943	0,262
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	2019	-9250190	0,193	0,163	0,007	0,201
	2020	-11661611	0,117	0,093	0,008	0,012
	2020-2019	-2411421	-0,075	-0,070	0,001	-0,190
ТОВ «Сандора»	2019	-671995	0,782	0,543	0,015	0,675
	2020	186984	1,069	0,759	0,149	0,705
	2020-2019	858979	0,287	0,216	0,134	0,030

Чистий оборотний капітал (власні оборотні кошти) характеризує величину оборотних активів, яка залишається в розпорядженні після повного погашення кредиторської заборгованості. Значення більше нуля свідчить про те, що навіть якщо всі кредитори вимагатимуть погашення поточної заборгованості, підприємство продовжить своє нормальне функціонування без загрози банкрутства. У вибірці великих підприємств більшість має від'ємне значення чистого робочого капіталу, проте такі підприємства як ПАТ «Укртелеком» та ТОВ «Сандора» у 2020 році покращили значення даного показника на 1385592 тис. грн. та 858979 тис. грн. відповідно (рис. 2.10).

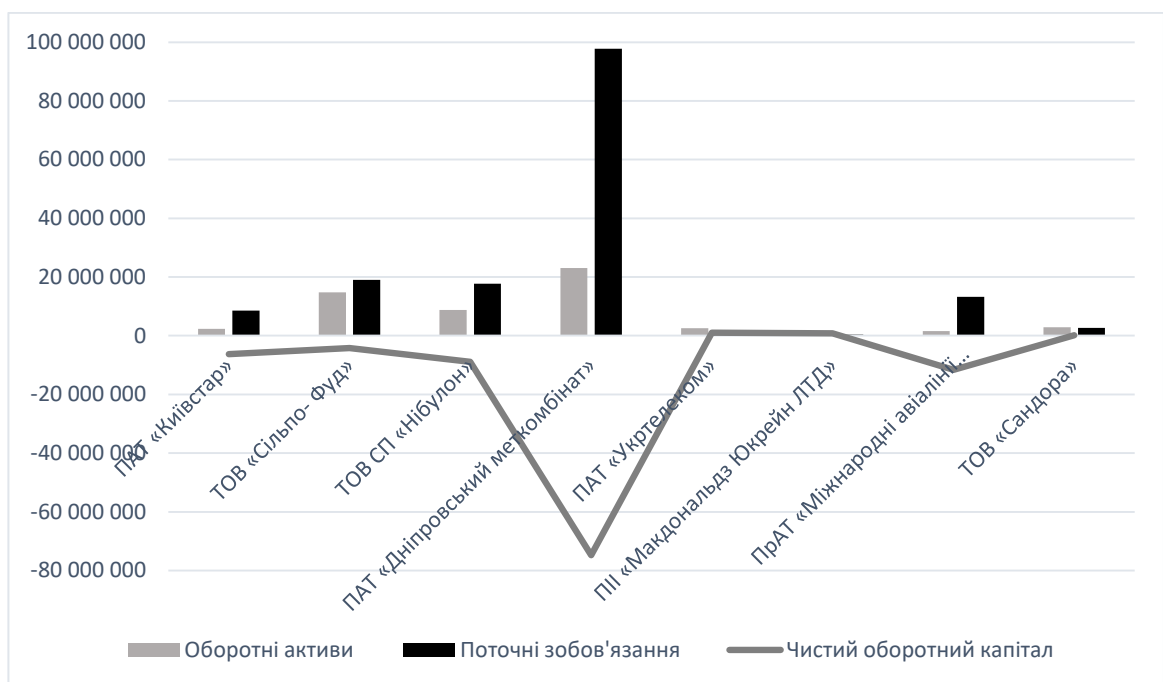


Рис. 2.10. Чистий оборотний капітал у 2020 році вибірки великих підприємств, тис. грн.

Найбільш уживаним показником ліквідності є коефіцієнт поточної ліквідності, який характеризує ступінь покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами. Рекомендоване значення даного показника більше 1, і можна побачити, що тільки ПАТ «Укртелеком» (1,737), ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» (3,225) та ТОВ «Сандора» (1,069) досягають цього значення у 2020 році. Коефіцієнт швидкої ліквідності схожий до коефіцієнта поточної ліквідності, проте у розрахунку ще виключає менш ліквідні активи, а його рекомендоване значення є в межах 0,5-1 або більше. Знову ж таки, з обраної

вибірці тільки ПАТ «Укртелеком» (1,647), ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» (3,017) та ТОВ «Сандора» (0,759) досягають рекомендованого значення у 2020 році. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частку поточних зобов'язань підприємства, яка може бути погашена негайно, рекомендоване значення від 0,1 до 0,2. Коефіцієнт відношення дебіторської та кредиторської заборгованості показує здатність розраховуватись з постачальниками, працівниками та кредиторами за рахунок дебіторської заборгованості, його рекомендоване значення дорівнює 1. Таким чином, у більшості обраній вибірці великих підприємств нормативні значення показників не досягаються, що свідчить про проблеми з їх ліквідністю. Проте, ПАТ «Укртелеком», ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» та ТОВ «Сандора» мають високі значення ліквідності у 2020 році, що позитивно характеризує їхню фінансову діяльність.

Варто зазначити, що надто високі значення показників ліквідності також можуть негативно відображатися на діяльності підприємств. Спрямування ресурсів на формування грошових коштів призводить до їх неефективного використання. Вільні грошові кошти краще вкладати та спрямовувати у власну діяльність підприємства, чим зберігати на рахунках або депозитах. Але необхідно звертати також увагу на сферу економічної діяльності підприємства. Так, наприклад, показники ліквідності ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» значно перевищують рекомендовані значення, проте це пояснюється саме специфікою діяльності підприємства, ніж його неефективним використанням фінансових ресурсів.

Поряд із показниками ліквідності під час аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств необхідно аналізувати і показники платоспроможності та фінансової стійкості. Платоспроможність – це здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі погасити свої зобов'язання. Підприємство називається платоспроможним тоді, коли може виконати всі свої зобов'язання перед кредитором без застосування санаційних процедур або визнання банкрутом. Ліквідність тісно пов'язана із платоспроможністю: якщо підприємство є платоспроможним, то йому і легше підтримувати свою ліквідність. Різниця між

показниками ліквідності та платоспроможності в тому, що показники ліквідності оцінюють короткострокову платоспроможність, а показники фінансової стійкості – довгострокову платоспроможність. Показники платоспроможності та фінансової стійкості обраної вибірки великих підприємств наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники оцінки платоспроможності та фінансової стійкості вибірки великих підприємств

Підприємства	Роки	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт фінансової залежності	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотним и коштами	Коефіцієнт фінансового левериджу	Коефіцієнт маневреності власного капіталу
ПАТ «Київстар»	2019	0,559	1,787	-2,989	0,787	-0,452
	2020	0,422	2,367	-2,664	1,367	-0,547
	2020-2019	-0,137	0,580	0,325	0,580	-0,095
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2019	0,063	15,898	-0,268	14,898	-2,080
	2020	-0,037	-27,296	-0,285	-28,296	3,820
	2020-2019	-0,100	-43,194	-0,017	-43,194	5,900
ТОВ СП «Нібулон»	2019	0,409	2,445	-0,243	1,445	-0,140
	2020	0,363	2,754	-1,009	1,754	-0,723
	2020-2019	-0,046	0,309	-0,766	0,309	-0,583
ПАТ «Дніпровський меткомбінат»	2019	-2,694	-0,371	-3,694	-1,371	1,064
	2020	-2,436	-0,410	-3,245	-1,410	1,062
	2020-2019	0,258	-0,039	0,449	-0,039	-0,002
ПАТ «Укртелеком»	2019	0,637	1,570	-0,170	0,570	-0,044
	2020	0,693	1,443	0,424	0,443	0,106
	2020-2019	0,056	-0,127	0,594	-0,127	0,150
ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»	2019	0,727	1,376	0,743	0,376	0,470
	2020	0,713	1,402	0,690	0,402	0,327
	2020-2019	-0,013	0,026	-0,053	0,026	-0,143
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	2019	-0,460	-2,175	-4,192	-3,175	1,350
	2020	-1,233	-0,811	-7,533	-1,811	1,025
	2020-2019	-0,773	1,363	-3,341	1,363	-0,324
ТОВ «Сандора»	2019	-0,079	-12,662	-0,279	-13,662	1,678
	2020	0,054	18,354	0,065	17,354	0,586
	2020-2019	0,133	31,016	0,344	31,016	-1,092



Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) показує наскільки підприємство є незалежним від кредиторів, його рекомендоване значення в межах 0,5-0,7. Низьке значення цього коефіцієнта або навіть від'ємне (у зв'язку з від'ємним власним капіталом) свідчить про те, що підприємство є фінансово нестійким, його активи формуються за рахунок залучених джерел. У вибірці великих підприємств рекомендованого значення коефіцієнта автономії у 2020 році досягають тільки ПАТ «Укртелеком» (0,693) та ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» (0,713) (рис. 2.11).

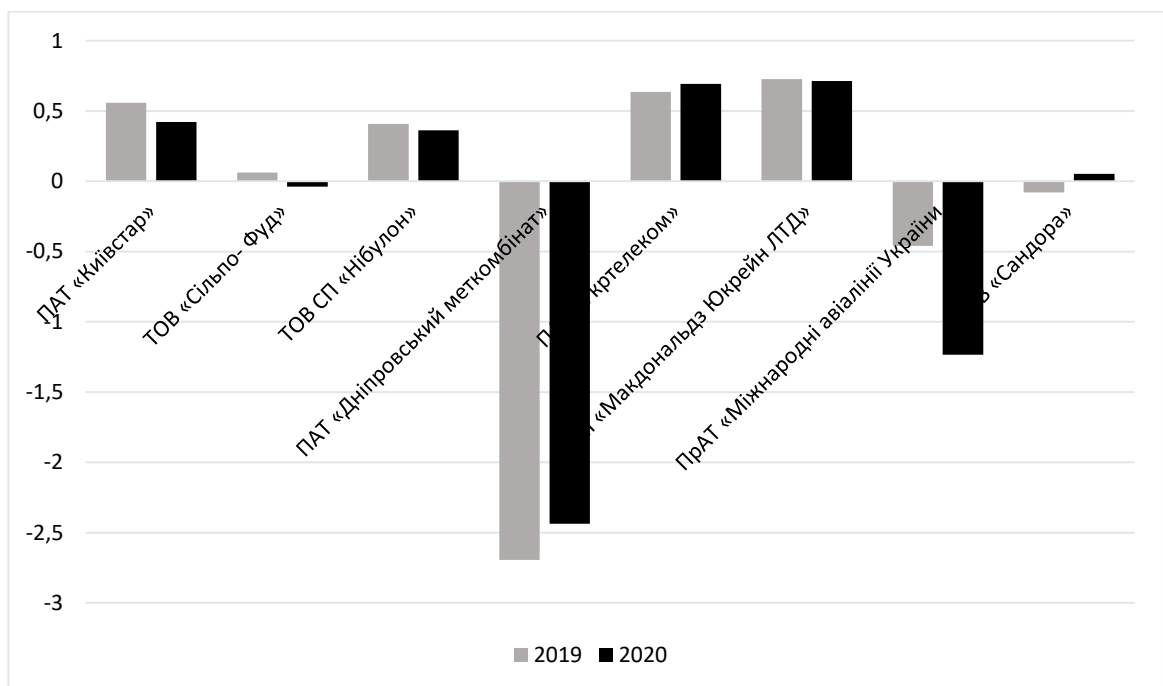


Рис. 2.11. Динаміка коефіцієнта автономії обраних великих підприємств, од.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта автономії і дозволяє зрозуміти скільки фінансових ресурсів використовує підприємство на кожну гривню власного капіталу (рекомендоване значення 1,6-2,5 [57;83]). Високе значення може свідчити про високі фінансові ризики, а низькі значення про неоптимальне використання фінансових ресурсів підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами показує частку чистого оборотного капіталу (власних оборотних коштів) в оборотних активах підприємства, рекомендоване значення більше 0,1. Низьке та від'ємне значення

свідчить про значну фінансову залежність підприємства від кредиторів. Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансування) показує співвідношення залученого та власного капіталу. Значення менше 1 свідчить про фінансування активів більшою мірою за рахунок власного капіталу, а значення більше 1 – за рахунок залученого. На обраній вибірці великих підприємств переважання фінансування активів за рахунок власного капіталу у 2020 році спостерігається на ПАТ «Київстар» (1,367), ТОВ СП «Нібулон» (1,754) та ТОВ «Сандора» (17,354). Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує яка частина власних коштів вкладена в оборотні активи, та якою можна маневрувати, а яка вкладена в необоротні активи. Значення коефіцієнта більше 0,1 свідчить про достатність власних фінансових ресурсів та фінансову стійкість підприємства. Від'ємне значення коефіцієнта означає, що власні кошти вкладені в необоротні активи, а оборотні активи сформовані за рахунок залученого капіталу. На більшості підприємствах у 2020 році спостерігається значення даного показника більше 0,1, окрім ПАТ «Київстар» (-0,547) та ТОВ СП «Нібулон» (-0,723). Таким чином, із вибірки великих підприємств найбільш платоспроможними та фінансово-стійкими є ПАТ «Укртелеком» та ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД». Трохи гірші показники у ПАТ «Київстар» та ТОВ СП «Нібулон». Інші ж підприємства мають погану платоспроможність та фінансову стійкість, що говорить про необхідність покращення фінансового стану підприємств, зокрема зниження залежності від кредиторів.

Важливу роль при аналізі фінансово-господарського стану підприємства відіграють і показники ділової активності (оборотності), які дозволяють оцінити наскільки ефективно підприємство використовує власні (або залучені) фінансові ресурси у процесі господарської діяльності. Від того наскільки швидко ресурси, вкладені в активи, перетворюються у реальні гроші залежить фінансовий стан підприємства та його платоспроможність. Моніторинг та підвищення оборотності капіталу є головною задачею підприємства, тому що чим швидший кругообіг капіталу, тим більше підприємство виробить та реалізує продукції при тій самій сумі капіталу за певний проміжок часу. Основні показники ділової

активності (оборотності) обраної вибірки великих підприємств наведено в табл. 2.11. [106; 171].

Таблиця 2.11

Основні показники ділової активності (оборотності) вибірки великих підприємств

Підприємства	Роки	Коефіцієнт оборотності і активів	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об.	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	Коефіцієнт оборотності і дебіторської заборгованості, об.	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів
ПАТ «Київстар»	2019	0,911	1,125	320,036	23,681	15,202
	2020	0,927	1,226	293,652	29,891	12,044
	2020-2019	0,017	0,101	-26,383	6,210	-3,158
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2019	2,176	2,865	125,638	10,576	34,038
	2020	2,130	2,739	131,418	12,126	29,688
	2020-2019	-0,046	-0,126	5,780	1,550	-4,350
ТОВ СП «Нібулон»	2019	0,932	3,294	109,297	13,138	27,401
	2020	0,764	3,533	101,908	17,990	20,011
	2020-2019	-0,168	0,239	-7,389	4,852	-7,390
ПАТ «Дніпровський меткомбінат»	2019	1,009	0,777	463,585	1,397	257,677
	2020	0,952	0,806	446,614	1,735	207,476
	2020-2019	-0,057	0,030	-16,971	0,338	-50,201
ПАТ «Укртелеком»	2019	0,525	4,826	74,589	5,448	66,083
	2020	0,372	3,970	90,688	3,902	92,260
	2020-2019	-0,152	-0,857	16,099	-1,546	26,177
ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»	2019	2,225	10,261	35,085	68,270	5,273
	2020	2,246	10,053	35,812	53,219	6,765
	2020-2019	0,021	-0,208	0,727	-15,051	1,491
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	2019	1,824	2,962	121,533	14,368	25,056
	2020	0,803	0,873	412,437	8,548	42,113
	2020-2019	-1,020	-2,089	290,904	-5,819	17,057
ТОВ «Сандора»	2019	2,052	3,357	107,231	7,216	49,887
	2020	1,765	3,142	114,563	6,607	54,486
	2020-2019	-0,287	-0,215	7,332	-0,609	4,599

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання всіх ресурсів підприємства і показує скільки разів за звітний період відбувається повний цикл виробництва та скільки виручки принесла кожна одиниця активів. Рекомендоване значення коефіцієнта оборотності активів залежить від сфери діяльності підприємства. Наприклад, у торгових підприємствах показник буде значно вищий, ніж у виробничих. Таким чином, коефіцієнт необхідно порівнювати з середньогалузевим значенням та аналізувати у динаміці, позитивним є його збільшення. Майже у всій аналізованій вибірці підприємств коефіцієнт оборотності активів у 2020 році знизився, що пов'язано зі скороченням господарської діяльності. Збільшення даного коефіцієнта у 2020 році спостерігається тільки на ПАТ «Київстар» (0,911 – у 2019 р.; 0,927 – у 2020 р.) та ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» (2,225 – у 2019 р.; 2,246 – у 2020 р.). Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує скільки разів за аналізований період підприємство погасило свої зобов'язання перед постачальниками, підрядниками тощо. Рекомендоване значення також залежить від галузі діяльності підприємства, але позитивним є збільшення показника у динаміці. Строк погашення кредиторської заборгованості показує середню кількість днів, протягом яких рахунки постачальників залишаються неоплаченими, тобто позитивним у динаміці є зменшення даного показника. Найкраща оборотність кредиторської заборгованості у 2020 році спостерігається на ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» (коефіцієнт оборотності становить 10,053 об., строк погашення 35,8 днів). Кредитори зацікавлені у том, щоб підприємство мало високі значення оборотності кредиторської заборгованості та її низькі строки погашення, в той час як для підприємства вигідніші навпаки низькі значення оборотності, що дозволяє мати залишок неоплаченої кредиторської заборгованості як безкоштовне джерело фінансування своєї поточної діяльності. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (рис. 2.12) показує наскільки швидко підприємство отримує плату за свої продані товари (роботи, послуги) від своїх покупців. Чим вище значення даного показника, тим ефективніше підприємство здійснює управління дебіторською заборгованістю.

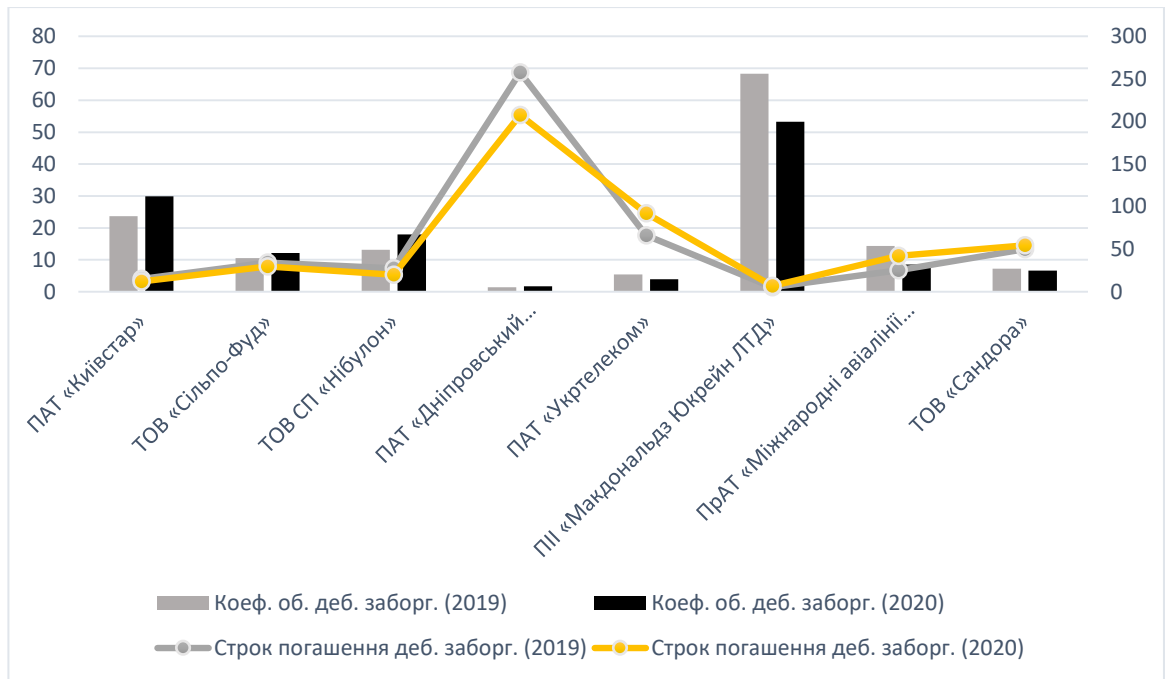


Рис 2.12. Динаміка коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості та строку погашення дебіторської заборгованості вибірки великих підприємств

Строк погашення дебіторської заборгованості показує середню кількість днів, протягом яких кошти від покупців надходять на рахунок підприємства, позитивним є зменшення цього показника у динаміці. Оборотність дебіторської та кредиторської заборгованостей варто також порівнювати між собою, це дозволяє зіставити отримання грошових коштів підприємства із розрахунками з постачальниками підприємства. Найкраща оборотність дебіторської заборгованості на обраній вибірці великих підприємств у 2020 році спостерігається на ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД» (коефіцієнт оборотності становить 53,219 об., строк погашення 6,8 днів). Позитивним фактором є перевищення оборотності дебіторської над кредиторською заборгованістю. Аналізуючи вибірку великих підприємств, можна констатувати, що підприємства ПАТ «Київстар», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ СП «Нібулон» та ПАТ «Дніпровський меткомбінат» мають тенденцію до збільшення коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, а також перевищення оборотності дебіторської над кредиторською заборгованістю, що позитивно характеризує їх ділову активність. Проте, на деяких підприємствах, зокрема ПАТ «Дніпровський меткомбінат», показники надто низькі для своєї галузі

(коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості 1,7 об. у 2020 році). Із всіх підприємств найкраща ситуація з оборотністю дебіторської та кредиторської заборгованості спостерігається на ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», що, перш за все, пов'язано зі сферою діяльності підприємства.

Оцінка загальної ефективності діяльності підприємства проводиться із використанням показників рентабельності. Рентабельність – це відносний показник економічної ефективності, який показує наскільки ефективно підприємство використовує матеріальні та грошові ресурси. Іншими словами, показники рентабельності свідчать про прибутковість – скільки підприємство отримує прибутку на одиницю вкладених коштів. Чим вищі коефіцієнти рентабельності, тим ефективніша діяльність підприємства та привабливіший бізнес як для власника, так і інвесторів. Основні показники рентабельності для обраної вибірки великих підприємств наведено в табл. 2.12. Найчастіше показники розраховуються у відсотках.

Таблиця 2.12

## Основні показники рентабельності вибірки великих підприємств, %

Підприємства	Роки	Рентабельність продаж	Рентабельність продукції	Рентабельність операційної діяльності	Рентабельність активів	Рентабельність власного капіталу
ПАТ «Київстар»	2019	40,13	115,28	47,89	36,54	65,31
	2020	41,22	121,34	51,95	38,22	90,48
	2020-2019	1,09	6,05	4,06	1,69	25,17
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2019	0,46	0,61	2,62	1,01	16,04
	2020	-4,84	-6,59	0,24	-10,30	-281,15
	2020-2019	-5,30	-7,20	-2,39	-11,31	-297,19
ТОВ СП «Нібулон»	2019	4,91	5,28	2,82	4,57	11,19
	2020	-6,87	-7,17	1,77	-5,25	-14,46
	2020-2019	-11,78	-12,45	-1,05	-9,82	-25,64
ПАТ «Дніпровський меткомбінат»	2019	-57,81	-51,13	-56,11	-58,34	-21,65
	2020	-4,43	-4,29	-2,62	-4,22	-1,73
	2020-2019	53,37	46,85	53,49	54,12	19,92
ПАТ «Укртелеком»	2019	-14,43	-20,86	14,37	-7,57	-11,89
	2020	39,34	58,44	19,61	14,65	21,15
	2020-2019	53,77	79,30	5,24	22,22	33,04

## Продовження табл. 2.13

ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД»	2019	12,37	28,08	15,22	27,52	37,87
	2020	8,20	18,58	10,38	18,41	25,81
	2020- 2019	-4,17	-9,50	-4,84	-9,11	-12,06
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	2019	6,07	6,84	1,57	11,06	-24,06
	2020	-60,97	-58,25	-25,97	-48,98	-39,73
	2020- 2019	-67,04	-65,09	-27,54	-60,04	-15,67
ТОВ «Сандора»	2019	5,70	8,19	5,92	11,70	-148,11
	2020	-2,92	-4,24	5,42	-5,16	-94,73
	2020- 2019	-8,63	-12,44	-0,49	-16,86	53,38

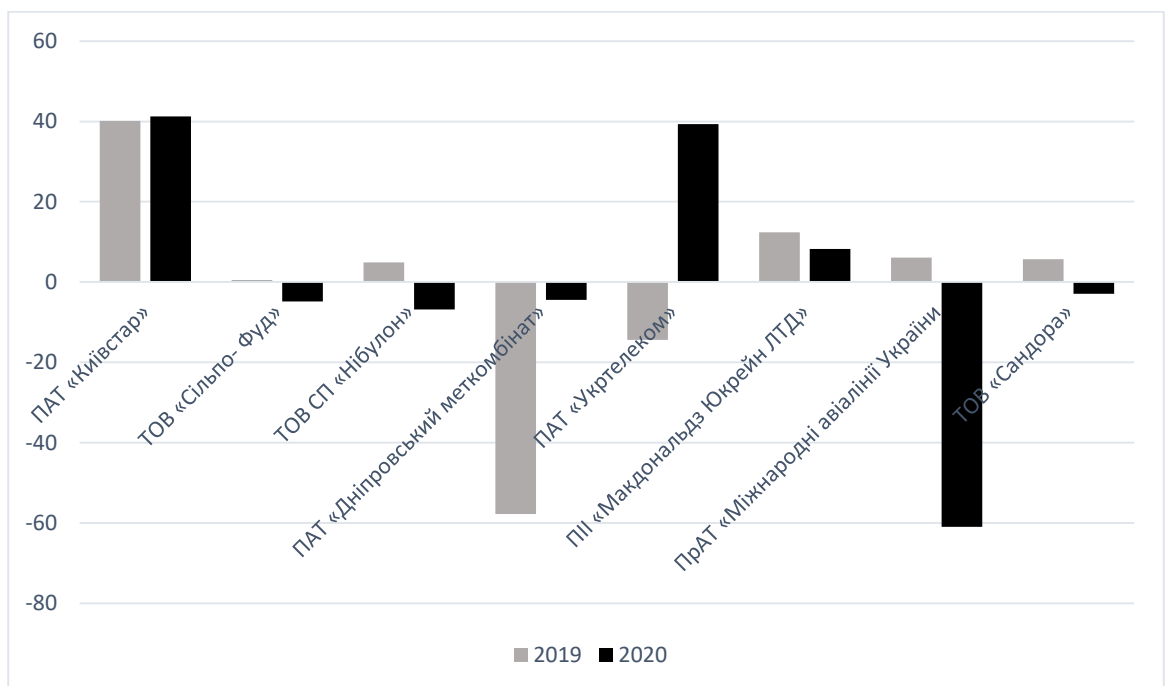


Рис. 2.13. Динаміка рентабельності продаж обраної вибірки великих підприємств, %

Рентабельність продукції визначає ефективність реалізації продукції на 1 грн. проданої продукції, тобто показує кількість коштів, що залишаються у підприємства після покриття собівартості продукції та послуг. Рентабельність операційної діяльності дозволяє визначити наскільки ефективна операційна діяльність підприємства. Операційний прибуток є показником-індикатором для інвесторів та кредиторів, оскільки при проблемах в діяльності підприємства він часто знижується задовго до зниження виручки та чистого прибутку. Рентабельність активів характеризує ефективність використання активів

підприємства для отримання прибутку і показує обсяг прибутку, який приносить 1 грн. активів підприємства. Найбільш важливим показником для власників є рентабельність власного капіталу, який характеризує кількість отриманого прибутку на 1 грн. залученого власного капіталу. Показник також свідчить про вартість акцій підприємства і дозволяє визначити на які дивіденди можуть розраховувати власники акцій або на скільки зросте вартість акцій [82]. У 2020 році додатній рівень рентабельності власного капіталу спостерігається тільки на ПАТ «Київстар» (90,48%), ПАТ «Укртелеком» (21,15%) та ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» (25,81)%, всі ж інші підприємства – від’ємний.

Таким чином, з обраної вибірки великих підприємств, найкращі показники рентабельності у 2020 році спостерігаються на ПАТ «Київстар», ПАТ «Укртелеком» та ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», що говорить про ефективну діяльність аналізованих підприємств. На підприємствах ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ СП «Нібулон», ПАТ «Дніпровський меткомбінат», ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» та ТОВ «Сандора» спостерігаються від’ємні значення показників рентабельності, що говорить про їх збитковість. У більшості із них у 2019 році спостерігаються додатні значення показників рентабельності і можна зробити висновок, що причиною негативних результатів у 2020 році, перш за все, стала пандемія COVID-19.

Наступним етапом діагностики кризового стану підприємства є аналіз його ймовірності настання банкрутства. Як і аналіз коефіцієнтів, діагностика прогнозування банкрутства дозволяє виявити неплатоспроможність, збитковість, фінансову залежність та інші фактори, що ведуть до настання кризи та банкрутства. Але на відмінну від аналізу коефіцієнтів, діагностика банкрутства за моделями у результаті надає готовий висновок щодо фінансового стану підприємства. Існує велика кількість моделей оцінки ймовірності банкрутства як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Проте, як зазначалося у першому розділі дисертаційної роботи, зарубіжні моделі не пристосовані до української економіки, що може вести до помилкового результату при їх застосуванні на вітчизняних підприємствах. З огляду на це, у дисертаційній



роботі, для аналізу ймовірності настання банкрутства великих підприємств запропоновано використовувати наступні моделі: Терещенка, Матвійчука, Мартиненка, Белікова-Давидової, Савицької. Найкраще використовувати моделі українських дослідників, тому що вони побудовані на звітності українських підприємств та враховують економічну ситуації країни.

Розрахунок значень моделей оцінки ймовірності настання банкрутства обраної вибірки великих підприємств наведено в табл. 2.13, інтерпретування розрахованих значень в табл. 2.14.

Таблиця 2.13

Розрахунок моделей оцінки настання ймовірності банкрутства вибірки великих підприємств

Підприємства	Роки	Модель Терещенка	Модель Матвійчука	Модель Мартиненка	Модель Белікова-Давидової	Модель Савицької
ПАТ «Київстар»	2019	7,63	1,68	5,84	-0,69	-1,41
	2020	7,51	1,38	6,85	-0,22	-3,34
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2019	0,76	2,56	1,91	-0,81	-23,63
	2020	-0,70	-1,73	-15,40	-3,91	-47,20
ТОВ СП «Нібулон»	2019	1,28	1,43	2,81	-0,28	1,48
	2020	-0,55	0,87	0,88	-2,35	-6,78
ПАТ «Дніпровський меткомбінат»	2019	-8,57	-0,40	-10,00	-24,50	-23,31
	2020	-0,48	-0,37	-7,98	-21,67	-22,08
ПАТ «Укртелеком»	2019	-0,56	1,96	2,30	-0,46	3,10
	2020	4,23	2,56	5,25	1,22	5,18
ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»	2019	5,30	7,07	8,47	3,54	13,02
	2020	2,96	7,64	7,07	2,45	11,13
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	2019	1,85	0,23	-2,71	-5,30	-16,85
	2020	-7,76	-0,29	-6,26	-11,31	-17,98
ТОВ «Сандора»	2019	2,06	-0,31	-7,94	-2,43	-19,03
	2020	-0,19	2,53	-4,16	-0,61	10,90

Таблиця 2.14

Ймовірність настання банкрутства за обраними моделями вибірки  
великих підприємств

Підприємства	Роки	Модель Терещенка	Модель Магвійчука	Модель Мартиненка	Модель Белікова- Давидової	Модель Савицької
ПАТ «Київстар»	2019	Низька	Низька	Середня	Дуже висока	Дуже висока
	2020	Низька	Низька	Низька	Дуже висока	Дуже висока
ТОВ «Сільпо- Фуд»	2019	Висока	Низька	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока
	2020	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока
ТОВ СП «Нібулон»	2019	Середня	Низька	Дуже висока	Дуже висока	Висока
	2020	Дуже висока	Середня	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока
ПАТ «Дніпровський меткомбінат»	2019	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока
	2020	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока
ПАТ «Укртелеком»	2019	Дуже висока	Низька	Дуже висока	Дуже висока	Середня
	2020	Низька	Низька	Висока	Низька	Низька
ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД»	2019	Низька	Низька	Низька	Низька	Дуже низька
	2020	Низька	Низька	Низька	Низька	Дуже низька
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	2019	Середня	Середня	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока
	2020	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока
ТОВ «Сандора»	2019	Низька	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока
	2020	Дуже висока	Низька	Дуже висока	Дуже висока	Дуже низька

Результати табл. 2.14 різняться між собою. Відсутність консенсусу між моделями пов'язано із тим, що моделі засновані на даних різних підприємств, різних часових періодах та різних показниках. Кожен автор моделі намагався підібрати такі фінансові коефіцієнти, які на його думку найкраще описують

фінансовий стан підприємства, від цього у моделях присутній певний суб'єктивізм. Це ще раз підтверджує той факт, що не існує єдиного методу виявлення настання криз та банкрутства на підприємстві і діагностику необхідно проводити різними методами, зіставляючи та порівнюючи результати.

Порівнюючи із коефіцієнтним аналізом, на думку автора дисертаційної роботи, найточніше характеризує фінансовий стан підприємств та ймовірність їх банкрутства модель Матвійчука (рис. 2.14). В інших моделях спостерігається зміщення результатів в сторону високої ймовірності банкрутства фінансово стабільних підприємств. За результатами усіх моделей найбільш фінансово стабільним підприємством є ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД». Також низьку ймовірність банкрутства мають ПАТ «Київстар» та ПАТ «Укртелеком» у 2020 році. Про дуже високу ймовірність банкрутства усі обрані моделі свідчать на ТОВ «Сільпо-Фуд» (2020), ТОВ СП «Нібулон» (2020), ПАТ «Дніпровський меткомбінат» (2019 та 2020), ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» (2020).

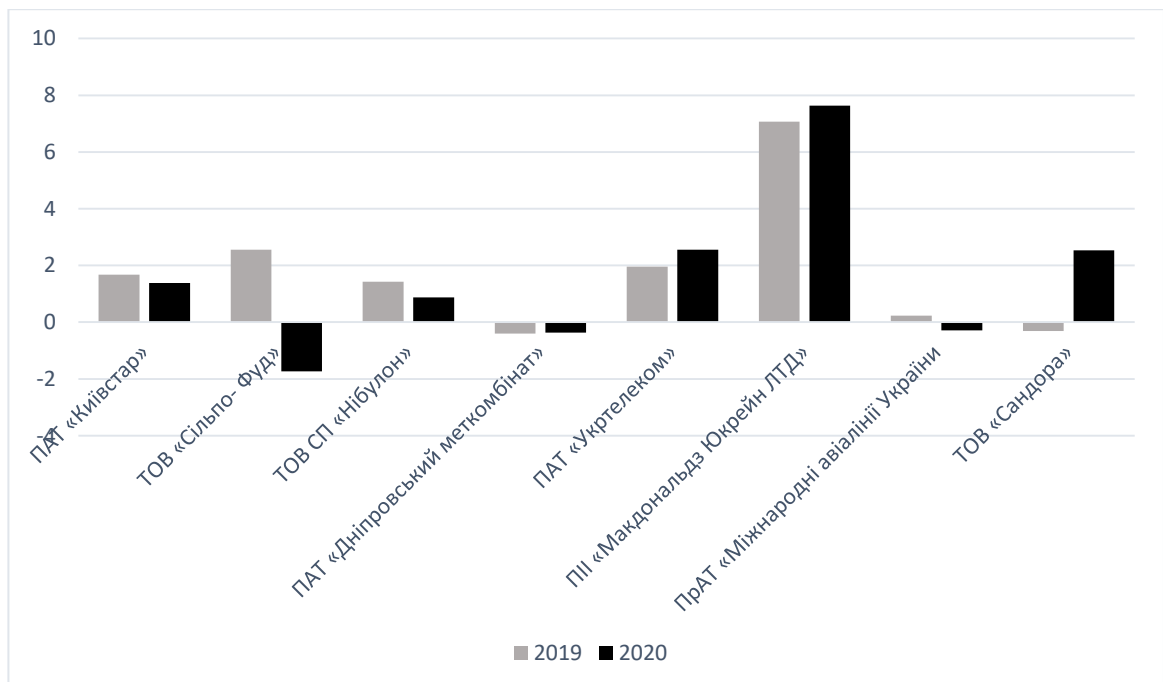


Рис. 2.14. Ймовірність банкрутства вибірки великих підприємств за моделлю Матвійчука (чим вище значення – тим нижча ймовірність)

Наступним запропонованим етапом діагностики підприємства є аналіз вартісно-орієнтованих показників. Найбільш уживаним та універсальним є показник економічної доданої вартості (англ. Economic Value Added, EVA). Концепція показника була розроблена у 1980-х роках американськими економістами Д. Штерном та Г. Стюартом, які згодом заснували власну консалтингову компанію та отримали авторське право на методику розрахунку даного показника. Економічна додана вартість (EVA) – це показник економічного прибутку підприємства після виплати всіх податків і плати за весь інвестований в підприємство капітал. Аналіз EVA відповідає на питання, який додатковий дохід створює компанія на інвестований капітал та чи отримують власники прибуток. Позитивне значення EVA вказує на результат діяльності, який збільшує умовну ринкову вартість підприємства, тобто створює економічний прибуток. Негативне значення EVA вказує на те, що прибуток підприємства недостатній для окупності вкладеного в нього капіталу, і його умовна ринкова вартість знижується.

У вітчизняній практиці для оцінки ефективності діяльності підприємства часто використовують чистий прибуток. Але зарубіжні економісти частіше використовують саме показник доданої вартості для оцінки компаній. Порівняння цих показників зазначено в табл. 2.15. [16; 65].

Таблиця 2.15

## Порівняння чистого прибутку та економічно доданої вартості (EVA)

<b>Чистий прибуток</b>	<b>Економічна додана вартість (EVA)</b>
Використовується для оцінки управлінських рішень на етапі поточного управління	Використовується для оцінки управлінських рішень на етапі стратегічного управління
Не дозволяє оцінити рівень платоспроможності підприємства та інвестиційної активності	Дозволяє оцінити рівень платоспроможності підприємства та інвестиційної активності
Враховує в розрахунках лише витрати за користування позиковим капіталом	Враховує витрати в розрахунках за користування всіма джерелами фінансування діяльності
Не враховує діловий і фінансовий ризики, характерні для діяльності підприємства	Враховує діловий і фінансовий ризики, характерні для діяльності підприємства

Слід зазначити, що показник EVA може бути розрахований не тільки для підприємств, акції яких котируються на ринку, але і для всіх інших, що досить актуально в українських умовах. Для антикризового управління показник EVA є цінним також через те, що його можна використовувати для оцінки результативності окремих антикризових модулів чи проектів.

Розрахунок економічної доданої вартості (EVA) ґрунтується на зіставленні прибутку підприємства за певний період з витратами на капітал, інвестованими у відповідному періоді (2.1):

$$EVA = NOPAT - IC * WACC, \quad (2.1)$$

де NOPAT – прибуток від операційної діяльності до сплати відсотків та після оподаткування (англ. Net Operating Profit After Tax);

IC – інвестований капітал (англ. Invested Capital);

WACC – ставка середньозважених витрат на капітал (англ. Weighted average cost of capital).

Загальну схему розрахунку EVA представлено на рис. 2.14.

Перші два показники NOPAT та IC можна розрахувати на основі фінансової звітності підприємства – форми №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та форми №2 «Звіт про фінансові результати».

NOPAT (англ. Net Operating Profit After Tax) – показник ефективності діяльності компанії, що показує операційний прибуток, зменшений на величину податку на прибуток (2.2):

$$NOPAT = EBIT * (1 - T), \quad (2.2)$$

де EBIT – прибуток (збиток) від звичайної діяльності перед оподаткуванням і сплатою процентів (англ. Earnings Before Interest and Taxes);

T – ставка податку на прибуток, виражена в частках від одиниці.

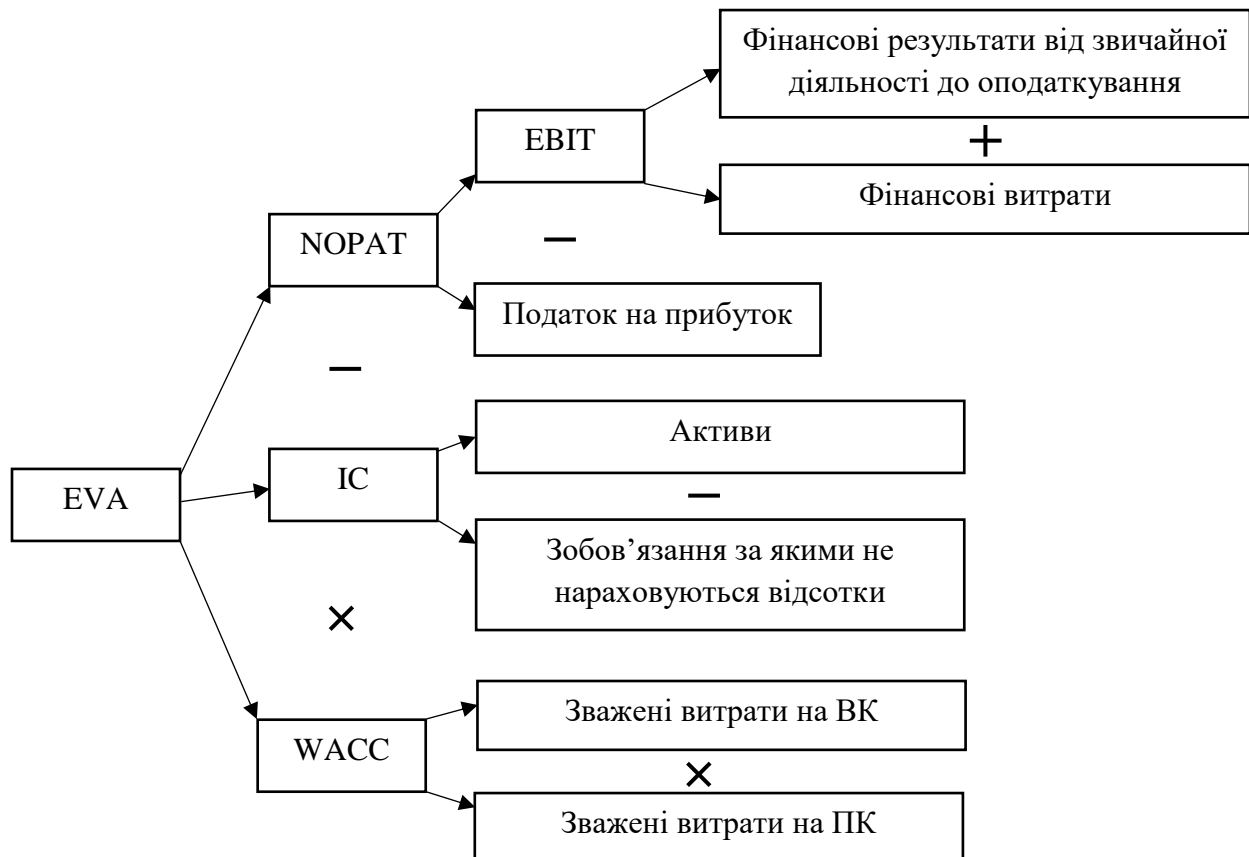


Рис. 2.14. Схема розрахунку EVA

Джерело: створено на основі [98]

Існує багато варіантів обрання бази розрахунку NOPAT. Величина EBIT може включати як інші (неопераційної) доходи і витрати, так і використовувати тільки операційний прибуток. В нашій дисертаційній роботі за базу розрахунку використаємо традиційний варіант, при якому використовуються прибуток виключно від операційної діяльності.

Порядок розрахунку показника NOPAT можна представити у табличному форматі (табл. 2.16).

Відповідно до порядку розрахунку наведемо розраховані значення NOPAT для досліджуваної вибірки великих підприємств (табл. 2.17).

Таблиця 2.16

## Порядок розрахунку NOPAT

№	Показник	Арифметичний знак	Джерело інформації
1	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування		Ф. №2, pp. 2190 або 2195
2	Фінансові витрати	плюс	Ф. №2, р. 2250
3	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності перед оподаткуванням і сплатою процентів (ЕВІТ)	дорівнює	
4	Податок на прибуток	мінус	ПКУ, ст. 136 [128] (розмір ставки) або Ф. №2, р. 2300
5	Прибуток від операційної діяльності до сплати відсотків та після оподаткування (NOPAT)	дорівнює	

Таблиця 2.17

Розрахунок NOPAT для обраної вибірки великих підприємств за 2019-2020 рр., тис. грн.

Підприємства	Роки	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	Фінансові витрати (+)	ЕВІТ	Податок на прибуток (-)	NOPAT
ПАТ «Київстар»	2019	10612258	344745	1095703	1674104	9282899
	2020	12568235	429826	1299801	2246182	10751879
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2019	268583	2105372	2373955	20994	2352961
	2020	-3157847	2225413	-932434	43609	-976043
ТОВ СП «Нібулон»	2019	1597011	539403	2136414	0	2136414
	2020	-1876500	753695	-1122805	100122	-1222927
ПАТ «Дніпровський меткомбінат»	2019	-14950070	503700	-14446370	x	-14446370
	2020	-1219506	509417	-710089	x	-710089
ПАТ «Укртелеком»	2019	-1011038	369924	-641114	178221	-819 335
	2020	2549352	577211	3126563	405550	2721013
ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД»	2019	1170651	56483	1227134	211217	1015917
	2020	794086	70190	864276	148685	715591
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	2019	1648850	1073339	2722189	x	2722189
	2020	-4518316	787184	-3731132	x	-3731132
ТОВ «Сандора»	2019	732772	344845	1077617	139543	938074
	2020	-284068	767853	483785	18412	465373

Певного рекомендованного значення для показника NOPAT немає. Якщо спостерігається збільшення, то це говорить про покращення ефективності підприємства. Як бачимо, підприємства характеризуються нестабільними показниками результативності. NOPAT суттєво коливається і набуває як додатних, так і від'ємних значень. У 2020 році у більшості підприємств показник NOPAT зменшився у порівнянні з 2019 роком.

Інвестований капітал (Invested Capital, IC) – сума сукупних активів за вирахуванням безвідсоткових поточних зобов'язань (кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом, з оплати праці та інші). У дисертаційній роботі доцільно є визначення вкладеного в операційну діяльність капіталу, що є різницею між операційними активами та безоплатними зобов'язаннями [140]. Порядок розрахунку наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

## Порядок розрахунку вкладеного в операційну діяльність капіталу (IC)

№	Показник	Арифметичний знак	Джерело інформації
1	Сума активів		Ф. №1, р. 1300
2	Довгострокові зобов'язання на які не нараховуються відсотки за їх використання	мінус	Ф. №1, р. 1500, pp.1515-1525
3	Поточна кредиторська заборгованість	мінус	Ф. №1, pp. 1610-1630
4	Інші зобов'язання, на які не нараховуються відсотки за їх використання	мінус	Ф. №1, pp.1660,1690
5	Інвестований капітал (IC)	дорівнює	

Інвестований капітал для обраної вибірки підприємств є наступним (табл. 2.19.).

Проведені розрахунки вкладеного капіталу по підприємствах вибіркової сукупності засвідчили, що ПАТ «Дніпровський меткомбінат» та ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» мають від'ємне значення інвестованого капіталу у 2020 році (-66386559 та -8868954 тис. грн. відповідно), що пов'язано із значною сумою від'ємних чистих активів в результаті від'ємного власного капіталу на



цих підприємствах. Це говорить про велике боргове навантаження і негативно характеризує їхній фінансовий стан.

Таблиця 2.19

Інвестований капітал для обраної вибірки великих підприємств за 2019-2020 роки, тис. грн.

Підприємства	Роки	ІС
ПАТ «Київстар»	2019	18532874
	2020	20015764
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2019	3114508
	2020	2294369
ТОВ СП «Нібулон»	2019	26349570
	2020	30078340
ПАТ «Дніпровський меткомбінат»	2019	-65676731
	2020	-66386559
ПАТ «Укртелеком»	2019	8590826
	2020	11699866
ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»	2019	2533475
	2020	2500533
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	2019	-4340304
	2020	-8868954
ТОВ «Сандора»	2019	-98597
	2020	332578

Наступним фактором впливу на значення показника економічної доданої вартості є ставка середньозважених витрат на капітал (англ. Weighted Average Cost of Capital, WACC). Цей показник являє собою вартість власного і позикового капіталу, тобто норма прибутку, яку хоче отримати власник (акціонер) на вкладені гроші. Визначається за формулою (2.3):

$$WACC = W_E * R_E + W_D * R_D * (1 - T), \quad (2.3)$$

де  $W_E$  – частка власного капіталу в загальній сумі джерел формування активів;

$R_E$  – ставка вартості власного капіталу;

$W_D$  – частка залученого капіталу в загальній сумі джерел формування активів;

$R_D$  – ставка вартості залученого капіталу;

$T$  – ставка податку на прибуток, виражена в частках від одиниці.

Суть показника WACC полягає в оцінці вартості (прибутковості) власного і позикового капіталу компанії. Це мінімальний (граничний) рівень рентабельності інвестицій, за якого капіталодавці готові вкласти кошти в підприємство. Найбільша складність при розрахунку даного показника є знаходження ставки вартості власного капіталу. Для раціонального інвестора норма рентабельності на його вкладений капітал в підприємство повинна компенсувати ризики інвестування коштів у відповідну компанію з урахуванням тих же можливостей капіталовкладень.

Існують різні підходи в оцінці вартості власного капіталу. Найбільш поширеним у західній літературі є модель Шарпа – оцінки дохідності капітальних активів (англ. Capital Asset Pricing Model (CAPM)). Дана модель застосовується для оцінки прибутковості власного капіталу для компаній, що мають емісії звичайних акцій на фондовому ринку. Рекомендації розрахунку вартості власного капіталу також є у роботах А. Дамодарана [8] та українських дослідників О. Терещенка та О. Мілінчука. Зокрема, О. Терещенко пропонує виразити ставку вартості власного капіталу як суму норми дохідності за безризиковими вкладеннями на ринку капіталів та премії за ризик вкладень у корпоративні права конкретного підприємства [168]. О. Мілінчук визначає вартість власного капіталу як «дохід, від якого відмовляється інвестор, ризикуючи та вкладаючи грошові кошти в проект у конкретній галузі, а не в банк» і розраховує шляхом сумування таких компонентів як: середньоринкова ставка дохідності за депозитними вкладеннями (у національній валюті) – 11,9%; надбавка за ризик вкладень у підприємство – 4%; надбавка за галузевий ризик – 1% [108].

У дисертаційній роботі пропонується скомбінувати підходи вищезазначених авторів. Таким чином, вартість власного капіталу визначимо як суму безризикової ставки, надбавки за ризик вкладень у підприємство та надбавки за галузевий ризик. Безризиковою ставкою вважаємо доцільно

визначити облікову ставку НБУ (ставка рефінансування) [114]. Порядок розрахунку WACC наведено в табл. 2.20 [108].

Таблиця 2.20

## Порядок розрахунку середньозваженої вартості капіталу (WACC)

№	Показник	Порядок розрахунку	Джерело інформації
1	Частка власного капіталу в загальній сумі джерел формування активів ( $W_E$ )	$[\text{Ф. 1, р. 1495}] / ([\text{Ф. 1, р. 1495}] + [\text{Ф. 1, р. 1510}] + [\text{Ф. 1, р. 1600}])$	Форма № 1 «Баланс»
2	Частка залученого капіталу в загальній сумі джерел формування активів ( $W_D$ )	$([\text{Ф. 1, р. 1510}] + [\text{Ф. 1, р. 1600}]) / ([\text{Ф. 1, р. 1495}] + [\text{Ф. 1, р. 1510}] + [\text{Ф. 1, р. 1600}])$	Форма № 1 «Баланс»
3	Ставка вартості власного капіталу ( $R_E$ )	Облікова ставка НБУ: 2019 рік – 13,5%; 2020 рік – 6%. надбавка за ризик вкладень у підприємство – 4%; надбавка за галузевий ризик – 1%;	Дані НБУ
4	Ставка вартості залученого капіталу ( $R_D$ )	Середньоринкова процентна ставка за кредитами в національній валюті: 2019 – 18,0%; 2020 – 11,1%.	Дані НБУ
5	Податок на прибуток (T)	Ставка податку на прибуток – 18%	Податковий кодекс
6	Середньозважена вартість капіталу (WACC)	$W_E * R_E + W_D * R_D * (1 - T)$	

Середньозважену вартість капіталу (WACC) для обраної вибірки великих підприємств наведено в табл. 2.21.

Чим менша ціна власного та позикового капіталу, який ми залуємо з відповідних джерел фінансування, тим краще. Тому доцільно варіювати співвідношення власних та позикових коштів у загальному обсязі капіталу, що залується так, щоб WACC (середньозважена ціна капіталу) була по можливості мінімальною. Проте, це завдання є складним навіть для західних компаній, не говорячи вже про вітчизняні. Середньозважена вартість капіталу у 2019 році на аналізованих підприємствах спостерігається надто високою, в середньому 18%, що пояснюється високою обліковою ставкою НБУ в країні. У 2020 році облікова

ставка була знижена, а тому і середньозважена ціна капіталу в середньому становить 10-11%, що все одно достатньо висока для розвинених країн.

Таблиця 2.21

Середньозважена вартість капіталу (WACC) для обраної вибірки великих підприємств за 2019-2020 роки, %

Підприємства	Роки	WACC
ПАТ «Київстар»	2019	18,50
	2020	10,51
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2019	17,33
	2020	7,82
ТОВ СП «Нібулон»	2019	17,01
	2020	10,10
ПАТ «Дніпровський меткомбінат»	2019	18,71
	2020	11,13
ПАТ «Укртелеком»	2019	17,85
	2020	10,77
ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»	2019	18,50
	2020	11,00
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	2019	18,86
	2020	11,14
ТОВ «Сандора»	2019	28,86
	2020	11,00

Розрахувавши показники величини вкладеного в операційну діяльності капіталу, доходів до фінансових витрат і після оподаткування та середньозваженої ставки витрат на капітал, можна визначити показник економічно доданої вартості – EVA. В таблиці 2.22 наведено результати розрахунків EVA (рис. 2.15).

Значення показника EVA має бути вище за 0. Чим вище величина показника EVA, тим більший прибуток компанія приносить своїм власникам. Варто зазначити, що якщо показник NOPAT має від'ємне значення, то далі можна не розраховувати і EVA, оскільки в будь-якому випадку отримаємо від'ємне значення показника EVA, що негативно характеризує фінансовий стан підприємства. Із обраної вибірки великих підприємств у 2020 році найкращі показники EVA має ПАТ «Київстар» (8648969 тис. грн.) з тенденцією до

збільшення, ПАТ «Укртелеком» (1461378 тис. грн.) та ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» (440532 тис. грн.) з тенденцією до зменшення.

Таблиця 2.22

Розрахунок EVA для обраної вибірки великих підприємств за 2019-2020 роки, тис. грн.

Підприємства	Роки	NOPAT	IC	WACC, %	EVA	Δ EVA
ПАТ «Київстар»	2019	9282899	18532874	18,50	5854317	x
	2020	10751879	20015764	10,51	8648969	2794651
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2019	2352961	3114508	17,33	1813307	x
	2020	-976043	2294369	7,82	-1155555	-2968863
ТОВ СП «Нібулон»	2019	2136414	26349570	17,01	-2346368	x
	2020	-1222927	30078340	10,10	-4261973	-1915605
ПАТ «Дніпровський меткомбінат»	2019	-14446370	-65676731	18,71	-26732848	x
	2020	-710089	-66386559	11,13	-8097788	18635060
ПАТ «Укртелеком»	2019	-819 335	8590826	17,85	-2353197	x
	2020	2721013	11699866	10,77	1461378	3814576
ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»	2019	1015917	2533475	18,50	547224	x
	2020	715591	2500533	11,00	440532	-106692
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	2019	2722189	-4340304	18,86	1903649	x
	2020	-3731132	-8868954	11,14	-2743176	-4646824
ТОВ «Сандора»	2019	938074	-98597	28,86	909617	x
	2020	465373	332578	11,00	428789	-480828

Підвищення показника EVA можна досягти за допомогою:

- підвищення прибутковості (рентабельності) підприємства за рахунок збільшення обсягу продажів. Це може бути досягнуто розвитком маркетингових стратегій просування продукції. Другий напрямок це зменшення витрат при виробництві продукції за рахунок використання нових технологій, матеріалів, сировини, висококваліфікованого персоналу тощо;
- управління вартістю позикового капіталу: зменшення процентної ставки за рахунок перекредитування тощо;

– управління розміром капіталу: ліквідація низькорентабельних активів, пошук нових напрямків вкладення капіталу.

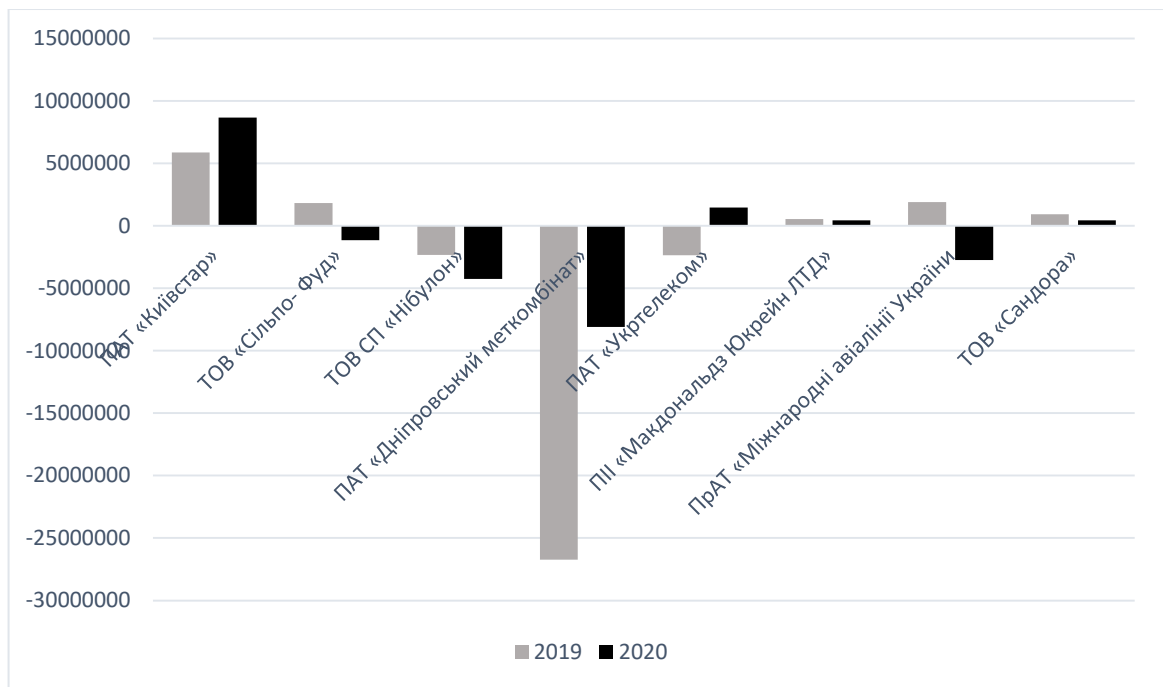


Рис. 2.15. Динаміка EVA обраної вибірки великих підприємств, тис. грн.

Проблема обмеження використання показника EVA полягає в його абсолютному вираженні. У зв'язку з цим були розроблені відносні вартісно-орієнтовані показники, які можна легко застосувати для порівняння різних компаній.

Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу ROIC (Return on Invested Capital) дозволяє інвесторам оцінити, наскільки ефективно компанія трансформує інвестується в неї капітал в прибуток. Даний показник іноді називають Рентабельність сумарного капіталу (Return On Total Capital, ROTC) або просто Рентабельність інвестицій (Return On Investment, ROI). Розраховується наступним чином (2.4):

$$ROIC = NOPAT / IC * 100 \quad (2.4)$$

Показник ROIC є фінансовим індикатором, що показує, скільки гривень (або доларів) прибутку принесе кожен вкладений в проект інвестицій. Цей показник часто використовується як індикатор здатності компанії генерувати додану вартість по відношенню до інших компаній (бенчмаркінг). Високий (відносно) рівень ROIC розглядається як підтвердження сили компанії і наявності сильного менеджменту. Проте, до нього потрібно ставитися з особливою обережністю. Занадто сильна фокусування на ROIC може також свідчити і про поганий менеджмент, який займається виключно вижиманням прибутку, ігноруючи можливості зростання і руйнуючи вартість компанії в далекій перспективі [29].

Value Spread – різниця між прибутковістю інвестованого капіталу та середньозваженої вартістю капіталу (спред прибутковості). Value Spread являє собою економічну додану вартість у відносному вираженні (2.5):

$$\text{Value Spread} = \text{ROCE} - \text{WACC} \quad (2.5)$$

Якщо Value Spread > 0, то корпорація отримала в звітному році прибутковість, що перевищує рівень прибутковості, встановлений інвесторами. Застосування цього варіанта обумовлено його деякими перевагою. З розрахунку стає можливим побачити показник рентабельності задіяного капіталу, а також величину розриву (Spread) між ним і вартістю капіталу. Відсоткова величина такого розриву і є EVA, тільки у відносному вираженні [11].

Рентабельність вкладеного в операційну діяльність капіталу (Return On Capital Employed, ROCE) – показник віддачі від залученого в комерційну діяльність власного капіталу організації і довгостроково залучених коштів (довгострокових кредитів, позик). Даний показник може визначатися за двома алгоритмами (залежно від сфери генерування вартості) (2.6-2.7):

$$\text{ROCE} = \text{NOPAT} / \text{Capital Employed} \quad (2.6)$$

або

$$\text{ROCE} = \text{EBIT} / \text{Capital Employed}, \quad (2.7)$$

де Capital Employed – вкладений капітал, що розраховується як різниця між загальною сумою активів та поточними зобов'язаннями.

Вкладений капітал дуже схожий на інвестований капітал (IC), який використовується при розрахунку EVA та ROIC. Але при розрахунку ROCE вкладений капітал визначається шляхом вирахування із загальної суми активів поточних зобов'язань, що в кінцевому підсумку дає нам акціонерний (власний) капітал плюс довгострокові борги.

Розрахунок ROCE показує суму прибутку, яку компанія генерує на 1 долар задіяного капіталу. Більш високий ROCE вказує на більш високу прибутковість в порівнянні з іншими компаніями. Для підприємств тренд збільшення ROCE протягом багатьох років може бути важливим показником ефективності. В цілому інвестори схильні віддавати перевагу підприємствам зі стабільним і зростаючим рівнем ROCE, а не компаніям, в яких ROCE нестабільний або має тенденцію до зниження. Варто також зазначити, що цей показник також важливий для оцінки посильної для підприємства процентної ставки по кредитах. ROCE завжди повинен бути вище, ніж середня відсоткова ставка за банківськими та товарними кредитами, в іншому випадку будь-яке розширення бізнесу шляхом залучення додаткових позикових коштів призведе до погіршення фінансового стану, падіння прибутку або навіть до збитків.

Розрахунок наведених абсолютних та відносних вартісно-орієнтованих показників по вибірці великих підприємств наведено в табл. 2.23 та на рис. 2.16.

Аналіз вартісно-орієнтованих показників засвідчив, що більшість обраних великих вітчизняних підприємств не генерує вартості із коштів, вкладених у бізнес і має від'ємний економічний прибуток. Вартісно-орієнтовані показники деяких підприємств взагалі неможливо розрахувати коректно через від'ємний власний капітал. Це обумовлює непопулярність даного методу у вітчизняному фінансовому аналізі. Аналіз вартісно-орієнтованих показників найкраще себе показує для застосування на підприємствах з багатими активами та стабільною прибутковою діяльністю. Проте, у контексті антикризового управління навіть негативні вартісно-орієнтовані показники можуть доповнити оцінку фінансово-



господарського стану підприємства та зрозуміти проблеми у їх фінансовій діяльності. Так, наприклад, ТОВ СП «Нібулон» хоча і отримав у 2019 році чистий прибуток у розмірі 289577 тис. грн., має від'ємне значення EVA у розмірі -4261973 тис. грн. та низькі відносні вартісно-орієнтовані показники, тобто немає справжнього економічного прибутку підприємства, про що не свідчить коефіцієнтний аналіз чи моделі оцінки банкрутства. В цілому, за аналізованою вибіркою великих підприємств, найкращі вартісно-орієнтовані показники мають ПАТ «Київстар» (2019-2020), ПАТ «Укртелеком» (2020) та ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» (2019-2020).

Таблиця 2.23

## Вартісно-орієнтовані показники для обраної вибірки великих підприємств

Підприємства	Роки	EVA	Δ EVA	ROCE, %	Value Spread, %	ROIC, %
ПАТ «Київстар»	2019	5854317	x	57,27	38,77	2,71
	2020	8648969	2794651	58,37	47,86	5,11
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2019	1813307	x	21,52	4,19	4,36
	2020	-1155555	-2968863	-8,73	-16,56	-5,44
ТОВ СП «Нібулон»	2019	-2346368	x	10,17	-6,85	0,48
	2020	-4261973	-1915605	-7,57	-17,67	-0,40
ПАТ «Дніпровський меткомбінат»	2019	-26732848	x	-21,34	-40,05	-1,18
	2020	-8097788	18635060	-1,03	-12,16	-0,10
ПАТ «Укртелеком»	2019	-2353197	x	-9,24	-27,10	-0,53
	2020	1461378	3814576	20,66	9,89	2,16
ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»	2019	547224	x	33,04	14,54	2,17
	2020	440532	-106692	22,80	11,80	2,60
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	2019	1903649	x	78,97	60,11	-3,33
	2020	-2743176	-4646824	-93,65	-104,79	-3,78
ТОВ «Сандора»	2019	909617	x	47,05	18,19	-32,96
	2020	428789	-480828	14,74	3,74	12,72

Таким чином, провівши діагностику кризового стану та ймовірності настання банкрутства обраних великих суб'єктів господарювання за трьома

методиками, опираючись на результати, можна визначати рівень їх фінансового стану. Зведемо результати всіх методів аналізу у табл. 2.24.

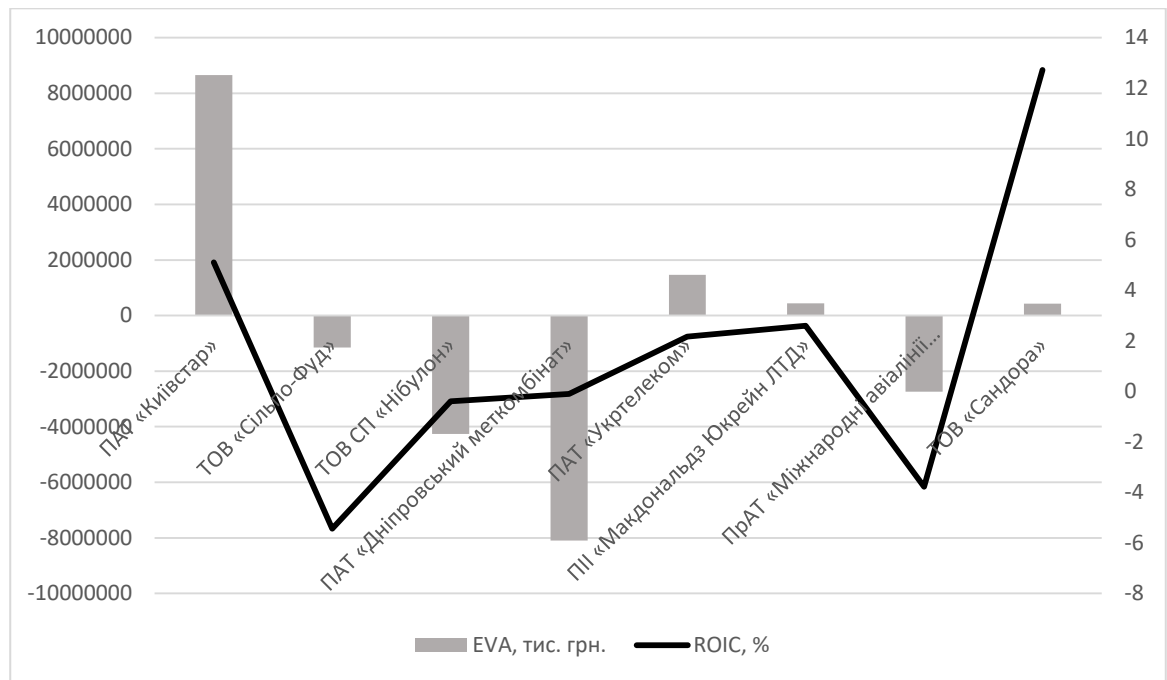


Рис. 2.16. Показники EVA та ROIC обраної вибірки підприємств у 2020 році

Проведений аналіз засвідчив, що для виявлення настання кризи на великих підприємствах необхідно проводити повну діагностику фінансово-господарського стану, що включає три вищезазначених метода, які доповнюють один одного. Фінансовий стан більшості апробованих підприємств у 2020 році значно погіршився, що пов'язано із скороченням діяльності і падінням попиту та пропозиції на багатьох підприємствах через пандемію COVID-19. У найкращій ситуації з обраної вибірки опинилися телекомунікаційні підприємства, зокрема фінансово-господарський стан ПАТ «Київстар» та ПАТ «Укртелеком» покращився в 2020 році. Перш за все, це зумовлено зростанням попиту на їхню продукцію, коли більшість людей мали сидіти вдома через карантинні обмеження. Покращення свого фінансово-господарського стану у 2020 році має і ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД». І хоча загалом в Україні ресторанна галузь у цей період значно постраждала, ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» показав чудові результати завдяки швидким відповідним антикризовим заходам, зокрема роботою «на винос» та доставкою. На всі інші підприємства криза, спричинена

пандемією, вплинула негативно. Значно сильно постраждала авіаційна галузь, що підтверджується значним погіршенням фінансово-господарського стану ПрАТ «Міжнародні авіалінії України», перш за все, через запровадження обмежень на пересування. Найгірший фінансово-господарський стан, зокрема високу ймовірність настання банкрутства, за результатом аналізу має ПАТ «Дніпровський меткомбінат». І це дійсно підтверджується – у січні 2022 року Госпсуд Дніпропетровської області припинив процедуру санації ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», визнав його банкрутом і відкрив ліквідаційну процедуру [154]. Цей факт ще раз підтверджує ефективність застосованих методів діагностики фінансово-господарського стану при антикризовій діагностиці великих підприємства.

Таблиця 2.24

Результати проведення оцінки фінансово-господарського стану обраної вибірки великих підприємств

Підприємства	Роки	Фінансовий стан підприємства за:			Загальний фінансовий стан
		Комплексним аналізом фін.-господ. стану	Моделями оцінки ймовірності банкрутства	Вартісно-орієнтованими показниками	
ПАТ «Київстар»	2019	Високий	Середній	Високий	Високий
	2020	Високий	Високий	Високий	Високий
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2019	Середній	Низький	Середній	Середній
	2020	Низький	Низький	Низький	Низький
ТОВ СП «Нібулон»	2019	Середній	Низький	Низький	Низький
	2020	Низький	Низький	Низький	Низький
ПАТ «Дніпровський меткомбінат»	2019	Низький	Низький	Низький	Низький
	2020	Низький	Низький	Низький	Низький
ПАТ «Укртелеком»	2019	Середній	Низький	Низький	Низький
	2020	Високий	Високий	Середній	Високий
ПШ «Макдональдз Юкрейн ЛТД»	2019	Високий	Високий	Високий	Високий
	2020	Високий	Високий	Високий	Високий
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	2019	Низький	Низький	Середній	Низький
	2020	Низький	Низький	Низький	Низький
ТОВ «Сандора»	2019	Середній	Низький	Середній	Середній
	2020	Середній	Низький	Низький	Низький

### 2.3. Антикризове управління на мікро-, малому та середньому підприємстві

Сучасна глобальна економічна криза ускладнила діяльність усіх суб'єктів господарювання. Через наслідки війни та пандемії, зокрема падіння купівельної спроможності і неможливість працювати у повному обсязі, найбільший вплив зазнав мікро-, малий та середній бізнес – найчисельніша категорія суб'єктів господарювання, яка є головним джерелом виробництва та робочих місць у ринковій економіці.

Мале та середнє підприємство є особливим видом бізнесу, який відрізняється від великого. Кількість малих підприємств переважає в таких сферах як оптова та роздрібна торгівля (43,2%), інформація та телекомунікація (10,7%) та професійна, наукова та технічна діяльність (7,0%) [71]. Тобто малий бізнес займає сектор переважно надання послуг. Середній бізнес – виробництво товарів, виконання робіт (будівельна галузь) та надання послуг. Середніх підприємств найбільше в таких сферах як промисловість (28,2%) і в оптовій та роздрібній торгівлі (18,5%).

Специфіка функціонування мікро-, малих та середніх суб'єктів господарювання полягає у наступному [95]:

- низький розмір капіталу, майна та резервів;
- низький доступ до кредитних ресурсів та висока їх вартість;
- використання переважно запозичених джерел фінансування;
- високий ризик невиконання фінансових зобов'язань;
- низька ефективність господарської діяльності;
- використання орендованих ресурсів;
- низька якість управління.

Основною причиною важкості отримання кредитних ресурсів мікро-, малим та середнім суб'єктам господарювання це те, що більшість підприємців мають низьку юридичну та економічну грамотність. Друга причина полягає у відсутності повної фінансової звітності в індивідуальних підприємців, що не

дозволяє виконати повну оцінку кредитоспроможності таких суб'єктів. Ці два чинники є причиною низької ефективності управління фінансами малих підприємств, що безпосередньо впливає на показники, що характеризують фінансове становище [176].

Таким чином, особливостями функціонування малого та середнього бізнесу є більш висока ступінь нестійкості на ринку, обумовлена високим рівнем ризику, підвищена чутливість до змін факторів внутрішнього і зовнішнього економічного середовища, недостатність капіталу, довго-терміновість віддачі вкладень, і, як наслідок, низька інвестиційна активність, труднощі в залученні додаткових фінансових ресурсів та отриманні кредитів [44].

Отже, сектор МСП хоч і має ряд беззаперечних переваг, головним їхнім недоліком є висока чутливість до кризових ситуацій. Найбільше від криз страждає мікро- та мале підприємництво. Чим менший розмір підприємства, тим менший запас ресурсів, що призводить до більш високої чутливості до зовнішнього середовища та внутрішніх проблем. Але з іншого боку, чим менше підприємство, тим підприємці можуть гнучкіше поводитися на ринку, а багато секторів, в яких вони працюють, бажані і під час криз.

Як відомо, поява криз на підприємстві викликається невідповідністю між фінансово-господарськими параметрами та параметрами довкілля. Передумовами виникнення кризових ситуацій називають події, що обумовлюють появу кризових ситуацій на підприємствах. В Україні найчастіше передумовами виникнення криз у діяльності МСП виступають: нестабільність економічної та політичної системи, зниження купівельної спроможності населення, низький доступ та рівень кредитної підтримки, некваліфікований персонал, відсутність державної підтримки. Передумови можуть перетворитися у фактори кризи – ознаки, що спричиняють виникнення кризи на підприємстві. Фактори кризових явищ у діяльності МСП можуть бути як зовнішні, так і внутрішні (рис. 2.17).

<b>Фактори кризових явищ у діяльності МСП</b>	
<b>Зовнішні</b>	<b>Внутрішні</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Соціально-економічні</b> (зростання інфляції, безробіття, нестабільність законодавства);</li> <li>– <b>Ринкові</b> (монополізація, зниження ємності ринку);</li> <li>– <b>Політичні</b> (політична нестабільність);</li> <li>– <b>Екологічні</b> (стихійні лиха, природні катаклізми);</li> <li>– <b>Інші</b> (зростання криміналітету тощо).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Управлінські</b> (неефективний менеджмент, високий рівень комерційного ризику, недостатній рівень знань кон'юктури ринку);</li> <li>– <b>Виробничі</b> (застаріле обладнання, низька продуктивність праці);</li> <li>– <b>Ринкові</b> (низька конкурентоспроможність продукції, залежність від постачальників).</li> </ul>

Рис. 2.17. Фактори кризових явищ у діяльності МСП

Зовнішні фактори кризових явищ у діяльності МСП пов'язані із подіями, що не залежать від підприємства (макроекономіка, політична ситуація тощо), а внутрішні є результатом неефективного управління суб'єктів підприємництва. Кожен із цих факторів може призвести до кризи на підприємстві, а особливо підвищується ризик коли вони поєднуються. Таке поєднання декількох факторів кризових явищ найбільш характерне саме для МСП, а особливо мікро- та малих підприємств, оскільки вони є найбільш залежні від зовнішнього середовища та найчастіше мають проблеми у внутрішній діяльності.

Як правило, в більшості випадків причиною появи кризових явищ на підприємстві є внутрішні управлінські фактори. Так, світова практика [115] стверджує, що загроза фінансової нестабільності підприємства у середньому на 25-30% спричинена зовнішніми факторами і на 70-75% внутрішніми. До головних внутрішніх причин появи кризових явищ у діяльності МСП можна віднести :

- низька кваліфікація працівників та менеджерів;

- відсутність стратегії у діяльності підприємства та орієнтація на короткострокові результати;
- відсутність досвіду керівника підприємства;
- неефективний фінансовий менеджмент;
- неефективний виробничий менеджмент.

Ми погоджуємося з думкою, що неефективне управління виступає найбільш характерною проблемою мікро-, малого та середнього бізнесу. Проте, на нашу думку, для ринкових країн з нестабільною економікою головною причиною появи кризових явищ на МСП поряд із неефективним управлінням є також нестабільність політично-економічної системи країни. Українська економіка характеризується високим рівнем інфляції, нестабільністю валюти, відсутністю реформ, низьким рівнем доходів населення, монополізацією ринків і т.д., що значно впливає на розвиток бізнесу і будь-які коливання можуть викликати кризові явища на найбільш вразливих суб'єктах господарювання.

Для недопущення виникнення кризових ситуацій та забезпечення відновлення життєдіяльності мікро-, малих та середніх суб'єктів господарювання необхідно мати дієвий механізм антикризового управління, який має свої особливості у порівнянні з великими підприємствами.

Особливостями антикризового управління малого та середнього підприємництва полягає в тому, що, по-перше, на таких підприємствах зазвичай не діє превентивне антикризове управління, що ускладнює виявлення ознак кризового стану. По-друге, суб'єктом антикризового управління виступає сам підприємець (керівник), оскільки кількість персоналу обмежена та залучення консультантів несе додаткові витрати. По-третє, поширення кризи на малих підприємствах дуже швидке і зволікання із впровадженням антикризових заходів може бути критичним. По-четверте, на малих підприємствах майже відсутні моделі щодо виявлення банкрутства. Тому на малих підприємствах важливо регулярно проводити антикризовий моніторинг діяльності підприємства.

Один із найважливіших етапів в антикризовому управлінні є діагностика. Для малих та середніх суб'єктів господарювання вона вкрай важлива, оскільки

несвоєчасне виявлення кризових процесів може коштувати банкрутством та закриттям. У розділі 2.2 була розглянута діагностика великих суб'єктів господарювання, проте цю методику неможливо застосувати на мікро-, малих та середніх суб'єктів господарювання в силу специфіки їх функціонування. Не завжди моделі та методики аналізу фінансового стану, що застосовуються у аналізі, оцінці або прогнозуванні діяльності великих суб'єктів господарювання, можна використовувати для підприємств малого та середнього бізнесу. Насамперед це пов'язано із обмеженим обсягом фінансової інформації, який характеризує діяльність малого та середнього бізнесу. Наприклад, при аналізі мікро- та малих підприємств неможливо використовувати більшість моделей оцінки ймовірності банкрутства (якщо вони не створювались саме для них) чи вартісно-орієнтовані показники.

Перш за все, в основі аналізу фінансово-господарського стану мікро-, малих та середніх підприємств лежить безпосереднє використання даних фінансової звітності. Але тут можуть виникнути певні проблеми, оскільки не всі суб'єкти господарювання, особливо мікро- та малі, мають офіційний баланс підприємства. Крім того, основною звітністю у більшості представників малого підприємництва є книга обліку доходів і витрат підприємства. Таким чином, основними характеристиками методів оцінки та аналізу фінансово-господарського стану мікро-, малих та середніх суб'єктів господарювання мають бути простота розрахунків та мінімальний набір вихідних даних, що допоможе приймати обґрунтовані рішення без значних витрат часу та ресурсів.

У дисертаційній роботі пропонується розмежувати показники оцінки фінансово-господарського стану для мікро-, малих та середніх підприємств. Немає необхідності, наприклад, розглядати безліч показників при аналізі фінансово-господарського стану мікропідприємств, оскільки ця група суб'єктів господарювання має невеликий обсяг інформації.

Найменший суб'єкт господарювання – мікропідприємства – характеризуються найвищим рівнем нестабільності та загрозою кризових явищ. Найчастіше ця група представлена ФОПами, які не ведуть бухгалтерський облік,



а тому мають дуже обмежену кількість даних. З огляду на це, на думку автора, головними показниками при аналізі їхнього фінансово-господарського стану мають бути:

- темп росту виручки;
- рентабельність продажів;
- точка беззбитковості.

Темп росту виручки є одним із найважливіших показників оцінки діяльності мікро суб'єктів господарювання, він вимірює збільшення або зменшення виручки суб'єкта господарювання за певний період. Цей показник показує наскільки швидко зростає бізнес, збільшення/зменшення продажів із часом та якою є швидкість отримання доходу від продажів. Суб'єкти мікропідприємництва мають слідкувати за тим, щоб цей показник був більший за 1.

Рентабельність продажів показує наскільки діяльність з реалізації окупає витрати на виробництво та продаж і на скільки вона є прибутковою. Цей показник дає об'єктивну оцінку розвитку бізнесу, а також розуміння причинно-наслідкових зв'язків. Зокрема, аналіз рентабельності продажів дозволяє проаналізувати прибутковість суб'єкта господарювання, стабільність роботи бізнесу, витрати, правильність ціноутворення та інвестиційний потенціал.

Точка беззбитковості – важливий показник для мікробізнесу або бізнесу, який тільки починає свою діяльність. Показник також важливий при отриманні коштів від інвесторів або кредиторів. Точка беззбитковості показує коли загальна сума виручки, отримана від фактичних продажів, дорівнює загальній вартості ведення бізнесу. Цей показник дозволяє визначати: окупність бізнесу; наскільки необхідно збільшити обсяг продажу; нижче якої ціни продавати не можна; оптимальну вартість товарів та послуг для зростання доходів; мінімальний розмір виручки, при якому бізнес не стане збитковим; структуру ціноутворення.

Для того щоб вчасно визначати початок кризових явищ доцільно використовувати не лише статичний підхід до оцінки стану фінансових

показників, а й аналізувати їхню динаміку за певний період. Саме так можна розпізнати не тільки гостру кризу, але й відстежити виникнення прихованої кризи. Для представників мікропідприємництва аналіз наведених показників рекомендуємо проводити раз у тиждень, щоб у разі потреби визначити причини зниження та вчасно зреагувати. Чим частіше проводити діагностику, тим більший шанс вчасно виявити та подолати кризові загрози.

Суб'єкти малого підприємництва хоч і мають більший розмір чим мікро, проте вони так само чутливі до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Попри поширену думку, до цієї категорії належать не лише ФОПи, а й підприємства, чисельність працівників яких досягає до 50 осіб. Їх конкурентними перевагами також є гнучкість та швидке пристосування до нових умов. При їхньому аналізі пропонуємо використовувати показники як для мікропідприємництва, а також доповнити наступними:

- наявність власних оборотних коштів (чистий оборотний капітал);
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах.

На малих суб'єктах господарювання вже з'являється потреба у забезпеченні необхідного оборотного капіталу, особливо в той час, коли платежі за товари та послуги, що поставляються, затримуються. Оборотний капітал у діяльність малих суб'єктів господарювання може становити більше ніж 50% його загальних активів, а для суб'єктів оптової торгівлі таке значення може досягати 80%. Для забезпечення необхідного розміру оборотного капіталу потрібно знайти джерела фінансування. Для малих суб'єктів головним джерелом зовнішнього фінансування є відстрочка сплати поточних зобов'язань. Тому для підтримки оборотних активів на належному рівні, малим суб'єктам господарювання необхідно укласти договори на постачання з тими, хто надає відстрочку з оплати. Іноді закупівля товарів (послуг) за вищими цінами, але з відстроченням платежу вигідніше, ніж закупівля за низькими цінами, але за умов передоплати [166]. Таким чином, забезпечення оборотного капіталу на малих суб'єктах господарювання має досягатися за рахунок належного управління

грошовими потоками, жорсткого контролю за дебіторською заборгованістю, максимального використання такого засобу, як кредит постачальника, та регулювання можливостей овердрафту.

З огляду на це, малим суб'єктам господарювання слід звертати увагу на показник власних оборотних коштів – величину оборотних активів, що залишається у розпорядженні підприємства після повного, одноразового погашення короткострокової заборгованості підприємства. Тобто показник демонструє у якому обсязі поточні активи покриваються короткостроковими, а якому власними і довгостроковими джерелами фінансування. Якщо величина показника зростає, то і підвищується фінансова стійкість суб'єкта господарювання, його здатність відповідати за своїми зобов'язаннями в короткостроковому періоді.

У більшості випадків на малих суб'єктах господарювання відзначається гостра нестача ліквідних коштів, які можна швидко мобілізувати. Тому у таких суб'єктах ліквідність балансу низька – тобто підприємство не зможе швидко погасити зобов'язання з допомогою вивільнених коштів із господарського обороту. Таким чином, розрахунок коефіцієнтів ліквідності, зокрема швидкої або абсолютної ліквідності, не представляється раціональним, так як невеликі за розміром підприємства не можуть дозволити собі збереження запасів коштів на розрахунковому рахунку та готівкою, а також інвестувати частини грошових ресурсів у цінні папери (акції, облігації). Як правило, такі види активів є в малих підприємствах у невеликому обсязі або взагалі відсутні. Тому для аналізу ліквідності малих суб'єктів господарювання буде доцільно застосувати коефіцієнт поточної ліквідності, оскільки він характеризує можливість погашення короткострокових зобов'язань за рахунок усіх оборотних коштів [64].

Не менш важливим та першочерговим завданням для малих суб'єктів господарювання є аналіз їх дебіторської заборгованості. Висока частка дебіторської заборгованості в активах підприємства спричиняє проблеми нестачі грошових ресурсів, збільшує ризик несплати зобов'язань, викликає потребу в залученні додаткових фінансових коштів у вигляді кредитних ресурсів, що як

наслідок знижує його ліквідність, фінансову стійкість, ділову активність, а списання значних безнадійних боргів може навіть призвести до банкрутства. На малих суб'єктах господарювання значний обсяг дебіторської заборгованості виникає внаслідок затримки оплати покупця. Зважаючи на те, що основне джерело коштів таких підприємств – позикові кошти, а основні контрагенти – також суб'єкти малого підприємництва, рівень заборгованості у таких суб'єктів досить високий. Найбільш простим способом уникнення простроченої дебіторської заборгованості є стягнення платежів до закінчення терміну. Для цього необхідна реалізація постійного контролю за дебіторською заборгованістю, зокрема шляхом відслідковування її частки в оборотних активах. Також для ефективного управління дебіторською заборгованістю суб'єктів підприємництва доцільне використання системи нормування оборотних активів та дебіторської заборгованості.

Середні суб'єкти господарювання вже ведуть достатньо більші обсяги діяльності. Зазвичай вони включають цілу мережу, яка здатна обслуговувати велику клієнтську аудиторію. Вони навіть можуть працювати не тільки на території одного міста, а й в інших містах та областях. Разом з тим, із збільшенням обсягів діяльності з'являються і труднощі, зокрема зростає роль конкуренції та необхідність у проведенні складної організаційної роботи. Проте, середні суб'єкти господарювання вже володіють повною інформацією про власну діяльність та мають офіційну звітність, що дозволяє проводити повну діагностику фінансово-господарського стану.

При діагностиці середніх суб'єктів господарювання варто застосовувати повний аналіз показників фінансово-господарського стану, зокрема:

1) оцінка майнового стану:

- динаміка активів;
- фондвіддача;
- коефіцієнт мобільності активів;
- коефіцієнт зносу основних засобів;
- коефіцієнт оновлення основних засобів.

## 2) Оцінка ліквідності:

- чистий оборотний капітал;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- коефіцієнт відношення дебіторської та кредиторської заборгованості.

## 3) Оцінка платоспроможності та фінансової стійкості:

- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт фінансової залежності;
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами;
- коефіцієнт фінансового левериджу;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу.

## 4) Оцінка ділової активності (оборотності):

- коефіцієнт оборотності активів;
- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;
- строк погашення кредиторської заборгованості;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;
- строк погашення дебіторської заборгованості.

## 5) Оцінка рентабельності:

- рентабельність продаж;
- рентабельність продукції;
- рентабельність операційної діяльності;
- рентабельність активів;
- рентабельність власного капіталу.

Як і при діагностиці великих підприємств у разі потреби можуть застосовуватися і додаткові методики аналізу, зокрема специфічні галузеві показники тощо.

Таким чином, антикризову діагностику мікро-, малих та середніх суб'єктів господарювання варто проводити за наступними показниками (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Показники антикризової діагностики мікро-, малих та середніх суб'єктів  
господарювання

Суб'єкт господарювання	Рекомендовані показники
Мікро суб'єкти підприємництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>– темп росту виручки;</li> <li>– рентабельність продаж;</li> <li>– точка беззбитковості.</li> </ul>
Малі суб'єкти підприємництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>– темп росту виручки;</li> <li>– рентабельність продаж;</li> <li>– точка беззбитковості</li> <li>– наявність власних оборотних коштів;</li> <li>– коефіцієнт поточної ліквідності;</li> <li>– питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах.</li> </ul>
Середні суб'єкти підприємництва	Показники аналізу фінансово-господарського стану за групами: майнового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності.

Окремою групою аналізу в антикризовій діагностиці виступають моделі розрахунку інтегрального показника фінансового стану та моделі оцінки ймовірності банкрутства. Зазвичай, більшість із них непридатні та не рекомендовані до застосування на мікро, малих та середніх суб'єктах господарювання. Існуючі моделі розроблені в основному для великих підприємств і ґрунтуються на великій кількості даних та великих обсягах ресурсів. Проте, існують моделі, що створюються з урахуванням розміру суб'єктів господарювання та специфіки його діяльності. Так, наприклад, серед моделей оцінки ймовірності банкрутства існують моделі Альтмана-Сабато (США) та Люговської (РФ), які створювались для малих підприємств. Серед моделей розрахунку інтегрального показника фінансового стану для малих підприємств в Україні, згідно з законом «Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара» [133], пропонується використання 9 моделей для 9 груп видів економічної діяльності. Порядок їх

розрахунку та інтерпретація представлені у додатку Е. Таким чином, деякі моделі можна застосувати при аналізі мікро-, малих та середніх суб'єктів господарювання, але виключно українські, які побудовані на даних мікро-, малих та середніх вітчизняних підприємств.

Антикризове управління малого та середнього підприємництва має свої особливості не тільки на етапі аналізу. З огляду на те, що кризові процеси у діяльності мікро та малих суб'єктів господарювання мають раптовий та непередбачуваний характер, процес антикризового управління має бути також відповідно швидким. Таким чином, у дисертаційній роботі для визначення швидкого реагування на кризові процеси на мікро та малих суб'єктах господарювання пропонується використання такого поняття як ургентне антикризове управління [92].

Ургентний (від лат. *urgens* «наполегливий, невідкладний») – означає «терміновий, негайний, екстрений, що виконується за життєвими показаннями». Використання цього терміну у контексті антикризового управління дасть змогу у повній мірі показати особливості антикризового процесу на мікро та малих суб'єктах господарювання, оскільки звичайне антикризове управління розраховане на діяльність великих підприємств, з великими резервами та складною організаційною структурою. Схематичне порівняння ургентного та традиційного антикризового управління наведено на рис. 2.18.

Значення ургентного антикризового управління у тому, щоб швидко зреагувати на кризові загрози, шляхом негайного впровадження відповідних заходів. У порівнянні із традиційним, яке призначене для середніх та великих підприємств, пропускаються певні етапи, такі як формування стратегії та програми, створення відповідної команди тощо. У діяльності мікро- та малого бізнесу відповідальною особою виступає сам підприємець, а тому такі етапи є зайвими і тільки сповільнюють процес подолання кризи.

Слід зазначити, що в залежності від кардинальних змін у зовнішньому середовищі, наприклад у разі військових дій, ургентне антикризове управління може бути використано усіма суб'єктами господарювання. В цих умовах, в

період шоку, всі рішення мають прийматися дуже швидко і очікування у їх прийнятті несе негативний характер. Проте, після проходження шокового періоду, великому та середньому бізнесу важливо якнайшвидше повертатися до традиційного антикризового управління, з плануванням та переосмисленням стратегії.

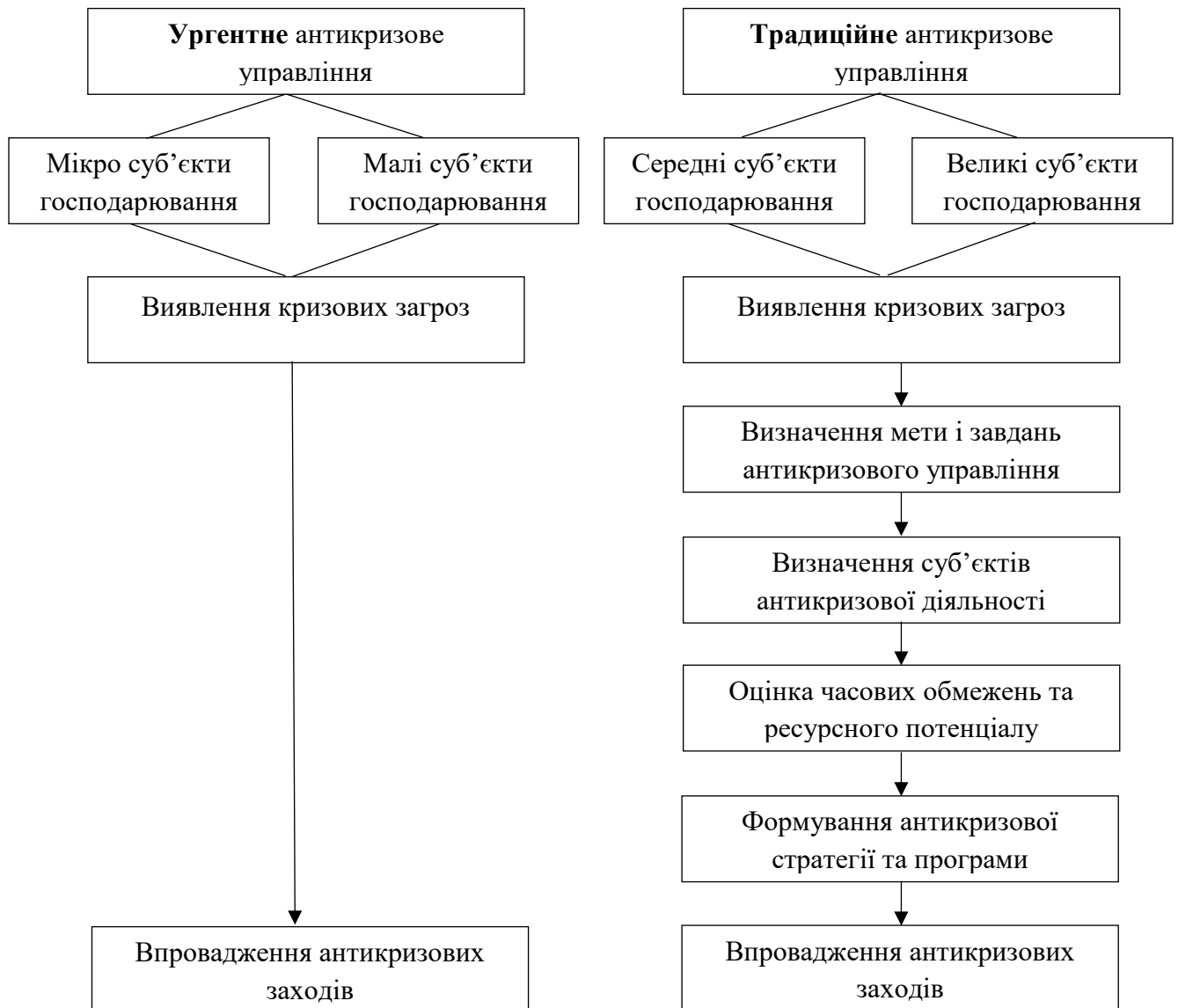


Рис. 2.18. Порівняння ургентного та традиційного антикризового управління у разі виявлення кризових загроз

Антикризові заходи мікро, малих та середніх суб'єктів господарювання також можуть мати свої особливості. Вони менші за масштабністю, швидші у



реалізації та не потребують значних ресурсів. Серед основних антикризових заходів мікро, малих та середніх суб'єктів господарювання варто застосовувати:

1. Заходи щодо просування товарів, продукції або послуг компанії – більш ретельна робота з клієнтом, формування нових програм лояльності, партизанський маркетинг (візитки, листівки, флаєри).

2. Зменшення витрат підприємства – скорочення витрат не пов'язаних з основною діяльністю, впровадження системи «заявок на витрати», скорочення персоналу, проведення організаційних змін на підприємстві.

3. Зміцнення платіжної дисципліни – запровадження торговельних кредитів, повернення простроченої продукції, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості.

4. Диверсифікація виробництва та пошук нових каналів збуту продукції.

Варто зазначити, що у тяжкі кризові періоди, світові рецесії, як наприклад пандемія COVID-19 у 2020 році або повномасштабна війна, підтримання бізнесу в першу чергу має покладатися на державу. Для боротьби із кризою уряди багатьох країн вживають антикризові заходи, часто об'єднані в комплексні програми фінансового стимулювання. Багато з них націлені на підтримку компаній усіх розмірів, а деякі конкретно на підтримку сектора МСП. В період криз мікро-, мале та середнє підприємництво найбільше страждає від відсутності доступу до фінансування та низького попиту. Таким чином, антикризові заходи країн мають включати ослаблення грошово-кредитної політики, заохочення кредитування і стимулювання попиту за допомогою важелів податково-бюджетної політики.

Конкретні заходи підтримки сектору МСП у період криз наведено на рис. 2.19 [35].



Рис. 2.19. Антикризові заходи країн для підтримки МСП в період економічних криз

## Висновки до розділу 2

1. За результатами проведеного дослідження стану підприємництва в Україні з'ясовано, що 99% усіх суб'єктів господарювання – це малий бізнес. Проте їхня ефективність на достатньо низькому рівні, зокрема середня рентабельність становить -1,8%, питома вага в обсязі реалізованої продукції 27,6%, а внесок у ВВП країни тільки 16%. Велике підприємництво, яке становить

тільки 0,1% суб'єктів підприємництва, має рентабельність у 2020 році 1%, частку в обсязі реалізованої продукції 32,8% і виробляє понад 34% ВВП. Це говорить про те, що домінуючу роль в економіці займає великий бізнес. До найбільш прибуткових великих компаній в Україні належать монополісти з видобутку та реалізації газу, виробництва електроенергії та управління магістральними електромережами, тобто українська економіка перш за все орієнтована на сировину, а не на продукт з високою доданою вартістю. Основною причиною різкого погіршення результатів підприємницької діяльності в 2020-2021 рр. стала пандемія COVID-19, де найбільше постраждав готельний, ресторанний та розважальний бізнес. Разом з тим, деякі види бізнесу виявилися менш вразливими або навіть опинилися у вигаді – це фармацевтичне та хімічне виробництво, ІТ-сектор, фінансова сфера та сфера охорони здоров'я.

2. Аналіз регіонального розподілу підприємництва показав, що найбільша підприємницька активність за кількістю підприємств та обсягом реалізованої продукції припадає на м. Київ та Київську, Дніпропетровську, Одеську і Харківську області. Тим не менш, якщо розглянути регіони за легкістю ведення підприємницької діяльності, то традиційно інвестиційно привабливими вважаються західноукраїнські регіони, Житомирщина та Чернігівщина. На думку автора дисертаційної роботи, така невідповідність результатів зумовлена тим, що найбільші регіони України за кількістю населення мають і більшу підприємницьку активність, а, наприклад, західноукраїнські регіони мають меншу кількість населення і відповідно меншу підприємницьку активність. Також легкість ведення підприємницької діяльності хоча і впливає на бізнес, але для підприємців більш важливим є такі фактори як: розвиток інфраструктури, розмір ринку, ефективність ринку праці, доступ до вищої чи професійної освіти, ресурсний та інноваційний потенціал тощо, і саме м. Київ та Харківський, Львівський, Одеський і Дніпропетровський регіони є найбільш конкурентоспроможними за наведеними показниками.

3. Виокремлені проблеми, що стримують розвиток підприємництва, а саме: повномасштабна війна, наслідки пандемії (2020-2021 рр.), несприятливий

інвестиційний клімат, проблема складності та невизначеності законодавства, корупція, відсутність стратегії розвитку підприємств реального сектору економіки (особливо промисловості), складність адміністрування податків, недостатня державна підтримка підприємництва, низька конкуренція та монополізація ринків, низький попит на товари, недостатність фінансових коштів для ведення підприємницької діяльності та слабка забезпеченість висококваліфікованим персоналом. На сьогодні, в умовах повномасштабної війни, найбільш пріоритетними проблемами підприємництва є: підвищення цін на сировину та матеріали, логістичні проблеми, брак обігових коштів, зменшення попиту на продукцію, державне регулювання курсу валют, небезпека праці.

4. Діагностика кризового стану великих підприємств ПАТ «Київстар», ТОВ «Сільпо- Фуд», ТОВ СП «Нібулон», ПАТ «Дніпровський меткомбінат», ПАТ «Укртелеком», ПШ «Макдональдз Юкрейн ЛТД», ПрАТ «Міжнародні авіалінії України», ТОВ «Сандора» показала, що фінансовий стан більшості у 2020 році значно погіршився, основними причинами цього є скорочення діяльності і падінням попиту та пропозиції на фоні пандемії COVID-19. Результати аналізу засвідчили про високий рівень фінансового стану та відсутність кризи у 2020 р. на ПАТ «Київстар», ПАТ «Укртелеком» та ПШ «Макдональдз Юкрейн ЛТД». Низький рівень фінансового стану та проблеми у своїй діяльності, що свідчить про кризові процеси, мають ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ СП «Нібулон», ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» та ТОВ «Сандора». Найгірший фінансовий стан має ПАТ «Дніпровський меткомбінат», який у 2022 році було визнано банкрутом та ліквідовано.

5. Обґрунтовано, що запропоновану методику діагностики кризового стану великих підприємств неможливо застосувати на мікро-, малих та середніх суб'єктах підприємництва в силу специфіки їх функціонування. Насамперед це пов'язано із обмеженим обсягом фінансової інформації, який характеризує діяльність малого та середнього бізнесу. Таким чином, для суб'єктів мікро- та малого підприємництва запропоновані власні показники оцінки діяльності, що

можуть сигналізувати про кризові процесі у діяльності, які ґрунтуються на мінімальній кількості даних та простоті розрахунків:

– для мікро- суб'єктів підприємництва: темп росту виручки, рентабельність продажів, точка беззбитковості;

– для малих суб'єктів підприємництва: темп росту виручки, рентабельність продажів, точка беззбитковості, наявність власних оборотних коштів (чистий оборотний капітал), коефіцієнт поточної ліквідності, питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах;

– для середніх суб'єктів підприємництва: повний аналіз показників фінансово-господарського стану (аналіз майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності).

Окрім дослідження фінансового стану та фінансових результатів, аналіз середніх суб'єктів підприємництва (в деяких випадках і малих) також може доповнюватися дослідженням стану виробництва, реалізації продукції, забезпеченістю виробничими ресурсами або ключовими показниками функціонування відділів.

6. Для покращення та пришвидшення процесу подолання кризи у діяльності мікро- та малого підприємництва запропоновано ургентний вид антикризового управління, який дає змогу швидко зреагувати на кризові подразники, шляхом негайного впровадження відповідних заходів. У порівнянні із традиційним, яке призначене для середніх та великих підприємств, пропускаються певні етапи, такі як формування стратегії та програми, створення відповідної команди тощо. У діяльності мікро- та малого бізнесу відповідальною особою виступає сам підприємець, а тому такі етапи є зайвими і тільки сповільнюють процес подолання кризи.

Основні положення другого розділу дисертаційної роботи опубліковано автором у роботах [179, 180, 183, 191-194].

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Удосконалення моделей прогнозування кризових ситуацій вітчизняних підприємств

Проблема виявлення несприятливих тенденцій розвитку підприємства, а також вибір методу оцінки ймовірності банкрутства, залишається однією з головних проблем як світових, так і українських дослідників. У сучасній економічній науці існує велика кількість розробок у сфері аналізу та оцінки ймовірності банкрутства. На сьогодні налічується понад 200 різних моделей діагностики ризику банкрутства підприємств, але пристосованих моделей для української економіки – одиниці. Таким чином, це викликає необхідність побудови та впровадження на підприємствах такої моделі, яка здатна своєчасно виявити банкрутство у сучасних українських умовах.

Банкрутство підприємств у ринковій економіці є досить поширеним явищем. Як сказав колись Френк Борман, генеральний директор «Східних авіаліній», «капіталізм без банкрутства – це як християнство без пекла» («Східні авіалінії» подали заяву про банкрутство у 1989 році). В той час як інститут банкрутства вже давно та успішно працює в розвинених країнах, в Україні це питання стало актуальне тільки з початку 90-их років минулого століття – з переходом на ринкову економіку. В економічному розумінні банкрутство трактується як неспроможність підприємства задовольнити вимоги кредиторів, а також забезпечити обов'язкові платежі в бюджет та позабюджетні фонди. З юридичної точки зору, у Кодексі України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. зазначається, що «банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури» [86]. Виходячи з цього, можна зазначити, що фінансова збитковість підприємства та його

неспроможність задовольняти вимоги кредиторів не є банкрутством доти, доки факт банкрутства не буде визнано господарським судом. Проте, у дисертаційній роботі поняття «банкрутство» доцільно трактувати з економічної точки зору і визнавати банкрутами діючі та недіючі підприємства, що знаходяться на будь-якій зі стадій юридичного банкрутства.

Розвиток галузі знань щодо виявлення банкрутства було здійснено ще в XIX столітті. Показник кредитоспроможності був першим показником, що застосовувався для цієї цілі. Для тих часів найбільш зацікавлені у визначенні потенційної платоспроможності своїх клієнтів були купці. У 1821 році навіть був створений перший дайджест компаній (Stubbs' Gazette), які відмовилися платити за своїми зобов'язаннями. Проте, тільки у XX столітті активно почали використовувати фінансові та економічні показники для прогнозування фінансової неспроможності. Результати були висвітлені у роботах Рамсера та Фостера (1931) [26], Фітцпатріка (1932) [12], Мервіна (1942) [22] та Чадсона (1945) [6]. В роботах вчених досліджувалось порівняння та методична виправданість застосування тих чи інших коефіцієнтів. Зокрема, П-Дж. Фітцпатрік дійшов висновку, що найкращими показниками, що свідчать про банкрутство є відношення прибутку до власних оборотних засобів та відношення власних оборотних засобів до суми заборгованості (їх зниження діагностує наближення неплатоспроможності). Пізніше К. Мервін, на основі 939 підприємств, прийшов до висновку, що першим кроком до банкрутства є від'ємна динаміка коефіцієнта покриття процентних виплат, коефіцієнта автономії та відношення власного оборотного капіталу на суму заборгованості. Таким чином, на ранньому етапі прогнозування банкрутства використовувались тільки окремі фінансові та економічні коефіцієнти, а вже перші комплексні показники (моделі) почали досліджуватись у другій половині XX століття [87].

Після Другої світової війни, у зв'язку зі збільшенням кількості банкрутств, проблема прогнозування неплатоспроможності підприємств набула більшої актуальності. Першою роботою у цій сфері стала стаття американського економіста У. Бівера (1966) [5], де автор проаналізував фінансову звітність 158

американських підприємств і виділив з 30 фінансових показників тільки 5, які є найбільш важливими та значущими. Особливістю підходу У. Бівера, в порівнянні з попередніми дослідженнями, було те, що він здійснив перевірку прогностичних здібностей обраних ним показників. Однак, даний підхід ще не був статистичним прогнозуванням банкрутства, досліднику не вдалося запропонувати єдиний інтегральний показник для оцінки його ймовірності. Наприклад, головним недоліком цього підходом було те, що один показник міг свідчити про фінансову стійкість підприємства, а інший про банкрутство.

Першою найбільш вдалою спробою вирішити цю проблему стала комплексна, заснована на множинному дискримінантному аналізі (MDA), інтегральна модель іншого американського економіста Е. Альтмана у 1968 році [1]. Автор запропонував лінійне рівняння Z-рахунку, яке дає змогу розподілити підприємства на дві групи: з високою ймовірністю банкрутства та низькою. Джерелом дослідження слугували дані фінансового стану 66 підприємств половина з яких збанкрутіла, а інша половина продовжувала успішно працювати. Із 22 коефіцієнтів Е. Альтман обрав 5 – по одному з кожного блоку показників фінансового стану (ліквідність, фінансова стійкість, рентабельність, оборотність та ділова активність). Цей підхід дав можливість Альтману звести значення кількох фінансових показників до одного єдиного (Z-рахунку), що якраз дозволило дати однозначну оцінку фінансового стану підприємства, чого не було в попередніх дослідженнях.

Дослідження Альтмана дало поштовх к створенню нових дискримінантних моделей прогнозування ймовірності банкрутства. Деякі дослідники адаптували модель Альтмана, використовували фінансову звітність підприємств їх країн, а деякі створювали нові моделі з власними показниками. Серед найбільш відомих моделей того часу варто виділити моделі: Ліса (Велика Британія, 1972), Таффлера та Тішоу (Велика Британія, 1977), Спрінггейта (Канада, 1978), Конана та Гольдера (Франція, 1979), Фулмера (США, 1984).

Наступним етапом розвитку методів створення моделей прогнозування банкрутства стало застосування логістичної регресії (logit-моделі). Одним із



перших хто запропонував метод логістичної регресії для оцінки фінансового стану підприємства був Дж. Олсон (автор також відомої моделі оцінки вартості бізнесу «ЕВО») у 1980 році [25]. Цей метод має певні статистичні переваги порівняно з MDA-моделями. Так, якщо дискримінантні моделі описують лінійні залежності, то logit-моделі дозволяють описувати нелінійні залежності між змінними у моделі. Також у результаті логістичної регресії відсутні «сірі зони», які дають невизначеність у MDA-моделях. Робота Дж. Олсона стала основоположником підходу до моделювання з використанням логістичної регресії і започаткувала застосування даного метода іншими дослідниками. До інших найбільш відомих і широко застосовуваних logit-моделей прогнозування банкрутства варто загадати моделі: Беглі, Мінга та Вотса (США, 1996), Джу-Ха та Техонга (Південна Корея, 2000), Ліна та П'есса (Велика Британія, 2004), Альтмана та Сабато (США, 2007).

Варто зазначити, що всі згадані моделі є балансовими, тобто пояснювальними змінними в рівнянні є фінансові показники (розраховані на основі даних балансу підприємства) та деякі нефінансові (наприклад, вік підприємства чи частка ринку). Проте, окрім балансових моделей, існують і інші моделі з альтернативним підходом до прогнозування, наприклад, ринкові моделі. Першою такою ринковою моделлю була модель Р. Мертона в 1974 році для оцінки структурного кредитного ризику компанії шляхом моделювання власного капіталу компанії як реального опціону на купівлю своїх активів. Особливістю таких моделей є те, що у розрахунках застосовується ринкова вартість акцій компанії, що за умови ефективних ринків дозволяє враховувати інформацію, що не міститься у балансових даних. Ринкові моделі активно застосовуються банками та фінансовими інститутами.

Оцінити фінансовий стан через застосування кількісних методик іноді неможливо через відсутність інформації про фінансові показники підприємства, а тому вченими були запропоновані також якісні (експертні) моделі прогнозування банкрутства. Першою найбільш відомою стала модель Дж. Аргенті (А-модель) (1976) [2]. Автор з'ясував, що більшість збанкрутілих фірм

проходять через три чіткі стадії: недоліки, помилки та симптоми. Таким чином, кожному фактору кожної стадії надають певну кількість балів та розраховують агрегований показник – А-рахунок. Серед якісних моделей також варто згадати модель Т. Скоуна та тест компанії Ernst&Young (раніше Ernst&Whinney). Особливістю якісних моделей є те, що в цих моделях потенційність банкрутства діагностується на основі оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Вони дозволяють оцінити не стільки фінансові показники компанії, скільки управлінський облік, менеджмент та інші чинники не підвладні розрахункам.

У 1990-і роки у прогнозуванні банкрутства стали застосовуватися методи засновані на використанні штучного інтелекту – нейронних мереж (ANN), що дозволяють встановити можливий нелінійний характер взаємозв'язку між фінансовими коефіцієнтами. Першим дослідженням в сфері прогнозування банкрутства з використанням нейронних мереж стала робота М. Одома та Р. Шарда (1990) [24]. На сьогодні нейронні мережі стали одним із сучасних інструментів прогнозування банкрутства. Останні дослідження в галузі штучних нейронних мереж показали, що вони є потужним інструментом у розпізнаванні образів та класифікацій завдяки своїм нелінійним непараметричним властивостям адаптивного навчання. Не менш популярними сьогодні є і моделі, що базуються на застосуванні апарату нечіткої логіки. Такі моделі представлені у виразах природної мови, мають високу точність відтворення вихідної статистики і можуть працювати навіть без налаштування на реальні дані, лише базуючись на закладених до них наборах логічних правил і встановлених параметрах функцій належності [102]. На сьогодні навіть є практика використання нейро-нечітких моделей, які поєднують в собі переваги нейронних мереж та нечіткої логіки. Багато дослідників, які займаються проблемою прогнозування банкрутства, стверджують, що методи з використанням нейронних мереж та нечіткої логіки дають значно вищу точність прогнозу, ніж класичні статистичні підходи. Однак, методи засновані на використанні штучного інтелекту також мають свої недоліки. Зокрема, нейромережеві моделі не дозволяють однозначно визначити внесок кожного показника в погіршення

фінансового стану підприємства і мають залежність від репрезентативності навчальної вибірки, від якої залежить якість роботи спроектованої нейронної мережі, а в нечітких моделях присутній «суб'єктивізм» експертів [101]. Також варто згадати розвиток таких методів прогнозування як: SVM, міркування на основі прецедентів, rough sets, дерево рішень та генетичний алгоритм. Всі методи, засновані на штучному інтелекті, показують достатньо високу точність прогнозування банкрутства, проте їх недоліками є технічна складність побудови та реалізації, а також вони не дозволяють вивести класичне рівняння з коефіцієнтами при змінних, що ускладнює інтерпретацію отриманих результатів.

У той час як інститут банкрутства та його прогнозування давно і з успіхом працювали за кордоном, у колишніх радянських країнах ця проблема стала актуальною лише на початку 90-их років. Вважалося, що система, яка існувала у СРСР, не допускала ані криз, ані банкрутств, таким чином і прогнозувати було нічого. Однією з перших запропонованих моделей була російська MDA-модель Белікова-Давидової (Іркутська) [67], представлена у дисертації О. Белікова у 1998 році. Деякі коефіцієнти були залучені із моделі Альтмана, а деякі із моделі Таффлера, а сама модель була побудована на вибірці торгових підприємств, які стали банкрутами та залишилися фінансово стійкими, що унеможливило її застосування на підприємствах інших галузей. З початку 2000-их років почали з'являтися і інші російські та білоруські моделі прогнозування банкрутства, зокрема Савицької, Колишкіна, Сайфуліна-Кадикова, Зайцевої, Люговської, Хайдаршиної та багатьох інших авторів. Більшість моделей є специфічними для певних галузей і на це варто звертати увагу при їх застосуванні.

В Україні розвиток прогнозування банкрутства підприємств також розпочався в цей період. Вагомий внесок у дослідження вірогідності банкрутства вітчизняних підприємств зробив український вчений О. Терещенко у 2003 році [159]. Автором було розроблено універсальну MDA-модель, яка включає 6 показників та побудована на базі звітності 850 компаній різних галузей. Окрім цього, автором також запропоновано модель, що складається із 10 показників і

враховує диференціацію підприємств за галузями. Беззаперечною перевагою моделей є те, що вони побудовані на статистичних даних вітчизняних підприємств, тобто враховують специфіку української економіки. Однак, мають і недоліки, зокрема дослідження [103] стверджують про зміщену лінію розподілу між групами фінансово стійких підприємств та банкрутів, значну помилку у визначенні потенційних підприємств-банкрутів як фінансово стійких та широкий інтервал невизначеності. Не менш важливий внесок в прогнозування банкрутства вітчизняних підприємств зробили і такі українські вчені, як А. Матвійчук [103], О. Черняк [175], В. Мартиненко [97], А. Череп та О. Комісаренко [172], В. Парена та І. Долгальов [123], А. Штангрет [196] і інші автори. Авторами запропоновано власні моделі прогнозування банкрутства українських підприємств, засновані на різних методиках та для різних галузей економіки.

Підводячи підсумок розвитку моделей оцінки ймовірності банкрутства та методів, на яких вони засновані, варто зауважити, що еволюція пройшла довгий шлях: від перших фінансових показників до моделей, заснованих на штучному інтелекті. На думку автора дисертаційної роботи, відомі світові моделі прогнозування банкрутства погано пристосовані до українських підприємств та складні до застосування. Серед основних причин – побудова моделей на фінансовій звітності інших країн, застарілість та відмінність граничних значень використаних показників, неправильне інтерпретування та переклад фінансових показників. Вітчизняні вчені намагалися вирішити зазначені проблеми, проте і їхні моделі мають ряд недоліків.

Повний перелік переваг та недоліків методів оцінки ймовірності банкрутства наведено в додатку Ж.

Таким чином, і хоча було зроблено багато спроб до прогнозування банкрутства вітчизняних підприємств, в Україні все ж таки існує нагальна потреба в діючій економіко-математичній моделі прогнозування банкрутства, здатній забезпечити високу точність та врахувати специфіку української економіки. Проаналізувавши переваги та недоліки методів визначення

банкрутства компаній, можна дійти висновку, що логіт-аналіз є найбільш оптимальним методом побудови моделі. Логіт-аналіз не вимагає дотримання суворих передумов, як при дискримінантному аналізі, і він легко інтерпретується в порівнянні з методами машинного навчання.

Логістична регресія або logit-модель – це статистична модель, яка використовується для передбачення ймовірності виникнення певної події за допомогою логістичної функції. Як зазначалось вище, на відміну від MDA-моделей, що описують лінійні залежності, logit-моделі дозволяють описати нелінійні залежності між змінними в моделі, що надзвичайно важливо в умовах нестабільності національної економіки. Крім того, якщо дискримінантні моделі визначають приналежність підприємства до групи банкрутів, то у logit-моделях не виникає проблем із однозначною інтерпретацією результуючого показника, тому що він набуває значень лише в інтервалі від 0 до 1 і відразу визначає номінальне значення ймовірності настання банкрутства підприємства. Ефективність логістичної регресії підтверджується дослідженням Дж. Леннокса [20], де автор визначив, що логістична модель має більш точні результати оцінки ризику банкрутства, чим моделі, розроблені за допомогою множинного дискримінантного аналізу (MDA).

Для прогнозування ймовірності виникнення деякої події вводиться так звана залежна змінна  $Y$ , що приймає лише одне з двох значень – як правило, це числа 0 (подія не відбулася) і 1 (подія відбулася), і безліч незалежних змінних (ознаки, предиктори або регресори) –  $x_1, x_2, \dots, x_n$ , на основі значень яких потрібно обчислити ймовірність прийняття тієї чи іншої значення залежної змінної. Ймовірність настання події, у нашому випадку банкрутства, розраховується за допомогою загальної формули логістичної функції, що має вигляд (3.1):

$$P = \frac{1}{1+e^{-Y}}, \quad (3.1)$$

де  $P$  – ймовірність настання банкрутства, що приймає значення від 0 до 1;  
 $e$  – основа натурального логарифму (дорівнює значенню 2,71828);

$Y$  – інтегральний показник, який обчислюється залежно від розробленої моделі.

Інтегральний показник, в свою чергу, розраховується наступним чином (3.2):

$$Y = b_1 * x_1 + b_2 * x_2 + \dots + b_n * x_n + a, \quad (3.2)$$

де  $b_n$  – коефіцієнт регресії;

$x_n$  – незалежна змінна;

$a$  – вільний член рівняння регресії (константа).

Розробка logit-моделі проводиться за алгоритмом наведеним на рис. 3.1.

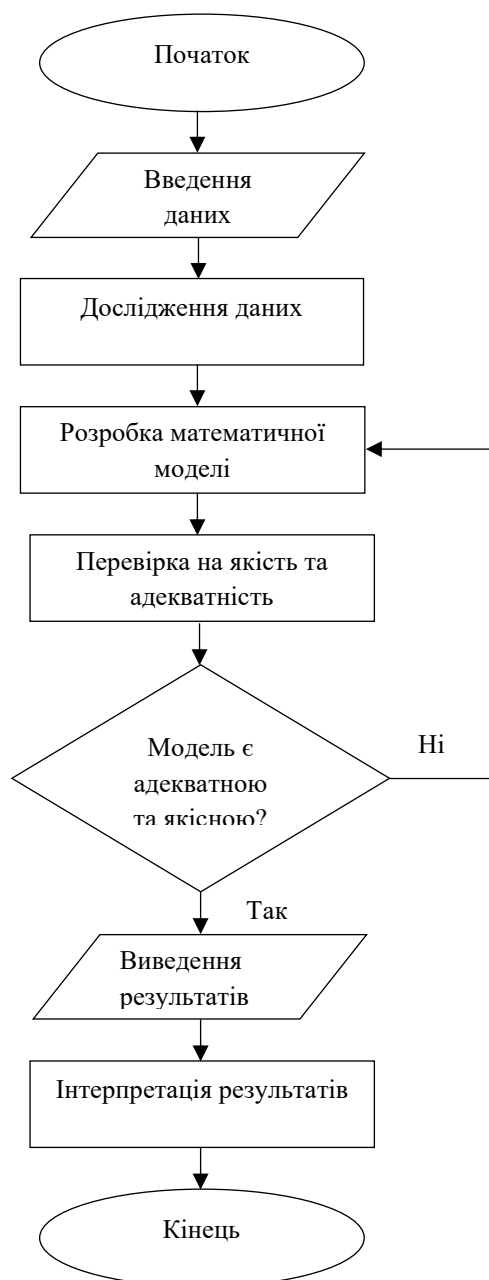


Рис. 3.1. Алгоритм побудови logit-моделі

З огляду на це, побудова logit-моделі прогнозування ймовірності банкрутства складається з наступних етапів:

1. Формування репрезентативної вибірки підприємств банкрутів та небанкрутів;
2. Формування системи фінансових показників, що свідчать про банкрутство, та їхній розрахунок для кожного підприємства;
3. Створення logit-моделі діагностики ризику банкрутства підприємств;
4. Визначення діапазону ймовірності банкрутства підприємств.

#### **I. Формування репрезентативної вибірки підприємств банкрутів та небанкрутів.**

Інформаційно-емпіричною базою для створення logit-моделі слугували дані фінансової звітності українських підприємств за 2013-2020 роки. На думку автора, цей період другого десятиліття економіки України XXI ст., на відмінно від першого, характеризується значними змінами в економіці, зокрема через кризи, війну, реформи тощо. Безумовно, ця турбулентність та економічна нестабільність вплинули і на діяльність підприємств, в першу чергу негативно, що відображається у погіршенні фінансових показників та отриманні збитку. Тобто, фінансові показники та результати підприємств першого десятиліття значно застарілі, тому що економіка функціонувала зовсім в інших умовах. Через це могли змінитися нормативи фінансових показників, поріг існування або інші фактори функціонування підприємств. Таким чином, дуже важливо щоб інформаційною базою моделей слугували актуальні дані підприємств. І українські моделі розроблені після третього десятиліття в майбутньому будуть безумовно відрізнятися від першого та другого.

Вибірка підприємств здійснювалася з урахуванням наступних критеріїв:

- розмір суб'єкту господарювання: великі (переважно) та середні;
- форма власності: ПрАТ, ПАТ, ТОВ;
- галузь: всі галузі, окрім фінансової;
- період існування: більше 7 років.

Деякі дослідження стверджують [18], що для якісної моделі оцінки банкрутства необхідно використовувати зважені дані, тобто рівну кількість підприємств банкрутів та небанкрутів. З огляду на це, до аналізу було залучено 31 підприємство банкрут та 31 небанкрут. Як зазначалося вище, підприємства відносяться до банкрутів, якщо перебувають на будь-якій із юридичних стадій банкрутства. Тобто до вибірки банкрутів віднесено як діючі, що проходять через процедуру банкрутства, так і недіючі підприємства, які ліквідовані або перебувають у процесі ліквідації. До небанкрутів відносяться тільки діючі підприємства.

Базою даних фінансової звітності слугували такі ресурси: [smida.gov.ua](http://smida.gov.ua), [zvitnist.com](http://zvitnist.com), [stockworld.com.ua](http://stockworld.com.ua) та офіційні сайти обраних підприємств. Для цілей дослідження було достатньо Балансу (Форма №1, Звіт про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Форма №2, Звіт про сукупний дохід). У випадку підприємств банкрутів базою для моделі слугувала звітність за 1 рік до настання банкрутства.

## **II. Формування системи фінансових показників, що свідчать про банкрутство, та їхній розрахунок для кожного підприємства**

При діагностиці та оцінці ймовірності настання банкрутства підприємства можуть використовуватись як фінансові, так і нефінансові показники. При побудові моделі у роботі використовувались тільки фінансові показники, оскільки ознакою банкрутства перш за все є незадовільний фінансовий стан підприємства. Вибірка показників, які свідчать про незадовільний фінансовий стан та банкрутство, може проводитися двома методами – експертним або статистичним. Для більшої якості моделі доцільно їх поєднати.

Варто зазначити, що універсального набору показників, які можуть свідчити про банкрутство не існує. Кожен дослідник намагається відібрати такі фінансові коефіцієнти, які на його думку найкраще описують фінансовий стан підприємства. Таким чином, спершу авторами проведено дослідження існуючих моделей прогнозування банкрутства для виявлення показників, які найчастіше



використовують дослідники. Було розглянуто більше 35 моделей оцінки ймовірності банкрутства, результати систематизовано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Найбільш популярні показники в моделях прогнозування банкрутства

Показник	Формула	Моделі, в яких використовується показник
Коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації)	Виручка / Активи	П'ятифакторна Альтмана, семифакторна Альтмана, Фулмера, Спрінгейта, Таффлера і Тішоу, Белікова-Давидової, Сайфуліна-Кадикова, Савицької, Терещенка, Пареної-Долгальова, Донцової-Нікіфорової, Жданова, Машижка-Завадського, Штангрета.
Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Двухфакторна Альтмана, семифакторна Альтмана, Колишкіна, Сайфуліна-Кадикова, Федотової, Люговскої, Мартиненка, Шеремета-Сайфуліна, Ковальова-Волкової, Копчак, Пареної-Долгальова, Жданова, Бівера, Штангрета.
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток (збиток) / Активи	Семифакторна Альтмана, Колишкіна, Савицької, Люговскої, Терещенка, Ковальова-Волкової, Ящука, Донцової-Нікіфорової, Олсона, Бівера, Лайтинена-Суваца (Європейська).
Чистий оборотний капітал / Активи (Working Capital / Total Assets)	(Оборотні активи-Поточні зобов'язання) / Активи	Пятифакторна Альтмана, Спрінгейта, Ліса, Колишкіна, Белікова-Давидової, Пареної-Долгальова, Донцової-Нікіфорової, Олсона, Лайтинена-Суваца (Європейська).
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток (збиток) / Власний капітал	Белікова-Давидової, Колишкіна, Сайфуліна-Кадикова, Мартиненка, Зайцевої, Шеремета-Сайфуліна, Савицької, Штангрета.
Питома вага залученого капіталу в активах	Залучений капітал / Активи або Поточні (Довгострокові) зобов'язання / Активи	Двухфакторна Альтмана, Фулмера, Федотової, Таффлера і Тішоу, Матвійчука, Олсона, Чесера, Бівера.
Рентабельність продажів (ROS)	Чистий прибуток (збиток) / Виручка	Колишкіна, Сайфуліна-Кадикова, Терещенка, Зайцевої, Курченка, Шеремета-Сайфуліна, Копчак.
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	Семифакторна Альтмана, Савицької, Мартиненка, Ящука, Донцової-Нікіфорової, Лайтинена-Суваца (Європейська).

У таблиці 3.1 наведено показники, які зустрічалися у проаналізованих моделях більше 6 разів. Можемо побачити, що найбільшою популярністю користуються коефіцієнти оборотності активів, поточної ліквідності, рентабельність активів та відношення власних оборотних коштів до активів.

Більшість дослідників схилиються до думки, що саме ці показники здатні передбачити банкрутство.

Проаналізувавши праці вітчизняних та зарубіжних вчених з оцінки ризику банкрутства та фінансового аналізу, до загального масиву показників було відібрано 42 показника із п'яти груп, що характеризують фінансовий стан підприємства – ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності та майнового стану. Наступним кроком є розрахунок фінансових показників обраної вибірки підприємств та їхня перевірка на мультиколінеарність. Кореляційний аналіз виявляє пари взаємно корелюючих фінансових коефіцієнтів та дозволяє виключити із масиву один із двох статистично взаємозалежних між собою показників. Це дозволяє скоротити кількість досліджуваних показників без зниження інформативності досліджуваної сукупності даних. У процесі кореляційного аналізу був виявлений сильний взаємозв'язок між багатьма показниками, зокрема мультиколінеарні такі пари, як рентабельність активів і відношення власних оборотних коштів до активів (кореляційний зв'язок дорівнює 0,91), рентабельність активів і коефіцієнт автономії (0,92), коефіцієнт фінансового левериджу і коефіцієнт маневреності власного капіталу (-0,81) тощо. Високий статистичний зв'язок між ними говорить про неможливість їх одночасного застосування в моделі. Таким чином, із показників, що не мають мультиколінеарності між собою, були обрані ті, які на думку авторів найбільше зможуть оцінити ризик настання банкрутства, при цьому враховуючи їх економічний зміст та статистичну значимість. До моделі запропоновано ввести 5 наступних показників (матрицю парних коефіцієнтів кореляції наведено в табл. 3.2):

– коефіцієнт оборотності активів – показник дозволяє оцінити ефективність використання всіх активів підприємства. Від швидкості обороту вкладених коштів залежить фінансовий стан підприємства, його платоспроможність і ліквідність. Крім того, цей показник дозволяє визначити як продукція підприємства була сприйнята ринком.

– відношення власних оборотних коштів до активів – широко використовуваний показник ліквідності та платоспроможності. Збільшення величини власних оборотних коштів свідчить про те, що навіть якщо всі кредитори вимагатимуть погашення поточної заборгованості, підприємство продовжить своє нормальне функціонування без загрози банкрутства. Його відношення до сукупних активів визначає короткострокову платоспроможність компанії.

– рентабельність операційної діяльності – коефіцієнт, що використовується для оцінки операційної ефективності підприємства. Операційний прибуток є показником-індикатором для інвесторів та кредиторів, оскільки при проблемах в діяльності підприємства він часто знижується задовго до зниження виручки та чистого прибутку. Показник інформує про вигідність для підприємства виробництва продукції, надання послуг, потенційні дивіденди, потенціал реінвестування і здатність компанії погасити борги.

– коефіцієнт структури залученого капіталу – показник, що відображає фінансову стійкість підприємства та характеризує частку довгострокових зобов'язань у структурі позикового капіталу.

– бінарний показник, який дорівнює 1 у випадку якщо чистий прибуток був від'ємним за останні два періоди і 0 якщо ні – показник, вперше використаний у моделі Олсона [25], характеризує динаміку чистого фінансового результату. Зважаючи на те, що стабільна збитковість це перший крок до неплатоспроможності підприємства, показник є важливим при визначенні ризику банкрутства.

Згідно кореляційної матриці (табл. 3.2) виявлена невелика кореляція між відношенням власних оборотних коштів до активів та рентабельністю операційної діяльності, а також між коефіцієнтом оборотності та бінарним показником. Проте, це не заважає їх застосуванню у моделі, так як тільки сильні кореляційні зв'язки ( $>0,9$ ) можуть вплинути на результати.

Таблиця 3.2

## Матриця парних коефіцієнтів кореляції обраних показників

Показник	X1	X2	X3	X4	X5
Коефіцієнт оборотності активів (X1)	1	0,095406	0,232668	-0,03286	-0,41589
Відношення власних оборотних коштів до активів (X2)	0,095406	1	0,435098	0,279568	-0,04526
Рентабельність операційної діяльності (X3)	0,232668	0,435098	1	0,115514	-0,2107
Коефіцієнт структури залученого капіталу (X4)	-0,03286	0,279568	0,115514	1	-0,01025
Бінарний показник (X5)	-0,41589	-0,04526	-0,2107	-0,01025	1

### III. Створення logit-моделі діагностики ризику банкрутства підприємств

Розробка logit-моделі діагностики ризику банкрутства проводилась з використанням програми IBM SPSS Statistics 23.0. За допомогою методу бінарної логістичної регресії була отримана наступна математична модель для прогнозування банкрутства (3.3) [32]:

$$Y = -1,105 - 3,271x_1 - 2,927x_2 - 0,361x_3 + 2,366x_4 + 2,694x_5, \quad (3.3)$$

де  $x_1$  – коефіцієнт оборотності активів (відношення виручки до активів);

$x_2$  – відношення власних оборотних коштів до активів;

$x_3$  – рентабельність операційної діяльності (відношення прибутку (збитку) операційної діяльності до виручки);

$x_4$  – коефіцієнт структури залученого капіталу (відношення довгострокових зобов'язань до залученого капіталу);

$x_5$  – бінарний показник, який дорівнює 1 у випадку якщо чистий прибуток був від'ємним за останні два періоди, якщо ні – 0.

Критерій статистичної значимості ( $\chi^2$ ) сукупного впливу всіх незалежних змінних у моделі на залежну змінну становить 55,913,  $p < 0,001$ . Таким чином, модель є статистично значимою. Результати побудови logit-моделі діагностики ризику банкрутства наведено в табл. 3.3.

Загальна оцінка узгодженості моделі з вихідними даними проводилась із використанням тесту згоди Хосмера-Лемешова. Значення критерію має бути не

менше ніж 0,5-0,6. Величина значення критерію у авторській моделі становить 0,726, що свідчить про високу якість моделі.

Таблиця 3.3

## Коефіцієнти моделі бінарної логістичної регресії

Показник	Коефіцієнт регресії ( <i>b</i> )	Середньоквадратична похибка	Критерій Вальда	Exp (B)
Коефіцієнт оборотності активів (X1)	-3,271	1,355	5,827	0,038
Відношення власних оборотних коштів до активів (X2)	-2,927	1,453	4,057	0,054
Рентабельність операційної діяльності (X3)	-0,361	0,348	1,074	0,697
Коефіцієнт структури залученого капіталу (X4)	2,366	2,021	1,370	10,658
Бінарний показник (X5)	2,694	1,030	6,834	14,784
Константа	-1,105	1,251	0,780	0,331

Показник Нейджелкерка ( $R^2$ ) показує наскільки зміна залежної змінної пояснюється зміною сукупності незалежних змінних. Варіюється від 0 до 1 та чим ближче до одиниці, тим краще. У нашому випадку  $R^2$  Нейджелкерка дорівнює 79,2% і говорить про те, що частина дисперсії, поясненої за допомогою отриманої логістичної функції, становить 79,2%, модель є якісною.

Наступним параметром, що характеризує отриману модель, є показник якості прогнозування, що визначає можливість правильного прогнозу. Так, відсоток правильних прогнозів підприємств небанкрутів становить 90,3%, підприємств банкрутів також 90,3%, що в середньому дає точність прогнозу 90,3%. Тобто, модель з великою точністю визначила ймовірність ризику банкрутства досліджуваної статистичної сукупності, що також говорить про якість моделі.

#### IV. Визначення діапазону ймовірності банкрутства підприємств

Інтерпретацію отриманих результатів рекомендовано проводити за наступною запропонованою авторами шкалою (табл. 3.4).

Апробація запропонованої logit-моделі проводилась на 8 великих підприємствах (табл. 3.5).

Таблиця 3.4

## Лінгвістичне визначення діапазонів ймовірності банкрутства

Ймовірність банкрутства ( $P$ )	Коментар
$P < 0,01$	Існує мінімальний ризик банкрутства
$0,01 \leq P < 0,1$	Існує низький ризик банкрутства
$0,1 \leq P < 0,3$	Існує помірний ризик банкрутства
$0,3 \leq P < 0,5$	Існує суттєвий ризик банкрутства
$0,5 \leq P < 0,8$	Існує високий ризик банкрутства
$0,8 \leq P < 0,9$	Існує дуже високий ризик банкрутства
$P \geq 0,9$	Підприємство, ймовірно, перебуває у стані дефолту

У 2020 році майже на всіх підприємствах спостерігається збільшення ймовірності ризику банкрутства, що пов'язано з наслідками пандемії COVID-19. Так як значно постраждала авіаційна галузь, на прикладі ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» можемо побачити значне збільшення ризику банкрутства у 2020 році – із низького до високого. За logit-моделлю ПАТ «Київстар», ТОВ «Сільпо-Фуд», ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» та ТОВ «Сандора» мають низькі значення ймовірності настання банкрутства у 2019-2020 рр., що підтверджується їхнім стабільним функціонуванням та швидкою адаптивністю до нових пандемічних умов. ТОВ СП «Нібулон» та ПАТ «Укртелеком» у 2020 році мають помірну ймовірність ризику банкрутства, що свідчить про невеликі проблеми у діяльності підприємств. Результати logit-моделі на ПАТ «Дніпровський меткомбінат» свідчать про те, що підприємство перебуває у стані дефолту у 2019-2020 рр.. Згідно рішення Господарського суду (справа №904/2104/19) підприємство дійсно було визнано банкрутом і відкрито ліквідаційну процедуру, що підтверджує результати logit-моделі і говорить про її ефективність застосування.

Таким чином, провівши апробацію logit-моделі, було доведено її можливість застосування на українських підприємствах, що допоможе передбачити настання кризових явищ та дасть змогу швидко зреагувати на прояви банкрутства. Проте, необхідно пам'ятати, що при антикризовій

діагностиці не варто покладатися лише на результати logit-моделі. Для більш точної оцінки варто проводити повний аналіз діяльності підприємства.

Таблиця 3.5

Апробація logit-моделі оцінки ймовірності банкрутства на великих українських підприємствах

Підприємства		Інтегральний показник (Y)	Вірогідність банкрутства (P)	Лінгвістична інтерпретація
ПАТ «Київстар»	2019	-2,8902	0,0526	Низький ризик банкрутства
	2020	-2,5627	0,0716	Низький ризик банкрутства
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2019	-6,8413	0,0011	Мінімальний ризик банкрутства
	2020	-6,6961	0,0012	Мінімальний ризик банкрутства
ТОВ СП «Нібулон»	2019	-2,3482	0,0872	Низький ризик банкрутства
	2020	-2,1112	0,1080	Помірний ризик банкрутства
ПАТ «Дніпровський меткомбінат»	2019	8,0038	0,9997	Перебуває у стані дефолту
	2020	6,0927	0,9977	Перебуває у стані дефолту
ПАТ «Укртелеком»	2019	-1,8913	0,1311	Помірний ризик банкрутства
	2020	-1,2207	0,2278	Помірний ризик банкрутства
ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД»	2019	-8,3501	0,0002	Мінімальний ризик банкрутства
	2020	-7,7336	0,0004	Мінімальний ризик банкрутства
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	2019	-3,8811	0,0202	Низький ризик банкрутства
	2020	0,9890	0,7289	Високий ризик банкрутства
ТОВ «Сандора»	2019	-6,3662	0,0017	Мінімальний ризик банкрутства
	2020	-5,8554	0,0029	Мінімальний ризик банкрутства

### 3.2 Формування механізму антикризового управління діяльністю підприємств

Для ефективного ведення підприємницької діяльності в сучасних умовах необхідно своєчасно реагувати на зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємства, а також вміти запобігати проявам негативних явищ. Для цього має бути сформований та впроваджений механізм антикризового управління у діяльність суб'єкта господарювання.

Для багатьох сучасних підприємств концепція антикризового управління є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємства. Ця система спрямована на подолання та недопущення кризових ситуацій, які проявляються у неплатоспроможності, збитковості чи банкрутстві. Антикризове управління повинне розглядатися як система цілеспрямованих заходів, оскільки включає в себе велику кількість дій, які спрямовані на різні аспекти діяльності підприємства. Будь-яка система побудована із різних процесів, які у сукупності утворюють механізм. Як було визначено у підрозділі 1.2, механізм антикризового управління підприємства складається із взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів – його архітектури, які у сукупності і утворюють механізм. Якщо архітектура механізму антикризового управління дає структуру або структурний опис операційних дій, то сам механізм є сукупністю цих цілеспрямованих дій.

Систему послідовних операцій представлено у вигляді алгоритму [178] (рис. 3.2), який передбачає виконання таких послідовних взаємопов'язаних етапів антикризового управління: діагностика суб'єкту господарювання (малого, середнього, великого), визначення наявності кризи та її причин, розроблення стратегії усунення загрози, розроблення антикризових заходів усунення загрози, реалізація обраних заходів та контроль за їх виконанням, оцінка ефективності заходів, виявлення причин неефективності заходів (у разі неподоланні кризи) та усунення загрози. Важливою особливістю алгоритму є те, що після усунення загрози процес антикризового управління не припиняється і повертається до



початкового етапу для забезпечення превентивного антикризового управління підприємства.

Як було визначено у дисертаційній роботі, антикризове управління має особливості свого функціонування залежно від розміру підприємства, що насамперед обумовлено наявністю фінансових та людських ресурсів. Відповідно, через різні фінансові можливості підприємств, різними мають бути і способи виявлення та усунення кризових загроз. Тому весь процес має враховувати ці особливості та специфіку функціонування. Для малих суб'єктів підприємництва, у тому числі мікро, має застосовуватись ургентне антикризове управління із послідовністю: діагностика – виявлення відхилень – складання антикризової програми або плану дій (за можливістю) – застосування антикризових методів та заходів – оцінка результативності. Великі та середні суб'єкти підприємництва мають проходити повний процес антикризового управління: діагностика – виявлення відхилень – формування антикризової стратегії – складання антикризової програми – застосування антикризових методів та заходів – оцінка результативності.

Успішному вирішенню проблем має передувати ретельний аналіз ситуації. Основою механізму антикризового управління підприємства має бути проведення дослідження та виявлення слабких місць функціонування підприємства. Задля виявлення кризових явищ на підприємстві та недопущення банкрутства в майбутньому необхідна постійна система моніторингу та діагностики підприємства. Базою для оцінки факторів виникнення кризової ситуації є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Через незначні фінансові та трудові ресурси, невеликий обсяг обороту, діагностика малого бізнесу, у тому числі мікро, ґрунтується на простій оцінці основних показників діяльності підприємства: аналізі темпу росту виручки, рентабельності продажів, наявності власних оборотних коштів та точки беззбитковості. Для з'ясування впливу факторів на виручку, прибуток або інший результативний показник може також бути застосований факторний аналіз.

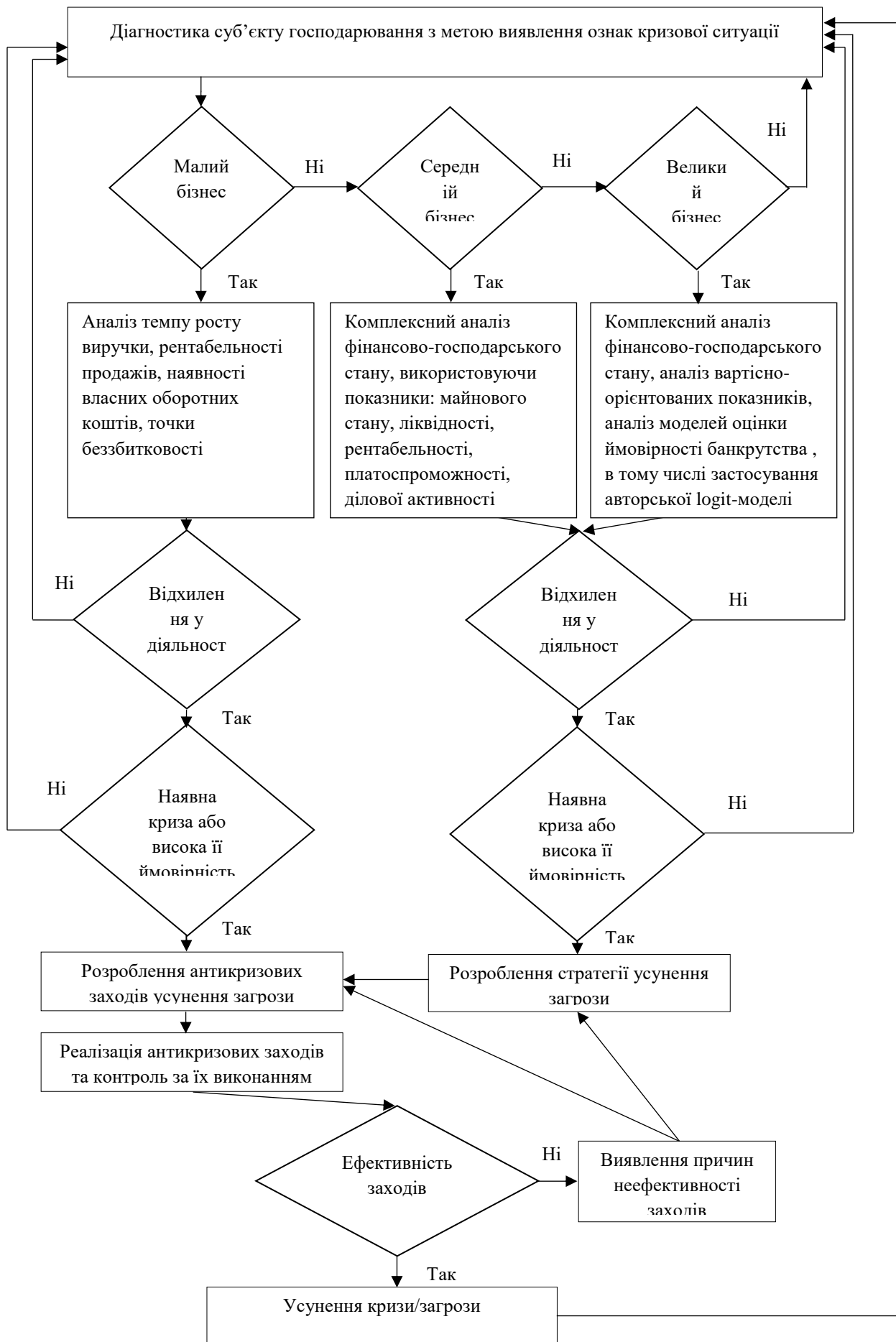


Рис. 3.2. Алгоритм механізму антикризового управління підприємства

Середній бізнес веде достатньо більші обсяги діяльності та мають офіційну звітність, що дозволяє проводити комплексний аналіз фінансово-господарського стану, який складається з аналізу наступних груп показників: майнового стану, ліквідності, рентабельності, платоспроможності та ділової активності.

Для виявлення кризових процесів у діяльності великого бізнесу необхідно проводити аналіз з усіх можливих напрямків. У дисертаційній роботі запропоновано використовувати як комплексний коефіцієнтний аналіз фінансово-господарського стану, а також доповнити моделями оцінки ймовірності банкрутства підприємств і аналізом вартісно-орієнтованих показників. Окремим інструментом діагностики великих підприємств виступає запропонована авторська logit-модель, яка здатна проаналізувати основні фінансово-економічні показники підприємства та оцінити ризик його банкрутства.

Варто зазначити, що діагностика також може включати в себе перевірку інших важливих напрямів на підприємстві: від бізнес-процесів й організаційної структури до HR. Окрім аналізу фінансового стану та фінансових результатів, діагностика може доповнюватися дослідженням стану виробництва, реалізації продукції, забезпеченістю виробничими ресурсами або ключовими показниками функціонування відділів. Поряд із застосуванням кількісних методик фінансового аналізу можуть бути застосовані і якісні методики, зокрема PEST чи SWOT-аналіз. Їх використання тільки підвищить якість прийнятих антикризових рішень

Центральною фігурою в механізмі антикризового управління є антикризовий менеджер, який займається організацією та впровадженням механізму у діяльність підприємства. Головним його завданням є прийняття таких управлінських рішень, які дозволили б досягти бажаного результату при мінімальних додаткових витратах і мінімальних негативних наслідках [146]. Загалом, до суб'єктів механізму антикризового управління можуть належати:

- власник підприємства;
- фінансовий директор чи економіст;

- штатний антикризовий менеджер;
- залучений антикризовий менеджер;
- представник санатора чи кредитора;
- фахівці з питань банкрутства або державні органи.

В поняття антикризового менеджера може входити як ціла команда професійних спеціалістів, зокрема економісти, бухгалтери, юристи, HR-менеджери, так може бути і одна людина – керівник підприємства. Насамперед це залежить від розміру підприємства. Так, малі та середні підприємства не мають значних ресурсів для залучення зовнішніх спеціалістів із консалтингових компаній, тому антикризовим менеджером виступає сам власник підприємства, який може сформувати антикризову команду із наявних штатних працівників. Такий варіант є найпопулярнішим, оскільки не потребує значних вкладень, проте і має свої недоліки, зокрема недостатність досвіду та професійності працівників.

Більш великі підприємства можуть собі дозволити спеціальну посаду антикризового менеджера, який проводить аналіз бізнесу, виявляє слабкі і сильні місця, розробляє антикризові стратегії і програми та впроваджує антикризові заходи для виведення підприємства із кризового стану. Також у великих фінансових компаніях, банках, лізингових, інвестиційних чи страхових, у штаті є фахівці з управління ризиками та фінансові аналітики, які по суті не є антикризовими менеджерами, але частково виконують їх роль.

Існує думка, що вивести підприємство із кризи може лише нові люди, а не ті, з якими підприємство потрапило у кризу. Тому якщо підприємство не може самостійно подолати кризові явища у діяльності підприємства воно може звернутися до зовнішнього антикризового менеджера або антикризового консалтингу. У такому випадку антикризовий менеджер або консалтингова компанія мають на меті сприяння організації-замовнику у виведенні його бізнесу з кризового стану. Але варто зазначити, що на відміну від залученого антикризового менеджера, при консалтингу безпосереднє виведення бізнесу із кризи реалізується самим підприємством відповідно до рекомендацій, наданих консалтинговою компанією. Ці послуги, як правило, носять разовий характер та

оформлюються договором [88]. У західній практиці також популярними є траблшутери (від англ. troubleshooter – усунення проблем, робота над проблемою) – експерти, які знаходять вирішення складних проблем у бізнесі або інших сферах діяльності. Вони виконують роль зовнішнього консультанта, знаходять рішення подолання проблем та надають план виходу із кризової ситуації.

Якщо при діагностиці суб'єкту господарювання були виявленні відхилення, що можуть призвести до кризового стану або наявна криза, то має бути створений план дій, який буде відповідати сформованій антикризовій стратегії [178].

Антикризова стратегія – це комплекс дій на відповідний період часу, що дозволяє підприємству подолати кризові явища та зміцнити свої позиції на ринку. Вона є специфічним планом управлінських дій щодо усунення кризових ситуацій, не допускаючи загострення кризи та банкрутства. Основні цілі антикризової стратегії мають бути направлені на усунення основних причин виникнення кризи, через зменшення впливу відповідних факторів і з урахуванням наявних обмежень.

Розробка антикризової стратегії підприємства складається із наступних етапів:

1. Аналіз кризової ситуації на підприємстві.
2. Перегляд місії та системи цілей.
3. Аналіз альтернатив і вибір антикризової стратегії.

Існує декілька типів основних антикризових стратегічних альтернатив, які можуть допомогти бізнесу вийти з кризових ситуацій:

1. Зниження витрат (Cost Cutting Strategy) – може включати скорочення чисельності персоналу, зменшення витрат на маркетинг та рекламу, використання більш дешевих матеріалів та технологій, скорочення витрат на оренду приміщень тощо.

2. Диверсифікація продуктів та послуг (Diversification Strategy) – передбачає розширення асортименту для задоволення потреб різних груп

клієнтів, розроблення нових продуктів та послуг, які можуть бути більш популярними в умовах кризи.

3. Інвестування у розвиток нових технологій або продукції (Investment Strategy) – інвестування у розвиток власного бізнесу, наприклад, у розвиток нових продуктів та послуг, впровадження нових технологій чи розширення географії продажів.

4. Реструктуризація боргу та фінансових зобов'язань (Debt Restructuring Strategy) – якщо компанія має заборгованості або кредити, можна спробувати переглянути умови виплат або переструктурувати борг, щоб знизити фінансове навантаження.

5. Залучення додаткових джерел фінансування (Financing Strategy) – залучення додаткових джерел фінансування, наприклад, інвестицій, кредитів чи грантів для підтримки своєї діяльності в умовах кризи.

6. Співпраця із конкурентами (Collaboration Strategy) – співпраця з конкурентами, щоб знизити витрати та підвищити ефективність бізнесу.

7. Підвищення якості та рівня обслуговування клієнтів (Customer Service Strategy) – у кризові періоди підприємства можуть покращити якість та рівень обслуговування клієнтів, що може призвести до підвищення лояльності та утримання клієнтської бази.

8. Диверсифікація бізнесу (Business Diversification Strategy) – підприємство може розглянути можливість розвитку додаткових напрямів бізнесу, які можуть приносити додатковий прибуток та знизити ризики, пов'язані із змінами в економічному середовищі, споживчому попиті, технологічними змінами тощо.

Всю сукупність можливих стратегій з точки зору антикризового управління можна розділити на дві групи:

2) стратегії забезпечення попередження кризи в рамках превентивного антикризового управління;

3) стратегії забезпечення виживання в кризових ситуаціях та мінімізації можливих втрат.

Стратегії забезпечення попередження кризи в рамках превентивного антикризового управління слід застосовувати на етапі виявлення незначних відхилень у діяльності підприємства або у разі превентивних дій для недопущення майбутніх кризових явищ. Стратегії забезпечення виживання в кризових ситуаціях застосовуються вже при діючій кризі на підприємстві. Загальну класифікацію антикризових стратегій наведено у додатку К.

У практиці антикризового управління окреме місце займають маркетингові стратегії. В системі управління організацією маркетинг і менеджмент розглядаються як дві частини одного цілого. Використання інструментів комплексу маркетингу при антикризовому управлінні передбачає коригування продуктової політики, уточнення цінової політики, заходи в рамках збутової, а також комунікаційної політики [155]. Переваги маркетингових стратегій є те, що вони можуть охоплювати всі ланки функціонування підприємства. Завдяки маркетинговим стратегіям підтримується рівень продажів (тим самим збільшується чистий грошовий потік), поліпшується якість товару або сервісу відповідно до вимог покупців і рівня попиту, відбувається освоєння нових ринків та збільшується збутова діяльність підприємства. Все це дозволяє не тільки подолати кризу, а й забезпечити стабільне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі [186].

Серед маркетингових антикризових стратегій виділяють [51]:

- стратегія повернення на ринок – передбачає повернення підприємства на колишній ринок з відомим цьому ринку товаром. Ця стратегія найменш затратна при відновленні рівня платоспроможності підприємства;
- стратегія розвитку нових ринків збуту – передбачає розширення збуту шляхом освоєння нових ринків. Вона застосовується в тому випадку, якщо підприємство розширює виробництво або асортиментний портфель, починає пропонувати нові послуги для тієї ж або іншої цільової аудиторії. Така стратегія передбачає більш високі витрати, ніж перша;
- стратегія розробки нового товару – здійснюється шляхом створення принципово нових товарів та модернізації старих. Дана стратегія успішна, якщо

є розробки нової продукції, що користується попитом. Реалізація стратегії вимагає значних витрат і часто потребує зовнішнього інвестування. Стратегія відноситься до розряду ризикових, але часто єдино можлива для фінансового оздоровлення;

– стратегія диверсифікації – здійснюється введенням товарів нових видів товарів, які вже випускаються, та оптимізацією асортименту. Дана стратегія теж ризикова і вимагає додаткових інвестицій;

– стратегія виходу з ринку – застосовується при ліквідації підприємства. Передбачає оптимізацію ліквідації підприємства шляхом його розпродажу по частинах як окремих об'єктів майна. Необхідний ефект – максимізація виручки від продажу.

Вибір антикризової стратегії може залежати від багатьох факторів, серед яких: наявність ресурсів, стан зовнішнього середовища, глибина кризи, готовність ризикувати тощо. Теорія стратегічного управління надає різні методи вибору типу стратегії підприємства, які також можуть бути застосовані в рамках антикризового управління. Це може бути матричний метод А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда, де основними чинниками вибору стратегії є стан галузі і позиція підприємства в ній, або матриця І. Ансоффа, основними чинниками є товари компанії (існуючі / нові) та ринки компанії (існуючі / нові), або матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), основними чинниками виступає відносна частка ринку та темпи зростання ринку.

У дисертаційній роботі пропонується два підходи до вибору антикризової стратегії підприємства.

Перший підхід ґрунтується на етапах, що проходить криза на підприємстві (табл. 3.6). Якщо кризові процеси на підприємстві тільки починаються, то можна використовувати стратегії, які направлені на підвищення продуктивності виробництва, маркетингової діяльності, збільшення частки ринку, зниження витрат тощо. Якщо криза більш глибока, то вже потрібно застосувати ряд фінансових стратегій на підвищення ліквідності та зміцнення платоспроможності. Якщо підприємство знаходиться в стані на межі



банкрутства, необхідно застосовувати радикальні антикризові стратегії, зокрема ліквідації, злиття або виходу.

Таблиця 3.6

## Антикризові стратегії з урахуванням кризової стадії підприємства

Етапи кризи	Особливості прояву кризового явища	Антикризові стратегії
Стратегічна криза	Відсутність або недостатній розвиток системи стратегічного управління, помилки в маркетинговій діяльності, зниження вартості підприємства.	Організаційна стратегія, кадрова стратегія, маркетингова стратегія, інвестиційна стратегія, стратегія попередження кризи, стратегія вичікування, зниження витрат.
Структурна криза	Погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку, скорочення масштабів діяльності підприємства, зниження частки ринку, скорочення персоналу.	Маркетингова стратегія, виробнича стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, стратегія диверсифікації, стратегія інновацій, стратегія лідерства за витратами, стратегія протидії, стратегія вичікування, стратегія концентрації, зниження витрат.
Оперативна криза	Зниження найважливіших економічних показників, збитковість підприємства.	Маркетингова стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, наступальна стратегія, стратегія оборони, захисна стратегія, стратегія протидії, стратегія реструктуризації, стратегія трансформації.
Криза ліквідності	Збільшується заборгованість підприємства перед кредиторами, погіршуються показники ліквідності та платоспроможності підприємства.	Фінансова стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія реструктуризації, стратегія скорочення, стратегія збирання врожаю, стратегія зростання.
Неплатоспроможність (загроза банкрутства)	Дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів), виробництво стримується нестачею матеріалів, збільшується період погашення дебіторської заборгованості.	Фінансова стратегія, стратегія злиття, стратегія ліквідації, стратегія скорочення, стратегія реструктуризації, стратегія виходу стратегія виживання.
Банкрутство	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань над власним капіталом підприємства.	Стратегія ліквідації, стратегія виходу, стратегія злиття, санація.

У табл. 3.6 наведені можливі антикризові стратегії, які можуть використовуватись при подоланні кризи на певному її етапі. Їх різноманітність

дозволяє підприємству обрати таку, яка найбільш доцільна на певному етапі розвитку організації та відповідає сформованій загальній стратегії підприємства.

Другий підхід ґрунтується на виборі стратегії відповідно до результатів авторської logit-моделі оцінки ймовірності банкрутства (табл. 3.7).

На першій стадії загроза кризи відсутня, підприємство є фінансово стійким. Можливе використання будь-яких стратегій, зокрема найкраще підходять стратегії на зміцнення позицій на ринку, росту, наступу, розвитку тощо. На другій стадії є невеликі відхилення у діяльності підприємства, проте криза відсутня і підприємство залишається фінансово стійким. Найкраще використовувати стратегії росту, наступу, орієнтації на більш привабливі ринки та маркетингові. На третій стадії у діяльності підприємства є певні відхилення, криза є неістотною, проте підприємство потребує вжиття певних антикризових заходів для нормалізації фінансово-економічного стану. Найбільш підходять стратегії маркетингу, мінімізації витрат, стабілізаційна, лідерства за витратами. Четверта стадія свідчить про проблеми у діяльності підприємства, існує суттєвий ризик банкрутства у майбутньому, важливо вчасно зреагувати та не допустити поширення і поглиблення кризи. На цій стадії погіршується фінансово-економічний стан підприємства, тому варто застосувати фінансові стратегії, маркетингові для підвищення збуту, стабілізації, скорочення витрат. П'ята стадія є передкритичною для підприємства, під час якої значно погіршується фінансово-економічний стан. Для стабілізації підприємства слід використовувати фінансові стратегії, скорочення витрат, збирання врожаю, реструктуризація або злиття. Шоста стадія є критичною, підприємство є напівбанкрутом і не здатне розплатитися за своїми боргами. Найкращими антикризовими стратегіями у такому випадку може бути реструктуризація, злиття, ліквідація або санація. На сьомій стадії підприємство нездатне забезпечити реструктуризацію та списання боргів через відсутність фінансових чи інших ресурсів функціонування. Підприємство є санаційно неспроможним, тому залишається застосування стратегій ліквідації та виходу.

Таблиця 3.7

Антикризові стратегії відповідно до результату logit-моделі оцінки ймовірності банкрутства

Кризові стадії	Ймовірність банкрутства за авторською logit-моделлю ( $P$ )	Коментар	Антикризові стратегії
Стадія 1	$P < 0,01$	Існує мінімальний ризик банкрутства	Стратегії росту (концентрації, інтеграції, диверсифікації), стратегія наступу, стратегія розвитку, маркетингова стратегія, виробнича стратегія, інвестиційна стратегія, стратегія інновацій.
Стадія 2	$0,01 \leq P < 0,1$	Існує низький ризик банкрутства	Стратегії росту (концентрації, інтеграції, диверсифікації), стратегія наступу, стратегія розвитку, стратегія попередження кризи, стратегія орієнтації на більш привабливі напрями діяльності, маркетингова стратегія, виробнича стратегія.
Стадія 3	$0,1 \leq P < 0,3$	Існує помірний ризик банкрутства	Маркетингова стратегія, виробнича стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, стратегія диверсифікації, стратегія інновацій, стратегія лідерства за витратами, стратегія протидії, стратегія вичікування, стратегія концентрації.
Стадія 4	$0,3 \leq P < 0,5$	Існує суттєвий ризик банкрутства	Маркетингова стратегія, фінансова стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія стабілізації, стратегія реструктуризації, стратегія скорочення, стратегія збирання врожаю, стратегія зростання.
Стадія 5	$0,5 \leq P < 0,8$	Існує високий ризик банкрутства	Фінансова стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія реструктуризації, стратегія скорочення, стратегія збирання врожаю, стратегія зростання.
Стадія 6	$0,8 \leq P < 0,9$	Існує дуже високий ризик банкрутства	Фінансова стратегія, стратегія реструктуризації, стратегія скорочення, стратегія ліквідації, стратегія виходу, стратегія злиття, санація.
Стадія 7	$P \geq 0,9$	Підприємство, ймовірно, перебуває у стані дефолту	Стратегія ліквідації, стратегія виходу.

Основним інструментом реалізації антикризової стратегії є розробка і реалізація антикризової програми. Антикризова програма – це документ, в якому викладається перелік основних заходів щодо подолання кризових явищ на підприємстві. У середині однієї антикризової стратегії може бути кілька антикризових програм, що включають в себе комплекс антикризових заходів, спрямованих на досягнення цілей обраної стратегії. Цей документ може розроблятися як в цілому по підприємству, так і мати підпрограми – по окремим підрозділам та функціональним службам. Структура антикризової програми має містити наступні елементи: заходи, які передбачаються; строки початку та закінчення; необхідні ресурси; очікуваний результат реалізації; відповідальна особа та виконавці [173].

Фінансування антикризової програми зазвичай проходить за рахунок власного капіталу або резервів підприємства. Для виходу з кризи підприємств, у яких недостатньо власних ресурсів, є можливість залучити зовнішніх інвесторів та використовувати інвестиційний проект санації для недопущення банкрутства. Такий варіант потребує залучення зовнішніх санаторів, які будуть здійснювати процедури щодо стабілізації підприємства та виходу з кризового стану [63].

Після визначення стратегії та формування антикризової програми (цей етап може бути відсутній при застосуванні ургентного антикризового управління) наступним кроком є впровадження визначених необхідних антикризових методів та заходів. Набір антикризових заходів є індивідуальним для кожного підприємства в залежності від стадії кризового процесу, галузі діяльності, розмірів, організаційно-правової форми, особливостей управління і не обмежуються наведеними (рис. 3.3). Антикризові заходи формуються у вигляді конкретних завдань, які є необхідними в даний момент. Застосування антикризових заходів потребує певних витрат, причому їхній обсяг прямо пропорційний масштабу обраних заходів.



Рис. 3.3. Різноманітність антикризових заходів підприємства

*Джерело: створено на основі [73]*

Антикризові заходи при виникненні симптомів кризи варто застосовувати на стадіях 2-4 (див. табл. 3.6), при незначних відхиленнях у діяльності підприємства та початку кризових явищ для стабілізації функціонування підприємства та повернення до планових показників. Це може бути підвищення оборотності капіталу, зниження частки застарілого обладнання чи оптимізація

витрат. При гострій кризі (стадія 5-6 у табл. 3.6) необхідно впроваджувати більш масштабні антикризові заходи, зокрема які можуть повністю змінити бізнес-процеси підприємства.

Після того, як розроблений план антикризових заходів буде реалізований, проводиться оцінка ефективності реалізації заходів. Ефективність антикризового управління підприємством – це здатність приносити оптимальний ефект від впровадження відповідних антикризових програм з максимально можливим збереженням всіх преференцій при мінімальних витратах засобів і ресурсів.

Критерії оцінки ефективності антикризових заходів наступні [199]:

- досягнута зміна найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- швидкість отримання позитивних змін за одиницю часу (приріст узагальнюючих показників господарювання, отриманий за один часовий інтервал);
- економічність отримання позитивного ефекту, виміром оцінки якого є співвідношення між досягнутим приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього результату;
- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства, яка оцінюється шляхом порівняння фактично досягнутих показників з еталонними значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан підприємства.

Якщо заходи щодо подолання кризи виявилися неефективними, і криза продовжує розвиватися або отримано недостатній ефект від проведених заходів, підприємство має повертатися до відправної точки пошуку причин і розробки нової програми або стратегії виходу з кризи.

Таким чином, з огляду на вищевикладене, механізм антикризового управління можна розділити на дві підсистеми – базисна та процесна (рис. 3.4). До першої підсистеми належать такі архітектурні елементи як: мета, об'єкт,

суб'єкт, принципи, функції, нормативно-правове забезпечення тощо. Завдяки цим елементам забезпечується робота всього механізму. Друга підсистема є процесною, яка безпосередньо приводить механізм у дію та забезпечує поетапне подолання кризових явищ у діяльності підприємства. Це діагностика, оцінка ресурсного та часового потенціалу, формування стратегії та програми, впровадження антикризових методів та заходів, оцінка їхньої ефективності.

Поєднання елементів архітектури базисної та процесної підсистеми приводить механізм антикризового управління у дію та забезпечує поетапний вихід підприємства із кризового стану. Запропонований комплексний механізм антикризового управління базується на проведенні діагностики та оцінки ймовірності настання кризи, формуванні стратегії та програми подолання кризових явищ, впровадженні методів та заходів і оцінці їх ефективності. Особливість наведеного механізму на відміну від існуючих полягає у тому, що він враховує специфіку антикризового управління на підприємствах усіх розмірів та глибину кризових процесів при впровадженні заходів подолання кризи. Запропонований механізм антикризового управління допоможе не тільки відновити діяльність усіх суб'єктів господарювання та забезпечити їхнє ефективне функціонування на ринку, а й запобігти появі та поширенню нових кризових процесів.

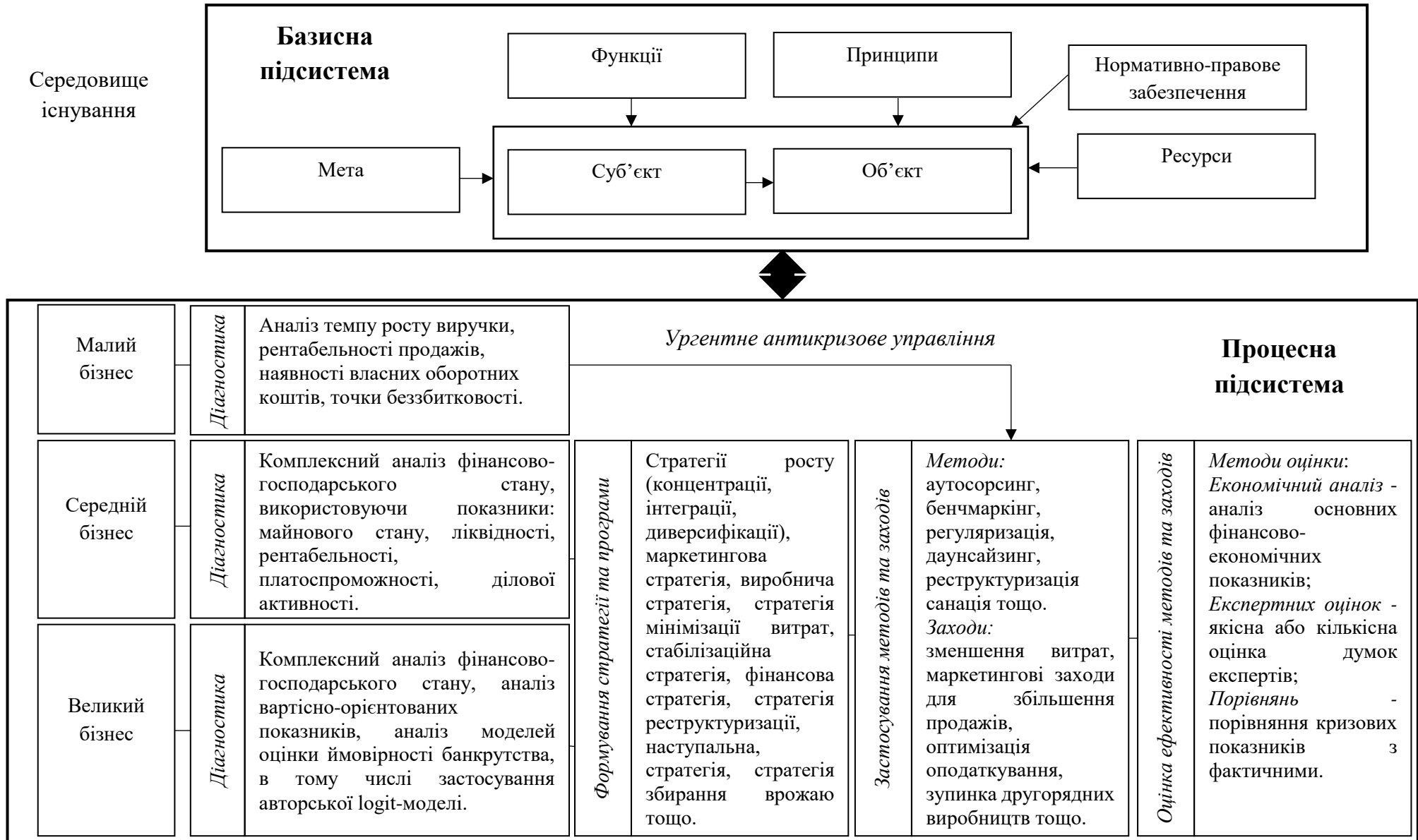


Рис. 3.4. Механізм антикризового управління підприємства



### 3.3. Особливості функціонування механізму антикризового управління в період війн

Люди воювали впродовж усієї історії. Незважаючи на те, що будь-яка війна приносить більше руйнувань і страждань, ніж вигоди, люди продовжували вести війни й виправдовувати їх. Історики підрахували, що за останні 5,5 тисячі років на Землі відбулося 15,5 тисячі війн і воєнних конфліктів (в середньому 3 війни на рік). За 15 років, з кінця XIX століття до Першої світової війни, було зареєстровано 36 війн і воєнних конфліктів (в середньому 2,4 на рік). За 21 рік між двома світовими війнами сталося 80 війн (4 на рік). З 1945 по 1990 рік відбулося 300 війн (в середньому 7,5 - 8 на рік). А за останні 10 років XX століття відбулося близько 100 війн і воєнних конфліктів (10 на рік) [50; 145]. І в новому тисячолітті війни залишаються сумною прикметою буття людства. За даними Стокгольмського міжнародного інституту дослідження миру, щорічно на планеті фіксується понад 30 збройних конфліктів, які призводять до загибелі понад 1000 осіб на рік. У 2008-му та 2011 рр. їх кількість досягла найвищої позначки – по 37 конфліктів. За останні 10 років збільшилось і загальне число загиблих унаслідок бойових дій у таких конфліктах: з понад 17 тис. осіб у 2002 р. до понад 22,5 тис. – у 2011р. [144; 163].

Війна – це соціально-політичне явище, що є найбільш гострою формою розв'язання суспільно-політичних, економічних, ідеологічних, національних, релігійних, територіальних та інших суперечностей між державами, народами, націями, класами і соціальними групами засобами збройного насильства [117].

Головними ознаками війни є [117; 124]:

- наявність міждержавних або внутрішньодержавних суперечок;
- двостороннє застосування зброї;
- політичні, економічні, ідеологічні, соціальні та інші мотиви виникнення;
- формальний акт оголошення;

- розрив дипломатичних, консульських, торговельних, економічних, культурних та інших відносин між сторонами;
- встановлення спеціального правового режиму часткового обмеження прав;
- перехід від мирних до мілітарних способів життєдіяльності.

Перехід до мілітарних способів життєдіяльності говорить про те, що під час війни інститути, явища, системи та механізми змінюються та підлаштовуються під воєнний час. Наприклад, система цивільного захисту населення починає працювати у режимі підвищеної готовності або надзвичайної ситуації. Прикладом також є розширення компетенцій місцевого самоврядування в період військового стану. Не виключенням є і механізм антикризового управління підприємства, функціонування якого в період війни зазнає змін та особливостей.

Війна несе в собі катастрофічні наслідки для економіки, зокрема девальвацію національної валюти, зниження купівельної спроможності, посилення грошово-кредитної політики, скороченням економічної активності, що, в свою чергу, не може не вплинути на діяльність підприємств. В XXI столітті, внаслідок військового вторгнення, Україна має функціонувати у воєнних умовах.

Серед основних проблем визваних військовим вторгненням в Україну підприємці зазначають [39]:

- відсутність платоспроможного попиту (за оцінками експертів відбулося скорочення внутрішнього попиту на 40%);
- неможливість спрогнозувати ситуацію в Україні;
- зростання потреби у додатковому фінансуванні;
- недоступність кредитних коштів;
- порушення логістичних ланцюгів.

Криза на підприємстві, спричинена війною, не є традиційною кризою, з якою підприємства часто стикаються, а є довгою та «хронічною». Війна – це об'єктивний чинник, подолати наслідки якого на підприємстві повністю неможливо. Війна як криза на підприємстві несе в собі не тільки фінансові

збитки, а й загрозу для власного життя працівників та фізичних активів. З огляду на це, доцільно використати таке поняття як «криза воєнного часу».

Відмінність між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві наведено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу

*Джерело: адаптовано на основі [153]*

Такі відмінності пов'язані із серйозністю і тривалістю війни, що примушує підприємства виходити за рамки традиційного антикризового управління. Механізм антикризового управління має враховувати ці виклики та допомогти налаштувати функціонування підприємства під час війни.

Основна мета механізму антикризового управління підприємства у воєнний період – мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства. З огляду на те, що кризі воєнного часу притаманний гострий дефіцит часу на реагування та обмеження термінів подолання кризи, головне завдання антикризового управління в умовах війни полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків. На початок війни таким бажаним результатом є забезпечення безперебійної роботи підприємства та виживання, з плином часу війни – це адаптація та налагодження функціонування підприємства в умовах війни.

Важливим принципом антикризового управління, особливо в умовах війни, виступає принцип терміновості реагування. Проте, із збільшенням масштабів діяльності, підприємства втрачають свою гнучкість та стають повільними у прийнятті рішень через бюрократичні процедури, такі як погодження, регламенти, інструкції тощо. В часи війни, особливо в перший період шоку, всі рішення мають прийматися дуже швидко, оскільки кожного дня ситуація змінюється і в такому випадку невчасне реагування може дорого коштувати підприємству. Таким чином, для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень в умовах війни має місце скорочення рівнів управління, ліміт на погодження рішень, у межах якого можна приймати рішення без узгодження вищого керівника, або децентралізація, щоб рішення приймалися не тільки зверху в низ, а й на місцях, для швидкого вирішення локальних проблем.

Аналіз поточного стану, фінансової стабільності та динаміка розвитку підприємства в умовах війни проводиться з використанням інструментів антикризової діагностики. З огляду на те, що війна вже є перманентною кризою, яка активно розвивається на підприємстві, основна мета і завдання діагностики полягають у оцінці поточної ситуації на підприємстві, виявленні причин відхилень та недопущенні появи нових, додаткових кризових ситуацій у діяльності. Як і при традиційному антикризовому управлінні, діагностику в

умовах війни рекомендується розмежовувати в залежності від масштабів діяльності суб'єктів підприємництва:

- для мікропідприємництва: рекомендовано аналізувати темп росту виручки, рентабельність продажів, точку беззбитковості, наявність власних оборотних коштів (чистий оборотний капітал),

- малих суб'єктів: коефіцієнт поточної ліквідності, питому вагу дебіторської заборгованості в оборотних активах;

- для середніх суб'єктів: комплексний аналіз фінансово-господарського стану, використовуючи показники аналізу майнового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності. Окрім аналізу фінансового стану та фінансових результатів, слід досліджувати стан виробництва, реалізації продукції та забезпеченість виробничими ресурсами точку беззбитковості;

- для великих суб'єктів: комплексний аналіз фінансово-господарського стану, доповнений моделями оцінки ймовірності настання банкрутства та аналізом вартісно-орієнтованих показників.

З огляду на те, що під час війни ситуація часто може змінюватися, діагностику підприємства необхідно проводити якомога частіше. Найефективнішим є запровадження система постійного моніторингу діяльності підприємства. Чим частіше проводити діагностику, тим більший шанс вчасно виявити та подолати проблеми, які, в умовах кризи воєнного часу, можуть призвести до тяжких наслідків.

Після проведення діагностики та виявлення відхилень у діяльності формується антикризова програма та стратегія. В умовах війни та високої невизначеності це може бути складно, тому на початку війни в «період шоку» підприємству варто застосовувати ургентне антикризове управління, де до виявлених проблем швидко застосовуються антикризові заходи, без формування програми та стратегії. Після адаптації та налагодження функціонування підприємства в умовах війни можуть бути застосовані різні стратегії

антикризового управління, зокрема, ефективними будуть захисні, стабілізацій, виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові тощо.

Серед методів антикризового управління в умовах війни, окрім оперативних (діагностики, моніторингу та контролінгу), найефективнішими є тактичні методи. На відміну від стратегічних методів антикризового управління, ці методи спрямовані на швидке покращення фінансових та економічних показників підприємства і є ефективнішими в умовах високої невизначеності.

Аутсорсинг допомагає звільнити підприємство від процесів, які не приносять безпосереднього доходу, проте вимагають часу та людських ресурсів. Зазвичай на аутсорсинг найчастіше передаються такі функції як, ведення бухгалтерського обліку, транспортні послуги, юридичні та фінансові питання тощо. В умовах війни аутсорсинг виступає важливим інструментом збереження бізнесу. По-перше, багато підприємств вимушено скоротили свою діяльність та зменшили штат співробітників. Аутсорсинг може допомогти забезпечити безперебійну роботу у разі втрати співробітників на яких були покладені певні бізнес-процеси. По-друге, вартість аутсорсингових послуг така ж сама як і робота штатного співробітника, проте перевага аутсорсингу у тому, що підприємство сплачує за роботу, яка необхідна в даний час. Тобто якщо штатному співробітнику необхідно кожного місяця платити заробітну платню, а через війну у разі зниження обсягів діяльності це може бути ускладнено, то при аутсорсингу немає такої необхідності і сплачується за конкретну виконану роботу. Відсутні також витрати на оплату відпусток, лікарняні, організацію робочого місця тощо [53]. Тим не менш, в умовах війни не завжди може бути доцільним покладатися на зовнішніх суб'єктів. Через зниження швидкості реагування у форс-мажорних ситуаціях або закриття аутсорсингової компанії підприємство може понести додаткові втрати. Тому деякі підприємства навпаки намагаються скорочувати залежність від зовнішніх компаній та бути більш самозабезпеченими.

Бенчмаркінг або метод еталонних порівнянь є методом, що має на меті порівняння підприємства з іншими більш успішними підприємствами задля

підвищення ефективності бізнесу. Під час війни метод може бути використаний для перейняття досвіду інших підприємств щодо їх адаптування та функціонування у воєнних умовах. В умовах війни під час бенчмаркінгу можуть аналізуватися: продукти підприємства або послуги, ціноутворення, організаційна частина робочого процесу, оригінальність підприємства тощо. Підприємство може комбінувати різні успішні програми та стратегії розвитку в умовах війни для досягнення максимального ефекту. Проте, варто розуміти, що бенчмаркінг не передбачає моментальних рішень проблем підприємства.

Регуляризація передбачає впровадження новітніх підходів управління підприємством. Це можуть бути як класичні концептуальні підходи, зокрема функціональний, процесний, ситуативний, системний або культурний, так і інші, наприклад, економічний, інноваційний, екологічний, стратегічний підходи тощо. В умовах війни регуляризація пришвидшує та покращує управління підприємством, що дозволяє спрямувати ресурси на подальший стабільний розвиток.

Модернізація має на меті оновлення або удосконалення об'єкту або процесу. Для підприємства модернізація передбачає: оновлення обладнання, введення в продаж нового продукту, модернізацію системи збуту та маркетингового відділу, удосконалення систем управління тощо. Важливість цього методу під час війни полягає в тому, що завдяки модернізації підвищується конкурентоспроможність бізнесу, продуктивність праці та забезпечується перехід до нових систем і методів ведення бізнесу. Проте в сучасних воєнних умовах модернізація може бути ускладнена через потребу в інвестиціях та інших фінансових ресурсах.

Збільшення обсягу реалізації продукції підприємств та підвищення прибутку, що є актуальною проблемою під час війни, можна досягти за допомогою диверсифікації – розширенню асортименту продукції, освоєнню нових ринків або виробництв. Диверсифікація здатна забезпечити підприємству точки зростання у випадку якщо основні напрямки стануть неактуальними та збитковими. В умовах війни підприємства можуть розширити асортимент

продукції шляхом випуску актуальних та дефіцитних товарів. Але цей метод також передбачає вкладення значних фінансових ресурсів, що може бути проблемою у воєнний час.

Бажання зберегти свій бізнес або розширити сферу діяльності можна досягти через реорганізацію бізнесу. Найбільш ефективним методом можна вважати злиття. Поєднання з іншим підприємством дозволяє отримати ряд переваг, зокрема підвищення конкурентоспроможності, відкриття нових каналів збуту, можливість виходу на нові ринки, збільшення прибутку. В умовах війни злиття підприємств може допомогти їм вижити та підвищити економічну ефективність комерційної діяльності обох суб'єктів. Недоліками є складність інтеграції, фінансові витрати, незгода із внутрішньою політикою та інші проблеми всередині підприємств.

Реінжиніринг орієнтований на радикальне перепроєктування і переосмислення бізнес-процесів для підвищення якості функціонування системи. В результаті реінжинірингу підприємство може досягти суттєвого «прориву» зростання ефективності в десятки та сотні разів, тим самим зміцнивши свої ринкові позиції, конкурентоспроможність та економічну ефективність. На відміну від оптимізації процесів, що є локальними змінами, реінжиніринг є глобальною перебудовою бізнесу, повним переосмисленням його діяльності. Цей метод необхідно застосовувати дуже обережно, тому що радикальна перебудова бізнесу необхідна далеко не всім підприємствам і цей процес пов'язаний з великою кількістю ризиків. Реінжиніринг доцільно використовувати у випадку, якщо підприємство на межі банкрутства, має застарілу бізнес-модель через яку втрачає свою конкурентоспроможність або знаходиться у тяжкій кризі, зокрема через війну, і йому необхідно перезапустити всі бізнес-процеси, щоб залишитись на плаву. Однак метод є витратним, потребує значних ресурсів, залучення зовнішніх консультантів та займає тривалий час.

Одним із поширених антикризових методів, зокрема в умовах війни, виступає даунсайзинг – зменшення розміру підприємства, виробничих потужностей, чисельності персоналу для підвищення рівня його



функціонування, зниження витрат та собівартості продукції. Скорочення діяльності підприємства є неприємним кроком, проте іноді в умовах зменшення поставок, переорієнтації виробництва, зміни логістичних ланцюгів, це єдиний спосіб зберегти колишній темп роботи і свої ресурси та продовжити функціонування на ринку. Так як даунсайзинг передбачає скорочення персоналу організації для зменшення витрат бюджету, працівників можна замінити шляхом впровадження нових технологій, автоматизованих систем, а також використанням аутсорсингу.

Якщо методи антикризового управління є глобальними та комплексними змінами на підприємстві, то антикризові заходи є більш конкретними та локальними. Поширеними антикризовими заходами під час війни є заморожування певних напрямків роботи, закриття проєктів, відмова від планів розвитку, переведення працівників у неоплачувану відпустку тощо. У початковий «шоковий» період це дійсно може допомогти, проте згодом суб'єктам господарювання необхідно вже створювати довгострокові плани їхньої діяльності і адаптуватися до роботи під час війни. З цим можуть допомогти такі антикризові заходи як:

- комунікація з персоналом – необхідно постійно спілкуватися з персоналом, мотивувати та інформувати про те, що відбувається з бізнесом, які плани, цілі і т.д.. Відсутність комунікації призводить до появи чуток та паніки;
- перепрофілювання співробітників – люди є головним активом, тому вкрай важливо зберегти ключових осіб у команді. Це може відбуватися шляхом переведення в інші підрозділи чи посади або, якщо не вистачає грошей і необхідно звільняти людей, можна знизити усім заробітну плату, тому що під час війни співробітникам важливо мати хоч якийсь стабільних дохід;
- робота з клієнтами – дізнатися як війна вплинула на клієнтів, у разі проблем з логістикою запропонувати нові способи доставки, якщо проблеми фінансові, то запропонувати розтермінування, оплату частинами або знижки;
- переорієнтація на найбільш затребувану продукцію або послуги – зміни породжують нові потреби. Наприклад, під час пандемії багато підприємств

почали виробляти медичні маски, а під час війни це може бути виготовлення «тривожного чемодану» у повній комплектації або патріотичні футболки, емблеми тощо;

– вихід на міжнародні ринки – під час війни, коли багато країн підтримують країну та пом'якшують торгівельні бар'єри, бізнес може скористатися цими можливостями і продавати як існуючі конкурентоспроможні товари, так і нові. Наприклад, найбільшим попитом користуються товари з патріотичною символікою;

– цифровізація бізнесу – пандемія вже простимулювала перехід бізнесу до цифровізації, а під час війни вона знову набуває своєї актуальності. Автоматизація процесів та перехід співробітників на віддалену роботу допоможе знизити витрати бізнесу та фізично захистити співробітників.

Якщо ситуація вкрай важка, можна використовувати і такі антикризові заходи як: модернізація або зупинка нерентабельних другорядних виробництв, реалізація об'єктів невиробничих сфер, жорсткість контролю всіх видів альтернативних витрат, перегляд організаційної структури на предмет виключення зайвих рівнів управління, реалізація наднормативних запасів товарно-матеріальних цінностей.

Ефективність антикризового управління під час війни полягає у:

- досягненні зміни найважливіших показників фінансово-господарської діяльності підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком війни або реалізації антикризових заходів);
- швидкості отримання позитивних змін на одиницю часу;
- швидкості прийняття управлінських рішень;
- стабілізації діяльності підприємства;
- швидкості адаптації підприємства до війни;
- економічності отримання позитивних результатів;
- виживанні підприємства (на початку війни або у разі знаходження підприємства на лінії фронту).

Загальну концепцію антикризового управління під час війни можна представити наступним чином (рис. 3.6).

Антикризове управління підприємства під час війни доцільно розділити на декілька фаз, в залежності від стадії війни. Кожна фаза є етапом, від початку війни до її завершення, що має свої особливості антикризового управління.

Перша фаза (початок війни) – шокова, головне завдання антикризового управління полягає у визначенні можливості функціонування підприємства. Чи зможе підприємство функціонувати як до початку війни? Чи необхідна релокація в безпечні регіони? На цьому етапі, в якості антикризових заходів, важливо спілкуватися з персоналом, провести закриття підрозділів чи другорядних виробництв та, якщо підприємство безпосередньо знаходиться на лінії фронту, скористатися програмою релокації.

Друга фаза – адаптація до війни є перехідною фазою від шоку до функціонування в умовах війни. Завдання цієї фази полягає у адаптації роботи підприємства в умовах війни. Важливе значення набуває діагностика – для виявлення проблем функціонування під час війни. Антикризовими заходами на цьому етапі є налагодження шляхів збуту та логістики, запровадження цифровізації для дистанційної роботи, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація на нові товари тощо. На цій фазі підприємству вже варто формувати довгострокові плани та стратегії дії під час війни.

Третя фаза – функціонування під час війни. Пройшовши шоківий період та адаптувавшись до умов воєнного часу, настає найдовший період, в якому головне завдання антикризового управління полягає у забезпеченні досягнення довоєнного рівня діяльності та недопущенні появи нових кризових явищ, тобто повноцінному функціонуванні підприємства в умовах війни. Як і при традиційному механізмі антикризового управління, діагностика має бути постійною функцією для виявлення відхилень у діяльності підприємства. Антикризовими заходами може бути вихід на нові ринки, зміцнення платіжної дисципліни, оптимізація витрат, підвищення ефективності маркетингу тощо.

Початок

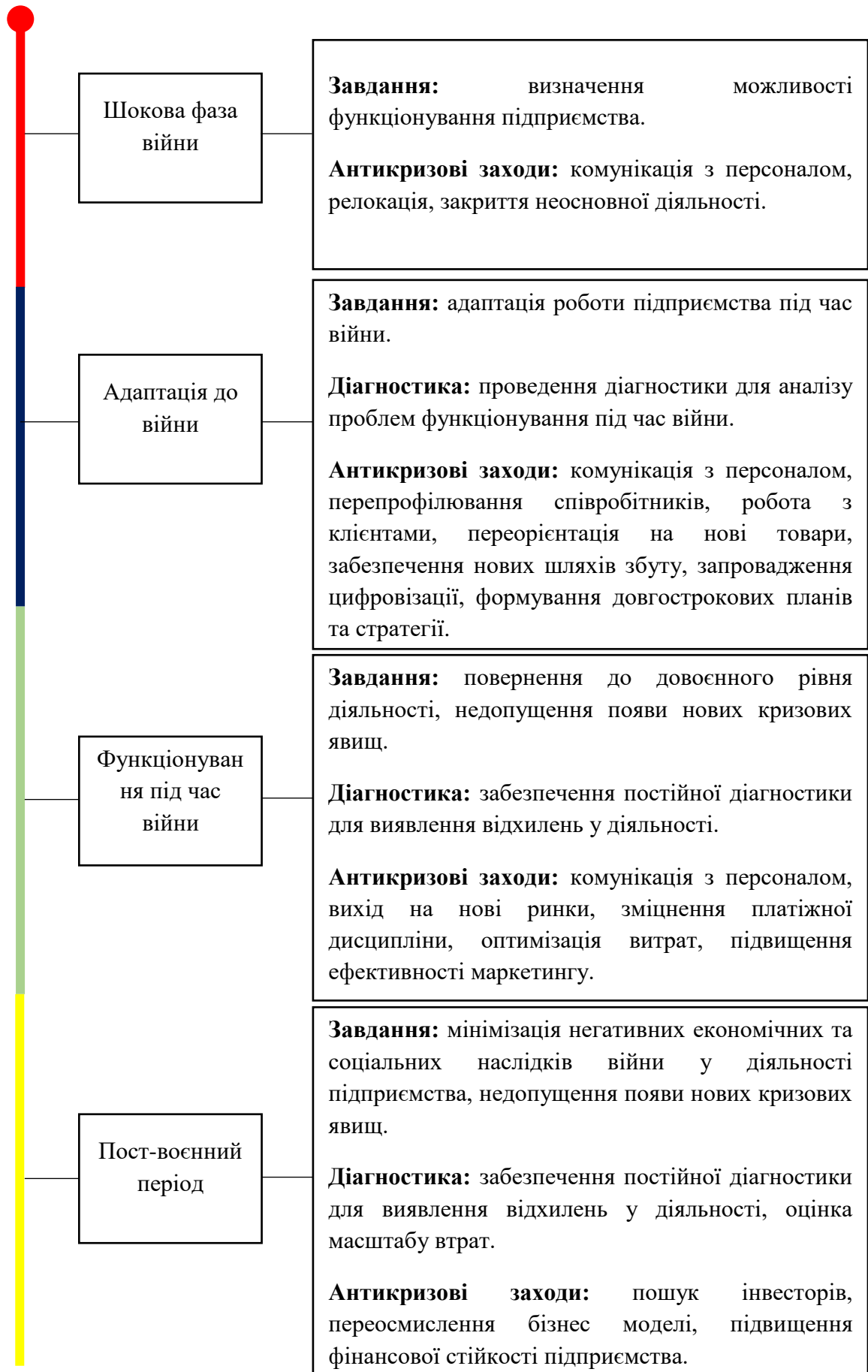


Рис. 3.6. Концепція антикризового управління підприємства під час війни

Остання четверта фаза – пост-воєнний період, яка настає після завершення війни. Головним завданням антикризового управління в цей період є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків, спричинених війною у діяльності підприємства та недопущення появи нових кризових явищ. Задача діагностики полягає у постійному моніторингу, виявленні відхилень у діяльності підприємства та оцінки масштабу втрат внаслідок війни. Після закінчення війни важливим завданням стає пошук інвесторів, переосмислення бізнес моделі та підвищення фінансової стійкості підприємства.

### Висновки до розділу 3

1. Еволюція поглядів та методичних підходів до прогнозування ймовірності настання банкрутства підприємств бере свій початок ще у ХІХ ст. – від перших фінансових показників, здатних оцінити фінансовий стан боржників. На сьогодні вже активно використовуються такі типи моделей, як: дискримінантні, логіт та пробіт, експертні, штучного інтелекту. Зазначено, що кожен метод має свої переваги та недоліки. Проте, відомі світові моделі прогнозування банкрутства є погано пристосовані до українських підприємств та складні до застосування через: побудову моделей на фінансовій звітності інших країн, застарілість та відмінність граничних значень використаних показників, неправильне інтерпретування та переклад фінансових показників. Це свідчить про необхідність в діючій економіко-математичній моделі прогнозування банкрутства, здатній забезпечити високу точність та врахувати специфіку української економіки.

2. Запропоновано до використання у практиці антикризового управління методичний підхід до прогнозування ймовірності настання банкрутства за допомогою logit-моделі. Модель має високу прогнозну якість (90,3%), простоту розрахунку, а її змінні у повному обсязі описують фінансовий стан підприємства. До вибірки показників, які свідчать про незадовільний фінансовий стан та банкрутство, увійшли: коефіцієнт оборотності активів,

відношення власних оборотних коштів до активів, рентабельність операційної діяльності, коефіцієнт структури залученого капіталу та бінарний показник (приймає значення 1 або 0). Особливістю моделі є те, що вона побудована на фінансовій звітності великих та середніх підприємств за період 2013-2020 років (період нестабільності та кризових потрясінь української економіки), що, на відміну від попередніх моделей, говорить про її актуальність та адаптованість до сучасних реалій.

3. Розроблено алгоритм механізму антикризового управління, який враховує особливості функціонування малих, середніх та великих суб'єктів господарювання. Для малого підприємництва діє ургентне антикризове управління із такою послідовністю: діагностика – виявлення відхилень – складання антикризової програми або плану дій (за можливістю) – застосування антикризових методів та заходів – оцінка результативності. Великі та середні суб'єкти підприємництва мають проходити повний процес антикризового управління: діагностика – виявлення відхилень – формування антикризової стратегії – складання антикризової програми – застосування антикризових методів та заходів – оцінка результативності.

4. Наведено типові антикризові стратегії, які здатні допомогти бізнесу вийти з кризових ситуацій, зокрема такі як: зниження витрат, диверсифікації продукції, реструктуризації боргів та зобов'язань, інвестування у розвиток власного бізнесу тощо. Крім того, розглянуто маркетингові стратегії, які мають перевагу в тому, що в умовах кризи дозволяють збільшити продажі, покращити якість товару та вийти на нові ринки. Серед них можуть застосовуватись стратегії: повернення на ринок, розвитку нових ринків збуту, розробки нового товару, диверсифікації або виходу з ринку. Запропоновано два підходи до вибору антикризової стратегії підприємства. Перший підхід ґрунтується на етапах, що проходить криза на підприємстві (від організаційної кризи до банкрутства). Другий підхід ґрунтується на виборі стратегії відповідно до результатів авторської logit-моделі оцінки ймовірності банкрутства.

5. Запропоновано механізм антикризового управління, який складається з двох підсистем – базисної та процесної. До першої підсистеми належать такі архітектурні елементи як: мета, об'єкт, суб'єкт, принципи, функції, нормативно-правове забезпечення тощо. Завдяки цим елементам забезпечується робота всього механізму. Друга підсистема є процесною (алгоритм), яка безпосередньо приводить механізм у дію та забезпечує поетапне подолання кризових явищ у діяльності підприємства. Це діагностика, оцінка ресурсного та часового потенціалу, формування стратегії та програми, впровадження антикризових методів та заходів, оцінка їхньої ефективності. Поєднання двох підсистем утворює механізм, здатний забезпечити поетапне подолання кризових явищ у діяльності підприємства.

6. Зазначено, що криза на підприємстві, спричинена війною, не є традиційною кризою, а має свої особливості, зокрема є системною, довгостроковою та швидкою у поширенні з ланцюговою реакцією. Такі відмінності пов'язані із серйозністю і тривалістю війни, що примушує підприємства виходити за рамки традиційного антикризового управління. Тому механізм антикризового управління має враховувати ці виклики та бути адаптованим до воєнних умов. З огляду на це, деякі архітектурні елементи механізму зазнають змін, зокрема мета спрямована на мінімізацію негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства, діагностика є регулярною, а формування антикризової програми та стратегії в умовах невизначеності може бути відсутнє (як при ургентному антикризовому управлінні). Запропоновано концепцію антикризового управління підприємства під час війни, яка складається з чотирьох фаз – від початку війни до її завершення. На кожній фазі антикризове управління має свої особливості, зокрема завдання, проведення діагностики та заходи щодо адаптації та зменшення впливу війни.

Основні положення третього розділу дисертаційної роботи опубліковано автором у роботах [32, 178, 180-186].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розвинуто теоретичні, методичні засади і розроблено практичні рекомендації щодо формування та застосування механізму антикризового управління підприємства, що дозволило зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано теоретико-методологічні підходи щодо визначення сутності криз та антикризового управління підприємства. Розкрито зміст поняття «криза», що являє собою переломний етап функціонування будь-якої системи, який може нести в собі не тільки руйнівний та негативний характер, як прийнято вважати, а й мати певні переваги. Наголошено на тому, що кризові явища допомагають виявити негативні аспекти та позбутись нерентабельних компонентів, що дає змогу покращити та удосконалити існуючу економічну систему або побудувати нову. Запропоновано визначення антикризового управління підприємства, під яким слід розуміти комплексну систему управління, яка спрямована на виявлення, недопущення та подолання кризових явищ діяльності підприємства за допомогою розробки впровадження механізму виходу з кризи, що передбачатиме використання здійснення відповідних інструментів та процедур.

2. Розкрито методологічні основи формування механізму антикризового управління підприємства під яким слід розуміти складну систему цілеспрямованого впливу на економічну діяльність за допомогою взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, яка дозволяє передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірності виникнення кризи під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища. В контексті механізму антикризового управління запропоновано використання поняття «архітектура», яка дає структуру або структурний опис дій пов'язаних між собою елементів. Архітектура механізму антикризового управління складається з наступних елементів (структури): фактори впливу, об'єкт, суб'єкт, мета, принципи, функції, ресурси, нормативно-правове забезпечення, методи, діагностика, заходи.



Зазначено, що архітектура дає змогу оптимізувати взаємозалежності та існуючі взаємовідносини в антикризовому управлінні та створити для цього відповідну інфраструктуру, яка буде підтримувати всі ці дії.

3. Проаналізовано та систематизовано методичні підходи до виявлення, аналізу та подолання кризових явищ на підприємстві. Запропонована діагностика кризового стану підприємства, що проводиться за трьома методиками: аналізом показників фінансово-господарського стану підприємства, оцінкою ймовірності настання банкрутства на підприємстві за моделями та аналізом вартісно-орієнтованих показників. Обґрунтовано переваги та недоліки кожного методу і зазначено, що кожна методика доповнює один одного і зіставлення результатів, отриманих в ході використання різних методів діагностики, має більшу інформативність для суб'єктів антикризового управління, ніж результати, отримані одним методом, або усереднена величина усіх результатів.

4. Аналіз стану та тенденцій розвитку підприємництва в Україні засвідчив, що малий бізнес становить 99% усіх суб'єктів господарювання, проте його ефективність на достатньо низькому рівні. Зокрема, його середня рентабельність становить -1,8%, питома вага в обсязі реалізованої продукції 27,6%, а внесок у ВВП країни тільки 16%. Домінуючу роль в економіці займає великий бізнес, який виробляє понад 34% ВВП та має вищі показники ефективності. Виокремлені проблеми, що стримують розвиток підприємництва в Україні, серед них: повномасштабна війна, наслідки пандемії (2020-2021 рр.), несприятливий інвестиційний клімат, проблема складності та невизначеності законодавства, корупція, відсутність стратегії розвитку підприємств реального сектору економіки (особливо промисловості), складність адміністрування податків, недостатня державна підтримка підприємництва, низька конкуренція та монополізація ринків, низький попит на товари, недостатність фінансових коштів для ведення підприємницької діяльності та слабка забезпеченість висококваліфікованим персоналом. В умовах повномасштабної війни, найбільш пріоритетними проблемами підприємництва є: підвищення цін на сировину та

матеріали, логістичні проблеми, брак обігових коштів, зменшення попиту на продукцію, державне регулювання курсу валют, небезпека праці.

5. Аналіз фінансово-економічного стану великих суб'єктів господарювання України ПАТ «Київстар», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ СП «Нібулон», ПАТ «Дніпровський меткомбінат», ПАТ «Укртелеком», ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», ПрАТ «Міжнародні авіалінії України», ТОВ «Сандора» показав, що фінансово-економічні показники більшості підприємств у 2020 році погіршилися, в порівнянні з 2019 роком. Причиною стала криза, викликана пандемією COVID-19. Проте, ПАТ «Київстар», ПАТ «Укртелеком» та ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД» змогли адаптуватися до нових економічних умов, в результаті чого вони збільшили свої прибутки та зміцнили позиції на ринку під час кризи. Низький рівень фінансового стану та проблеми у своїй діяльності, що свідчить про кризові процеси, мають ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ СП «Нібулон», ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» та ТОВ «Сандора». Найгірший фінансовий стан має ПАТ «Дніпровський меткомбінат», який у 2022 році було визнано банкрутом та ліквідовано.

6. Обґрунтовано особливості антикризового управління малих та середніх суб'єктів підприємництва. Зокрема, діагностика кризового стану їхньої діяльності має ґрунтуватися на мінімальній кількості даних та простоті розрахунків. З огляду на це, для кожного суб'єкту підприємництва, залежно від розміру, запропоновано аналіз показників-індикаторів початку кризи:

- для мікро- суб'єктів підприємництва: темп росту виручки, рентабельність продажів, точка беззбитковості;
- для малих суб'єктів підприємництва: темп росту виручки, рентабельність продажів, точка беззбитковості, наявність власних оборотних коштів (чистий оборотний капітал), коефіцієнт поточної ліквідності, питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах;
- для середніх суб'єктів підприємництва: повний аналіз показників фінансово-господарського стану (аналіз майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності).

Сформовано систему антикризового управління мікро- та малих суб'єктів підприємництва, яка отримала назву «ургентне антикризове управління». Її особливістю є швидке реагування на кризові подразники, шляхом негайного впровадження відповідних заходів.

7. На основі аналізу сучасних методичних підходів до оцінки ймовірності банкрутства, розроблено власну logit-модель, яка має високу прогностну якість (90,3%), простоту розрахунку, а її змінні у повному обсязі описують фінансовий стан підприємства. Особливістю моделі є те, що інформаційною базою слугувала фінансова звітність великих та середніх підприємств за період 2013-2020 років (період нестабільності та кризових потрясінь української економіки). На основі дослідження наукових робіт та кореляційного аналізу, фінансовими показниками, що свідчать про банкрутство, було обрано: коефіцієнт оборотності активів, відношення власних оборотних коштів до активів, рентабельність операційної діяльності, коефіцієнт структури залученого капіталу та бінарний показник (приймає значення 1 або 0). Практичність застосування моделі було апробовано на великих українських підприємствах.

8. Запропоновано механізм антикризового управління підприємства, який складається з двох підсистем: базисної та процесної. До першої підсистеми відносяться такі архітектурні елементи як: мета, об'єкт, суб'єкт, принципи, функції, нормативно-правове забезпечення тощо. Завдяки цим елементам забезпечується робота всього механізму. Друга підсистема є процесною, яка безпосередньо приводить механізм у дію та забезпечує поетапне подолання кризових явищ у діяльності підприємства. Для малого підприємництва, у тому числі мікро, діє ургентне антикризове управління із такою послідовністю: діагностика – виявлення відхилень – складання антикризової програми або плану дій (за можливістю) – застосування антикризових методів та заходів – оцінка результативності. Для великих та середніх суб'єктів підприємництва: діагностика – виявлення відхилень – формування антикризової стратегії –

складання антикризової програми – застосування антикризових методів та заходів – оцінка результативності.

9. Зазначено відмінності між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві, зокрема друга є довгостроковою, системною та має глобальну ланцюгову реакцію. Її серйозність примушує підприємства виходити за рамки традиційного антикризового управління, що, в свою чергу, спонукає до переосмислення та визначення особливостей функціонування механізму антикризового управління в умовах війни. Таким чином, деякі архітектурні елементи механізму зазнають змін, зокрема мета, діагностика, формування стратегії та вжиття методів і заходів. Запропоновано концепцію антикризового управління підприємства під час війни, яка складається з чотирьох фаз – від початку війни до її завершення. На кожній фазі зазначені свої особливості застосування антикризового управління.

Основні положення третього розділу дисертаційної роботи опубліковано автором у роботах [178, 180-182, 184-186, 188, 190, 191].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Altman E. I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*. 1968. No 23 (4). P. 589–609.
2. Argenti J. Corporate collapse: the causes and symptoms. London, New York : McGraw-Hill, 1976. 193 p.
3. As famines of ‘biblical proportion’ loom, Security Council urged to ‘act fast’. *UN News*. URL: <https://news.un.org/en/story/2020/04/1062272> (дата звернення: 30.06.2020).
4. Barton L. Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio : South-Western, 1993.
5. Beaver H. W. Financial ratios as predictors of failure. *Journal of Accounting Research*. 1966. №4. P. 71–111.
6. Chudson W. A. A survey of corporate financial structure. *National Bureau of Economic Research*. 1945. P. 1-16.
7. Corruption perceptions index. *Transparency International* : веб-сайт. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/ukr> (дата звернення: 27.11.2022).
8. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. Wiley, 2012. 992 p.
9. de Soto J. H. Money, Bank Credit, and Economic Cycles. Auburn : Ludwig von Mises Institute, 2009.
10. Doing Business 2020. Ukraine. *The World Bank* : веб-сайт. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf> (дата звернення: 27.11.2022).
11. EVA. Economic Value Added. *Аналіз фінансового стану підприємства* : веб-сайт. URL: [https://afdanalyse.ru/publ/finansovyj\\_analiz/1/ehkonomicheskaja\\_dobavlennaja\\_stoi\\_most\\_eva/15-1-0-247](https://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/1/ehkonomicheskaja_dobavlennaja_stoi_most_eva/15-1-0-247) (дата звернення: 12.09.2021).

12. Fitzpatrick P. J. A comparison of the ratios of successful industrial enterprises with those of failed companies. *The Certified Public Accountant*. 1932. No 12. P. 598–605.
13. Food prices jump 20.7% yr/yr to hit record high in Feb, U.N. agency says. *Reuters*. URL: (дата звернення: 11.05.2022).
14. Galbraith J. K. *The Great Crash 1929*. Boston : Mariner Books, 1997.
15. GDP growth (annual %). The World Bank. URL: [https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?name\\_desc=false](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?name_desc=false) (дата звернення: 22.08.2022).
16. Haspeslagh Philippe, Tomo Noda, Fares Boulos. Managing for Value: It's Not Just About the Numbers. *Harvard Business Review*. July-August 2007. P. 65-73. URL: <https://hbr.org/2001/07/its-not-just-about-the-numbers> (дата звернення: 28.06.2022).
17. How The Russia-Ukraine War Has Compounded The Global Food Crisis. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/phillipbraun/2022/03/31/how-the-russia-ukraine-war-has-compounded-the-global-food-crisis/?sh=789d10cc4ae2> (дата звернення: 11.05.2022).
18. Karas M. Building a bankruptcy prediction model: Could information about past development increase model accuracy? *Polish Journal of Management Studies*. 2018. 17(1). P. 116–130.
19. Keynes J. M. *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London : Macmillan, 1936.
20. Lennox C. Identifying failing companies: a Re-evaluation of the logit, probit and DA approaches. *Journal of Economics and Business*. 1999. № 51(4). P. 347–364.
21. Marx K. *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Band I: Der Produktionsprozess des Kapitals*. Hamburg: Otto Meissner, 1867.
22. Merwin C. *Financing small corporation in five manufacturing industries, 1926-1936*. New York : National Bureau of Economic Research, 1942. 189 p.

23. Neufeld D. Mapped: Which Countries Have the Highest Inflation? *Visual Capitalist*. URL: <https://www.visualcapitalist.com/mapped-which-countries-have-the-highest-inflation/> (дата звернення: 29.12.2022).
24. Odom M., Sharda R. Bankruptcy prediction using neural networks. *In Proceedings IEEE International conference on neural networks*. San Diego. 1990. P. 133–168.
25. Ohlson J. Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*. 1980. Vol. 19. P. 109–131.
26. Ramser J., Foster L. A demonstration of ratio analysis. *Bulletin of University of Illinois, Bureau of Business Research*. 1931. No 40. P. 17-31.
27. Rappaport A. Ten Ways to Create Shareholder Value. *Harvard Business Review*. September 2006. p. 68-76.
28. Regional Doing Business – 2020. *BRDO* : веб-сайт. URL: <https://brdo.com.ua/top/regional-doing-business-2020-brdo-nazvav-najkomfortnishu-oblast-dlya-vedennya-biznesu-v-ukrayini/> (дата звернення: 27.11.2022).
29. Return on Capital Employed Formula (ROCE) : веб-сайт. URL: <https://oratorprofi.ru/raznoe/roic-hto-eto-return-on-capital-employed-formula-roce.html> (дата звернення: 12.09.2021).
30. Say J.-B. A Treatise on Political Economy. Philadelphia : Lippincott, Grambo, and Company, 1803.
31. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934.
32. Sharanov R., Ivanov S., Vatchenko O., Vatchenko B & Razumova, H. (2023). Formation of Logit-Model for Predicting the Probability of Bankruptcy of Ukrainian Enterprises. *Science and Innovation*. 2023. № 19(1), 36–48. <https://doi.org/10.15407/scine19.01.036>
33. Sharanov R., Vatchenko O. Peculiarities of entrepreneurship development by regions of Ukraine. *Economic security: state, cluster, enterprise*: Proceedings of the

II International Scientific Conference (December 24-25, 2021. Lisbon, Portugal). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. 72 p.

34. Simak S., Davydiuk Yu., Burdeina N., Budiaiev M., Taran O., Ingram K. Comprehensive assessment of the economic consequences of the COVID-19 pandemic. *Науковий вісник національного гірничого університету*. 2020. Vol. (6). P. 168-173. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-6/168> (дата звернення: 27.11.2022).

35. Vandenberg P. Micro, small and medium-sized enterprises and the global economic crisis: impacts and policy responses. Geneva: International Labour Office, Sustainable Enterprise Programme, 2009. 46 p.

36. World development indicators. *The World Bank*. URL: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/> (дата звернення: 19.06.2021).

37. Zachman J. Enterprise architecture: The issue of the century. *Database Programming and Design magazine*. 1996. URL: <https://www.studocu.com/en-us/document/indiana-university-bloomington/finite-mathematics/issue-of-the-centruy/22115162> (дата звернення: 20.11.2022).

38. Азрилиян А. Н. Большой экономический словарь. Москва : Институт новой экономики, 1997. 1472 с

39. Аналіз стану української економіки. *Український інститут майбутнього*. URL: <https://uifuture.org/publications/analiz-stanu-ukrayinskoyi-ekonomiky/> (дата звернення: 27.11.2022).

40. Антикризисное управление: учебник для бакалавров / под ред. Э.М. Короткова. Москва : Юрайт, 2014. 406 с.

41. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов та ін. Київ : ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.

42. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник / З.Є. Шершньова та ін. ; за ред. З.Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.



43. Банера Н. П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №10. С. 266–269.
44. Бердинець М. Д., Сурженко А. В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 352 с.
45. Бержанір І. А. Діагностика майнового стану підприємства. *Вісник Донецького національного університету. Серія : Економіка і право*. 2015. № 1. С. 35–38.
46. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством. *Регіональні перспективи*. 2003. № 7-8 (32-33). С. 60-63.
47. Блажевич О. Г., Карачун А. И., Сулейманова А. Л. Сравнительный анализ и применение методов прогнозирования банкротства. *Бюллетень науки и практики*. 2017. №5 (18). С. 161-175.
48. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Київ : Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.
49. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : Учебный курс. 2-е изд., перераб. и доп. Киев : Эльга, Ника-центр, 2004. 656 с.
50. Бодрук О. С. Структури воєнної безпеки: національний та міжнародний аспекти : монографія. Київ : НППМБ, 2001. 300 с.
51. Борисова С. Г., Толмачева В. С. Антикризисное управление организацией: особенности, диагностика и выбор стратегии. *Вестник МГУП имени Ивана Федорова*. 2016. № 3. С. 13-17.
52. Букреев А. М., Гончаров В. Н., Шевченко М. Н., Зось-Киор Н. В., Ильин В. Ю. Антикризисное управление : учебник / под ред. проф. А. М. Букреева и проф. В. Н. Гончарова. Луганск : Элтон-2, 2012. 416 с.
53. Бути чи не бути: як зберегти бізнес в умовах турбулентності. Європейська Бізнес Асоціація : веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/bud-gnuchkym-abo-pomry-golovne-pravylo-dlya-ukrayinskogo-biznesu/> (дата звернення: 28.11.2022).

54. В Україні зачинилосьь 4000 ресторанів та барів через локдаун у 2020 році – дослідження. *Ліга. Бізнес*. URL: <https://biz.liga.net/ekonomika/all/novosti/v-ukraine-zakrylos-4000-restoranov-i-barov-iz-za-lokdaunov-v-2020-godu-issledovanie> (дата звернення: 14.04.2021).

55. Валовий внутрішній продукт у I–IV кварталах 2020 року й у 2020 році. *Державна служба статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2021/03/31.pdf> (дата звернення: 27.06.2021).

56. Василенко В. А. Особенности антикризисного управления на предприятии. *Економика Крыма*. 2004. № 11. С. 35–41.

57. Васіна Н. В. Моделювання фінансового стану сільськогосподарських організацій при оцінці їх кредитоспроможності : монографія. Омськ : Вид-во НОУ ВПО ОмГАУ, 2012. с. 4.

58. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро : Акцент, 2017. 403 с.

59. Великі проблеми малого бізнесу. *Рада бізнес-омбудсмена*. URL: <https://boi.org.ua/publications/systemicreports/1271-sistemnij-zv-t-velik-problemi-malogo-b-znesu/> (дата звернення: 15.11.2021).

60. Гавриленко Т. В., Вітко В. Ю. Механізм забезпечення антикризової діяльності підприємства. *International scientific journal*. 2015. № 8. С. 101-103.

61. Гелеверя Є. М., Сумець Н. В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 243-248.

62. Гой В. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення антикризового управління корпоративними підприємствами : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2018. 238 с.

63. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Житомир, 2017. 180 с.

64. Горбунова И. И. Инструментарий финансовой диагностики устойчивости малых предприятий. *Актуальные вопросы экономических наук*. 2011. №21-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-finansovoy-diagnostiki-ustoychivosti-malyh-predpriyatiy> (дата звернення: 12.09.2022).

65. Горобець І. І. Розвиток антикризового управління на підприємствах кондитерської галузі в умовах економічної нестабільності : дис. ... к.е.н. : 08.00.04. Одеса, 2021. 228 с.

66. Господарський кодекс України : Закон від 16.01.2003 р. № 436-IV. Дата оновлення 16.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 24.02.2021).

67. Давыдова Г. В., Беликов А. Ю. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий. *Управление риском*. 1999. № 3. С. 13–20.

68. Двісті найбільших компаній України 2020 року. *Бізнес цензор* : веб-сайт. URL: [https://biz.censor.net/resonance/3268870/200\\_nayiblshih\\_kompanyi\\_ukrani\\_2020\\_ro\\_ku](https://biz.censor.net/resonance/3268870/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2020_ro_ku) (дата звернення: 15.11.2021).

69. Демчук О. Н., Ефремова Т. А. Антикризисное управление. Москва : Флинта, МПСИ, 2012. 256 с.

70. Державна податкова служба України : сайт. URL: <https://www.tax.gov.ua/media-tsentr/novini/407585.html> (дата звернення: 15.11.2021).

71. Державна служба статистики України : сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2021).

72. Дробишева О. О. Поняття, стадії та особливості криз у процесі управління промисловими підприємствами. *Економіка промисловості*. 2009. № 4. С. 157-162.

73. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/> (дата звернення: 12.09.2021).

74. Жадько К. С., Горященко Ю. Г. Економетричне моделювання впливу архітектурних інновацій на обсяг чистого прибутку підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2017. № 2. С. 154-160.
75. Жалінська І. В. Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства в антикризовому управлінні: сучасні підходи та класифікація моделей. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. №3. С. 62-68.
76. Жданов В. Кризис на предприятии. Этапы развития. Кратко. *Школа Инвестиционной оценки проектов, акций, бизнеса*. URL: <https://finzz.ru/etapy-krizisa.html> (дата звернення: 25.11.2020).
77. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2006. 356 с.
78. Збірник статистики підприємництва в Україні: 2018. *The Organisation for Economic Co-operation and Development* : веб-сайт. URL: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Compendium-Enterprise-Statistics-Ukraine-2018-Ukrainian.pdf> (дата звернення: 27.11.2022).
79. Іванова А. С. , Бухтіарова А. Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризової стратегії на підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 113. С. 147-157.
80. Іванюта С. Антикризове управління. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 287 с.
81. Індекс конкурентоспроможності міст України 2021. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій* : веб-сайт. URL: [http://www.ier.com.ua/ua/mci/index\\_2021](http://www.ier.com.ua/ua/mci/index_2021) (дата звернення: 27.11.2022).
82. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/338-pokaznik-rentabelnosti-vlasnogo-kapitalu> (дата звернення: 28.06.2022).

83. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт фінансової залежності. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/347-pokaznik-finansovoji-zalezhnosti> (дата звернення: 12.06.2022).
84. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
85. Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць*. 2014. №. 8. С.107-114.
86. Кодекс України з процедур банкрутства : Закон України від 18.10.2018 р. № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення: 19.12.2022).
87. Кольшкін А. В., Гиленко Е. В., Довженко С. Е., Жилкін С. А., Чое С. Е. Прогнозирование финансовой несостоятельности предприятий. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5. Экономика*. 2014. №. 2. С. 122-142.
88. Корягин Н. Антикризисное управление : учебник и практикум. Москва: Юрайт, 2015. 367 с.
89. Костіна О. М. Еволюція, сутність та відмінні особливості антикризового управління підприємством. *Проблеми соціально-економічного розвитку України: досвід, перспективи, інновації*: матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених, м. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 15-16 квітня 2011 р. С. 14-17.
90. Костіна О. М., Майборода О. Є. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2012. № 4. С. 91-97.
91. Криклій А. С., Боровікова М.О. Причини виникнення світових фінансових криз: історичні наслідки та досвід їх подолання. *Економіка та держава*. 2009. № 4. С. 8-11.

92. Кузьмін О. Є., Юринець О. В., Дорошкевич К. О., & Хоменко А. І. Використання імітаційного моделювання з метою ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. № 13, С. 99-107.
93. Лазоренко В. В. Методи оцінки банкрутства, в аналізі фінансової стійкості підприємств сфери послуг. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 1(06). С. 62–65.
94. Лігоненко Л. О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
95. Лігоненко Л. О., Кривонос В. В. Антикризове управління малим підприємством: актуальність та специфіка здійснення. *Молодий вчений*. 2015. № 2(6). С. 1184-1186.
96. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
97. Мартиненко В. П. Запобігання банкрутства підприємств громадського харчування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.05. Харків, 1999. 19 с.
98. Макаренко Т. Ю. Вартісно-орієнтований контролінг на підприємстві: дис. ... к.е.н. : 08.00.08. Київ, 2017. 225 с.
99. Малий та середній бізнес в Україні дає 55% ВВП. УНІАН : веб-сайт. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/10596576-maliy-ta-seredniy-biznes-v-ukrajini-daye-55-vvp-kabmin.html> (дата звернення: 15.11.2021).
100. Мальчик М. В., Оплачко І. О. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів. *Вісник НУ «Львівська політехніка»: Збірник наукових праць*. 2018. № 892. С. 140-149.

101. Марков М. Є. Напрямки розвитку методичних підходів до оцінки та прогнозування банкрутства підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 154-161.
102. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком : навч. пос. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
103. Матвійчук А. В. Нечіткі, нейромережеві та дискримінантні моделі діагностування можливості банкрутства підприємств. *Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці*. 2013. № 2. С. 71-118.
104. Маховка В. М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2012. № 1. С. 219-225.
105. Мельниченко О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 157–162.
106. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006626-06> (дата звернення: 12.06.2022).
107. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26.10.2010 № 1361). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06> (дата звернення: 25.05.2022).
108. Мілінчук О. В. Ефективність вартісно-орієнтованого управління: ключові показники. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 1. С. 86-96.
109. Мінекономіки попередньо оцінює падіння ВВП в 2022 році на рівні 30,4%. *Міністерство Економіки України. Відділ зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації*. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4470bafb-5243-4cb2-a573-5ba15d9c8107&title=MinekonomikiPoperedno> (дата звернення: 05.01.2023).

110. Мінекономіки: ВВП за підсумком 2022 року впав на 29,2%. *Міністерство економіки України. Відділ зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації : веб-сайт*. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=b30e854d-b47d-4806-82ac-bb6daa87fa51&title=Minekonomiki> (дата звернення: 27.11.2022).

111. Мішеніна Н. В., Кривущенко М. В., Стратегічна модель антикризового управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ. Сер. Управління підприємством*. 2001. № 3 (11). С. 170-175.

112. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 1. С. 64-72.

113. Наслідки світових фінансово-економічних криз. *Слово і діло*. URL: <https://ru.slovoidilo.ua/2020/01/21/infografika/jekonomika/posledstviya-mirovux-finansovo-ekonomicheskix-krizisov> (дата звернення: 28.01.2020).

114. Національний банк України : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish> (дата звернення: 12.09.2021)

115. Негреева В. В. Организационно-производственный менеджмент неплатежеспособных предприятий : учебное пособие. Санкт-Петербург : НИУ ИТМО, 2015. 88 с.

116. Нізалов Д. В. Антикризове управління: вибір методів. *Держава та регіони*. 2001. № 1. С. 58.

117. Нікітін А.А. Збройний конфлікт як вид воєнного конфлікту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 52–59.

118. Окрушко В. Я. Зміст кризового процесу в антикризовому управлінні. *Євразійський міжнародний науково-аналітичний журнал*. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3103> (дата звернення: 25.11.2020).

119. Олиниченко К. В., Кузьмичева И. А. Банкротство підприємств і система критеріїв їх неплатежеспособності. *Міжнародний журнал прикладних і фундаментальних досліджень*. 2015. № 6-2. С. 318-322.



120. Онащенко Д. В. Сутність та зміст архітектури торговельних підприємств та підходів до її формування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 77–82.

121. Орловська О.В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України*. 2015. № 25.2. С 197-202.

122. Основні економічні тенденції в серпні 2022 року (за результатами Нового щомісячного опитування підприємств). *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій* : веб-сайт. URL: [https://www.slideshare.net/IER\\_Kyiv?utm\\_campaign=profiletracking&utm\\_medium=sssited&utm\\_source=ssslideview](https://www.slideshare.net/IER_Kyiv?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssited&utm_source=ssslideview) (дата звернення: 27.11.2022).

123. Пареная В. А., Долгалев И. А. Экспресс-оценка вероятности банкротства предприятия. *Аудит и финансовый анализ*. 2002. № 2. С. 51-58.

124. Пилипенко Я.С. Демаркація понять «воєнний конфлікт», «збройний конфлікт» та «війна». *Вісник НТУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2017. № 1/2 (33/34). С. 143–146.

125. Повстенюк Н. Г. Методи діагностики банкрутства підприємств у сучасних умовах. *Економіка і регіон*. 2015. №1. С.25-31.

126. Погребняк А. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Київ, 2016. 234 с.

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

128. Податковий кодекс України : Закон України від 19.05.2011 р. № 3393-VI. Дата оновлення: 06.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 12.06.2023).

129. Полевик Г. М. Поняття біфуркації та його застосування в управлінні економікою. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. Вип. 9(2). С. 258-264. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2013\\_9%282%29\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2013_9%282%29_49)

130. Порівняльна характеристика моделей оцінки ймовірності банкрутства. *Аналіз фінансового стану підприємства*. URL: [https://afdanalyse.ru/news/sravnitel'naja\\_kharakteristika\\_modelej\\_ocenki\\_verojatnosti\\_bankrotstva/2011-02-13-139](https://afdanalyse.ru/news/sravnitel'naja_kharakteristika_modelej_ocenki_verojatnosti_bankrotstva/2011-02-13-139) (дата звернення: 27.06.2021).

131. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. Дата оновлення 14.11.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 24.02.2021).

132. Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій : наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27.06.1997 №81. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97> (дата звернення: 25.05.2022).

133. Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара : Наказ Міністерства фінансів України від 14.07.2016 р. № 616. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16> (дата звернення: 12.09.2022).

134. Про розрахунок індексу конкурентоспроможності регіонів України. *Львівська обласна адміністрація : веб-сайт*. URL: [https://loda.gov.ua/upload/users\\_files/22/upload/indeks%20konkurentospromozhnosti\\_aparatka\\_12.03.2018.pdf](https://loda.gov.ua/upload/users_files/22/upload/indeks%20konkurentospromozhnosti_aparatka_12.03.2018.pdf) (дата звернення: 15.12.2021).

135. Птащенко Л., Исаев Н. Корпоративные финансы : учебное пособие. Киев : Центр учебной литературы, 2015. 272 с.

136. Реальний сектор економіки України в умовах системних викликів : аналіт. доп. / Собкевич О. В., та ін. ; за заг. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2021. – 83 с.

137. Регіональні компанії погіршили оцінку бізнес-клімату «на місцях» – опитування ЄБА. *Європейська Бізнес Асоціація : веб-сайт*. URL:

<https://eba.com.ua/regionalni-kompaniyi-pogirshyly-otsinku-biznes-klimatu-na-mistsyah/> (дата звернення: 15.12.2021).

138. Рекомендація комісії від 06 травня 2003 року стосовно визначення мікро-, малих та середніх підприємств в ЄС. *Official Journal of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF> (дата звернення: 24.02.2021)

139. Рівень тіньової економіки в Україні перевищив 30%. *Smida*. : веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/news/allnews/riventinovoiekonomikivukrainiperevisiv30> (дата звернення: 27.11.2022).

140. Савчук Д. Г. Антикризовий фінансовий контролінг на підприємстві : дис. ... к.е.н. : 08.00.08. Київ, 2015. 222 с.

141. Савчук Д. Г. Фінансова діагностика як складова антикризового контролінгу на підприємстві. *Економіст*. 2014. №11. С.41-44.

142. Сак Т., Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 2. С. 66-74.

143. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.

144. СППРІ 2013: озброєння, роззброєння та міжнародна безпека : щорічник : пер. з англ. / Стокгольм. міжнар. ін-т дослідження миру ; Укр. центр екон. і політ. досліджень ім. О. Разумкова ; редкол. укр. вид. : Л. Шангіна (гол. ред.) та ін. Київ : Заповіт, 2014. – 520 с.

145. Сірий С. Особливості локальних війн і воєнних конфліктів в умовах глобалізації. *Політичний менеджмент*. 2007. № 2. С. 144-154.

146. Скиданенко Ю., Гончаренко І. Менеджер в антикризовому управлінні. *Економічні проблеми сталого розвитку*: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової

діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ. Суми : Сумський державний університет, 2012. Т. 4. С. 62.

147. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 584 с.

148. Скібіцький О. М. Антикризове управління. Київ : ЦНЛ. 2009. – 568 с.

149. Слепов В. А., Бурлачков В. К., Ордов К. В. Про теорію економічних механізмів. Фінанси і кредит. 2011. № 24 (456). С. 2-8.

150. Словник української мови URL: <http://sum.in.ua/s/kryza> (дата звернення: 02.11.2020).

151. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів : пер. з англ. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ : Наш формат, 2018. 736.

152. Собенко Н. Збитки України від війни перевищують \$700 млрд — Шмигаль. *Суспільне Новини*. URL: <https://suspihne.media/351844-zbitki-ukraini-vid-vijni-perevisuut-700-mlrd-smigal/> (дата звернення: 05.01.2023).

153. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. Вип. 70–71. С. 75–82.

154. Суд визнав банкрутом «Дніпровський Меткомбінат». *FINBALANCE* : веб-сайт. URL: <https://finbalance.com.ua/news/sud-viznav-bankrutom-dniprovskiy-metkombinat> (дата звернення: 12.09.2022).

155. Сударкіна С. П., Губарь Л. Ю., Сапко С. О., Торіна О. В. Ефективність антикризового управління та місце маркетингових заходів у цій системі. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 21. С. 183-190.

156. Таганова Н. М., Долганова Н. А. Анализ актуальных механизмов антикризисного управления предприятием. *Инновационная наука*. 2019. №. 4. С. 105-109.

157. Талалбаева Г. Е., Ерниязова Ж. Н. Механизм антикризисного управления на предприятии. *Международный журнал экспериментального образования*. 2015. № 2-3. С. 441-443.

158. Терентьева О. В. Основні процеси імплементації складових організаційно-економічного забезпечення антикризової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3998> (дата звернення: 14.05.2021).

159. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. Київ. : КНЕУ, 2004. 560 с.

160. Терещенко О. О. Ймовірність дефолту підприємств та витрати на залучення капіталу. *Вісник Інституту економіки та прогнозування*. 2013. С. 65-71.

161. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 23(2). С. 187-192.

162. Тимченко О. І. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в регіонах України. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_6\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_14) (дата звернення: 15.11.2021).

163. Ткаченко А. М., Мельничук А. К. Антикризове управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. №5. С. 5-11.

164. Требін М. П. «Гібридна» війна як нова українська реальність. *Український соціум*. 2014. №3 (50) С. 113-127.

165. Туган-Барановский М. Промышленные кризисы. Очерк из социальной истории Англии. 2-е изд., усовершенш. перераб. Санкт Петербург : О. Н. Попова, 1900. 354 с.

166. Тучак О. Оборотний капітал: стратегія управління. *Uteka* : веб-сайт. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-nalogi-i-otchetnost-10-oborotnyj-kapital-strategiya-upravleniya> (дата звернення: 12.09.2022).

167. Фінанси підприємств: підручник / за ред. Ф. Поддєрьогіна. Київ : КНЕУ, 2000. 460 с.

168. ФОП: переваги та недоліки. *Податки & бухгалтерія : веб-сайт*. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2020/november/issue-91/article-111827.html> (дата звернення: 27.11.2022).

169. Фучеджи В. І. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2010. № 691. С. 240–245.

170. Хаустова В. Є., Проноза П. В. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. *Проблеми економіки*. 2011. №4. С. 13-23.

171. Чайка Т. Ю. Розрахунок за фінансовою звітністю НП(С)БО України показників фінансової логістики, пов'язаних з управлінням дебіторською та кредиторською заборгованістю (на прикладі підприємств готельно-ресторанного бізнесу). *Інфраструктура ринку*. 2018. № 24. С. 451-459. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2018/24\\_2018\\_ukr/78.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/78.pdf) (дата звернення: 12.06.2022).

172. Череп А. В., Комісаренко О. А. Розробка моделі прогнозування банкрутства комерційних банків України на основі зарубіжного досвіду. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. № 1. С. 18-23.

173. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2006. 256 с.

174. Чернявський А. Д., Кобржицький В. В. Корпоративне управління : навч. посіб. Київ : МАУП, 2006. 208 с.

175. Черняк О. Виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та можливого його банкрутства. *Статистика України*. 2003. № 4. С. 87–94.

176. Чурсина Ю. А., Ленкова Е. А. Финансовый анализ предприятий малого бизнеса. *Проблемы, пути решения. Вестник евразийской науки*. 2014. №5 (24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-analiz-predpriyatiy-malogo-biznesa-problemy-puti-resheniya> (дата звернення: 12.09.2022).

177. Шавкун В. М. Глобальна фінансово-економічна криза та її вплив на економіку України. Вісник Хмельницького університету. Т. 3, № 2. 2011. С. 228–231.

178. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6(39). С. 288-296.

179. Шаранов Р. С. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток підприємництва в Україні. *Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції : у 2 т. – Т. 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2021. – 432 с.

180. Шаранов Р. С. Дослідження шляхів виходу підприємств з кризового стану в сучасних умовах. *Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти*: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ужгород : УНУ, 8 травня 2020 р. С. 91-94.

181. Шаранов Р. С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 1(107). С. 37-41.

182. Шаранов Р. С. Особливості антикризового управління підприємства під час війни. *Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 3 т. Т. 3. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 04.11.2022. С. 164-166.

183. Шаранов Р. С. Проблеми розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2021. 870 с.

184. Шаранов Р. С., Ватченко Б. С. Дослідження методів антикризового управління підприємства. *Актуальні проблеми сучасної науки*: матеріали XXIX

міжнародної науково-практичної конференції, Москва–Астана–Харків–Відень : Міжнародний науковий центр, 30 квітня 2018 р. С. 41–44.

185. Шаранов Р. С., Ватченко Б. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182, С. 38-43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

186. Шаранов Р. С., Ватченко Б. С. Особливості антикризової стратегії підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 20 квітня 2023. Т 1. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. С. 268-270.

187. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Антикризове управління підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. №6 (80). С. 23-29.

188. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Архітектура механізму антикризового управління підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції : у 2 т. Т. 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. С. 99-102

189. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем. *Бізнес-навігатор*. 2019. №6.1 (56). С. 147–153.

190. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Необхідність упровадження механізму антикризового управління на підприємствах. *Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Дніпро: УМСФ, 6 листопада 2020 р. С. 43-44.

191. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Особливості антикризового управління різних форм суб'єктів господарювання. *Економічні читання*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна 19.02.2021, Харків : ХНАУ, 2021. С. 276-278.

192. Шаранов Р. С., Губа М. О. Оцінка фінансової стійкості комерційних банків на прикладі ПАТ «Альфа-банк». *Розвиток менеджменту, фінансів та*



*аудиту в умовах інтеграційних процесів: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції. Одеса : ЦЕДР, 2017. С. 64–66.*

193. Шаранов Р. С., Сипало М. Б. Банкрутство підприємств в Україні: причини та наслідки. *Економічна політика та механізми господарювання: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених. Київ : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2017. С. 64–66.*

194. Шаранов Р.С., Ватченко О.Б. Сучасний стан та проблеми розвитку підприємництва в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління. 2022. №2 (78). С. 63-71.*

195. Шевцова О. Й. Основи антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_5) (дата звернення: 19.11.2021).*

196. Штангрет А. М. Попередження та уникнення банкрутства промислових підприємств (на прикладі підприємств поліграфічної промисловості) : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Львів, 2003. 257 с.

197. Щедрін Ю. В. Типологія економічних криз: підходи, критерії та основні класифікації. *Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=816>*

198. Щорічна оцінка ділового клімату в Україні: 2016 рік. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій : веб-сайт. URL: [http://www.ier.com.ua/ua/sme\\_development/ABCA?pid=5789&fbclid=IwAR0OosB\\_gk](http://www.ier.com.ua/ua/sme_development/ABCA?pid=5789&fbclid=IwAR0OosB_gk) (дата звернення: 15.11.2021).*

199. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Оцінка ефективності впровадження антикризових заходів на підприємстві. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4860/1/20160527IAZ\\_P213-214.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4860/1/20160527IAZ_P213-214.pdf) (дата звернення: 12.09.2021).

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ  
ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ**

*Статті у наукових періодичних виданнях, проіндексованих у базах даних Scopus та/або Web of Science:*

1. Sharanov R., Ivanov S., Vatchenko O., Vatchenko B., Razumova H. Formation of Logit-Model for Predicting the Probability of Bankruptcy of Ukrainian Enterprises. *Science and Innovation*. (Scopus). 2023. № 19(1). С. 36–48. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine19.01.036>. *Особистий внесок здобувача полягає у формуванні репрезентативної вибірки підприємств для побудови logit-моделі, формуванні системи фінансових показників, що свідчать про банкрутство, створенні logit-моделі діагностики ризику банкрутства українських підприємств.*

2. Sharanov R., Vatchenko B. Features of Crisis Management of Business Entities During Martial Law. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. (Scopus). 2023. № 4. Р. 181-187. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/181>. *Особистий внесок здобувача полягає у формуванні ключових показників антикризової діагностики в залежності від розміру суб'єкта господарювання, створенні «ургентного антикризового управління» та запропонуванні концепції антикризового управління в період воєнного стану.*

***Статті у наукових фахових виданнях України:***

3. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем. *Бізнес-навігатор*. (Index Copernicus International). 2019. №6.1 (56). С. 147–153. *Особистий внесок здобувача полягає у проведенні аналізу найбільших світових фінансово-економічних криз, визначені їхнього впливу на теорію криз у розвитку соціально-економічних систем та формуванні визначення поняття «криза».*

4. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Антикризове управління підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. (Index Copernicus International). 2020. №6 (80). С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-6-3>. Особистий внесок здобувача полягає у наданні визначення поняття антикризового управління і розроблені його етапів на підприємствів.

5. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. (Index Copernicus International). № 6(39). Кропивницький: ЦНТУ, 2021. 303 с. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296)

6. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Сучасний стан та проблеми розвитку підприємництва в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління*. (Index Copernicus International). №2 (78). 2022. С. 63-71. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-10>. Особистий внесок здобувача полягає у визначенні сучасного стану підприємництва в Україні, виокремлені проблем, що стримують його розвиток та надані рекомендацій по вирішенню зазначених проблем.

7. Шаранов Р. С., Ватченко Б. С. (2022). Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. (Index Copernicus International). №(182), 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>. Особистий внесок здобувача полягає у визначенні основних елементів механізму антикризового управління підприємством, які набувають особливостей свого функціонування у воєнний період, а також формуванні чотирьох фаз функціонування підприємства в умовах війни.

8. Шаранов Р. С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 1(107). С. 37-41. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5>

***Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

9. Шаранов Р. С. Дослідження шляхів виходу підприємств з кризового стану в сучасних умовах. *Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти*: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ужгород: УНУ, 8 травня 2020 р. С. 91-94.

10. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Необхідність запровадження механізму антикризового управління на підприємствах. *Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Дніпро: УМСФ, 6 листопада 2020 р. С. 43-44. *Особистий внесок здобувача полягає в обґрунтуванні необхідності запровадження механізму антикризового управління на підприємствах в умовах пандемії.*

11. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Особливості антикризового управління різних форм суб'єктів господарювання. *Економічні читання: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна 19.02.2021*, Харків : ХНАУ, 2021. С. 276-278. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні специфічних рис антикризового управління малого та середнього бізнесу.*

12. Шаранов Р. С. Проблеми розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2021. 870 с.

13. Шаранов Р. С. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток підприємництва в Україні. *Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції : у 2 т. – Т. 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2021. 432 с.

14. Sharanov R., Vatchenko O. Peculiarities of entrepreneurship development by regions of Ukraine. *Economic security: state, cluster, enterprise*: Proceedings of the II International Scientific Conference (December 24-25, 2021. Lisbon, Portugal). Riga,

Latvia: Baltija Publishing, 2021. P. 46-51. *Особистий внесок здобувача полягає у проведенні аналізу регіонального розвитку підприємництва в Україні та зазначені причин його нерівності.*

15. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Архітектура механізму антикризового управління підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції : у 2 т. Т. 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. С. 99-102. *Особистий внесок здобувача полягає у розкритті поняття «архітектура» в контексті механізму антикризового управління підприємства.*

16. Шаранов Р. С. Особливості антикризового управління підприємства під час війни. *Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 3 т. Т. 3. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 04.11.2022. С. 164-166.

17. Шаранов Р. С., Ватченко Б. С. Особливості антикризової стратегії підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 20 квітня 2023. Т. 1. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. С. 268-270. *Особистий внесок здобувача полягає у зазначенні основних антикризових стратегій, здатних стабілізувати діяльність підприємств в умовах воєнного стану.*

## ДОДАТОК Б

## Відомості про апробацію результатів дисертації Шаранова Р.С.

Назви конференції, конгресу, симпозіуму, семінару, школи	Місце та дата проведення	Форма участі
Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти: Міжнародна науково-практична конференція	Ужгородський національний університет, м. Ужгород, 8 травня 2020 р.	Дистанційна
Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: Міжнародна науково-практична конференція	Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, 6 листопада 2020 р.	Очна
Економічні читання: Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна	Харківський національний аграрний університет, м. Харків, 19 лютого 2021 р.	Дистанційна
Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: Міжнародної науково-практична інтернет-конференція	Університет митної справи та фінансів м. Дніпро, 2021 р..	Дистанційна
Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: Міжнародна науково-практична конференція	Університет митної справи та фінансів м. Дніпро, 2021.	Очна
Economic security: state, cluster, enterprise: II Міжнародна науково конференція	Лісабон, Португалія, 24-25 грудня 2021 р.	Дистанційна
Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: II Міжнародна науково-практична інтернет-конференції	Університет митної справи та фінансів м. Дніпро, 2022 р..	Очна
Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: Міжнародна науково-практична конференція	Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, 4 листопада 2022 р.	Очна
Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: III Міжнародна науково-практична інтернет-конференції	Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, 20 квітня 2023 р.	Дистанційна

## ДОДАТОК В

**Чинники ефективного антикризового управління**

Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка	Загальний професіоналізм управління та професійні знання та навички, які відображають особливості антикризового управління
Мистецтво управління, надане природою	Важливо знайти таких людей, які здатні швидко реагувати на приближення кризи та управляти в екстремальних ситуаціях
Методологія розробки ризикованих рішень	Ця методологія повинна бути створена і освоєна, тому що визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність та організаційна значимість
Науковий аналіз середовища та прогнозування тенденцій	Бачення майбутнього, засноване на точному, науково-обґрунтованому аналізі, дозволяє постійно проводити моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища для передбачення криз
Корпоративність	Розуміння та прийняття всіма працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати для їх досягнення, внутрішній патріотизм і ентузіазм
Лідерство	Лідерство визначається не тільки особистістю менеджера, але і сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління, авторитетом влади, впевненістю.
Оперативність і гнучкість управління	У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління залежно від ситуації та адаптації до умов кризи
Стратегія і якість антикризових програм	У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління та розробці спеціальних програм антикризового розвитку

*Джерело: створено на основі [69]*



## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

**Порядок розрахунку зарубіжних моделей прогнозування і визначення  
ймовірності банкрутства**

Назва	Модель та коефіцієнти	Ймовірність банкрутства, значення Z
Двофакторна модель Альтмана	$Z = -0,3877 - 1,0736 \times \text{Ктл} + 0,0579 \times (\text{З/П})$ , де Кп - коефіцієнт покриття; З - зобов'язання; П - пасиви.	Z > 0 - висока; Z < 0 - низька.
П'ятифакторна модель Альтмана (для акціонерних підприємств)	$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$ , де X1 = Чистий Оборотний капітал / Активи; X2= Нерозподілений прибуток (Чистий прибуток) / Активи X3 = Прибуток до оподаткування/Активи X4 = Ринкова вартість акцій/Зобов'язання X5= Виручка/Активи	Z > 2,99 – низька 1,81 < Z < 2,9 – невизначеність Z < 1,81 - висока
П'ятифакторна модель Альтмана (для акціонерних підприємств) НЕ	$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5$ , де X1 = Чистий Оборотний капітал / Активи; X2 = Нерозподілений прибуток (Чистий прибуток) / Активи X3 = Прибуток до оподаткування/Активи X4 = Балансова вартість власного капіталу/Зобов'язання X5 = Виручка/Активи	Z < 1,23 - висока; 1,23 < Z < 2,9 – невизначеність Z > 2,99 – низька.
Модель Альтмана-Сабато для МСП	$Y = 4,28 + 0,18X_1 - 0,01X_2 + 0,08X_3 + 0,02X_4 + 0,19X_5$ X1 = (Фін. результат до оподаткування + процентні витрати + амортизація) / Активи; X2 = Короткострокові зобов'язання / Власний капітал; X3 = Нерозподілений прибуток / Активи; X4 = Грошові кошти / Активи X5 = (Фін. результат до оподаткування + процентні витрати + амортизація) / Відсотки до виплати. $Z = 1/(1+e^{-Y})$	Z > 0,5 – загрожує банкрутство, Z < 0,5 - не загрожує.
Модель Спрінгейта	$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4$ , де X1 – чистий оборотний капітал / всього активів; X2 – прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування / всього активів; X3 – прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування / поточні зобов'язання; X4 – чистий дохід / всього активів.	Z < 0,862 – висока; Z > 2,45 – мінімальна.

## Продовження таблиці Г.1

Назва	Модель та коефіцієнти	Ймовірність банкрутства, значення $Z$
Модель Ліса	$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$ , де $X_1$ – відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів; $X_2$ – відношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до сукупних активів; $X_3$ – відношення нерозподіленого прибутку до сукупних активів; $X_4$ – відношення між власним і залученим капіталом.	$Z < 0,037$ - висока; $Z < 0,037$ - низька.
Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу	$Z = 0.53X_1 + 0.13X_2 + 0.18X_3 + 0.16X_4$ , де $X_1$ – відношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов'язань; $X_2$ – відношення оборотних активів до суми зобов'язань; $X_3$ – відношення короткострокових зобов'язань до суми всіх активів; $X_4$ – відношення виручки від реалізації до суми всіх активів.	$Z > 0,2$ - низька; $Z < 0,2$ - висока.

*Джерело: складено на основі відкритих джерел*

Таблиця Г.2

**Порівняльна характеристика західних моделей оцінки ймовірності  
банкрутства**

Назва	Переваги	Недоліки
<p>Моделі Е. Альтмана</p>	<p>– простота розрахунків; – змінні в моделі відображають різні аспекти діяльності підприємства; – значення Z диференційовано для виробничих, невиробничих організацій, акції яких котируються на біржі та не акціонерних товариств, для МСП; – у ряді країн точність прогнозування склала 95%; – доступність вихідних даних, відображених у формах фінансової звітності.</p>	<p>– не враховує специфіку динаміки макро- і мікроекономічних показників у структурі національного господарства; – в ранніх моделях відсутня галузева і регіональна специфіка функціонування суб'єктів економіки; – усі коефіцієнти розраховані на основі статистики результатів діяльності підприємств США, що робить неприйнятною для вітчизняних підприємств; – відмінність українського бухгалтерського обліку від західних стандартів; – ймовірність отримання некоректного результату у зв'язку із застарілістю; – невідповідність способу розрахунку деяких показників, у рамках західної та вітчизняної практик здійснення фінансового аналізу діяльності.</p>
<p>Модель Г. Спрінгейта</p>	<p>– простота у розрахунку; – точність <math>\geq 90\%</math>.</p>	<p>– модель була створена для підприємств США і Канади, не пристосована до вітчизняних підприємств; – відсутня галузева і регіональна диференціації Z-розрахунку; – вагоме значення в моделі має прибуток до оподаткування, тобто модель побудована за принципом: вище прибуток – стійкіший фінансовий стан; – між змінними спостерігається досить висока кореляція.</p>
<p>Модель Р. Ліса</p>	<p>– простота обчислень і інтерпретацій результатів.</p>	<p>– модель була створена для підприємств Великобританії, не пристосована до вітчизняних підприємств; – модель показує дещо завищені оцінки, так як значний вплив на підсумковий показник дає прибуток від продажів, без урахування фінансової діяльності; – модель заснована на припущенні, що чим більше активів, тим вище їх ліквідність, що не завжди може так бути.</p>

## Продовження таблиці Г.2

Назва	Переваги	Недоліки
<p>Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу</p>	<p>– простота обчислень; – можливість застосування при проведенні зовнішнього діагностичного аналізу</p>	<p>– модель була створена для підприємств Великобританії, не пристосована до вітчизняних підприємств; – більшість обстежених боржників були визнані фінансово стійкими; – результати недостатньо правильні, оскільки досягти критичного (негативного) рівня Z-показника практично неможливо; – вагоме значення в моделі має прибуток, тобто модель побудована за принципом: вище прибуток – стійкіший фінансовий стан; – можна застосовувати лише відносно підприємств, що котирують свої акції на фондових біржах.</p>

*Джерело: створено на основі: [127; 130; 169]*

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

**Порядок розрахунку моделей прогнозування і визначення ймовірності  
банкрутства, створених на базі даних вітчизняних підприємств**

Назва	Модель та коефіцієнти	Ймовірність банкрутства, значення Z
Модель Белікова- Давидової	$Z = 8.38X_1 + 1X_2 + 0.054X_3 + 0.63X_4$ , де $X_1$ – відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів; $X_2$ – відношення чистого прибутку до суми власного капіталу; $X_3$ – відношення виручки від реалізації до суми всіх активів; $X_4$ – відношення чистого прибутку до собівартості продукції.	$Z < 0$ – максимальна; $0 < Z < 0,18$ – висока; $0,18 < Z < 0,32$ – середня; $0,32 < Z < 0,42$ – низька; $Z > 0,42$ – мінімальна.
Модель Колишкіна	Модель №1: $Z = 0,47X_1 + 0,14X_2 + 0,39X_3$ Модель №2: $Z = 0,61X_4 + 0,39X_5$ Модель №3: $Z = 0,49X_4 + 0,12X_2 + 0,19X_6 + 0,19X_3$ , де $X_1$ - робочий капітал до активів (Оборотні активи- Поточні зобов'язання) / Активи); $X_2$ - рентабельність власного капітал (Чистий прибуток / власний капітал); $X_3$ - грошовий потік до заборгованості (Грошовий потік від операц. діяльності / Сукупний борг); $X_4$ - коефіцієнт покриття (Оборотні активи / Поточні зобов'язання); $X_5$ - рентабельність активів (Чистий прибуток / активи); $X_6$ - рентабельність продажів (Чистий прибуток / виручка).	Модель №1: 0,08-0,16 – не загрожує; (-0,20)-(-0,08) – загрожує; -0,08-0,08 – зона невизначеності. Модель №2: 1,07-1,54 – не загрожує; 0,35-0,49 – загрожує; 0,49-1,07 – зона невизначеності. Модель №3: 0,92-1,36 – не загрожує; 0,25-0,38 – загрожує; 0,38-0,92 – зона невизначеності.
Модель Сайфуліна- Кадикова	$Z = 2X_1 + 0,1X_2 + 0,08X_3 + 0,45X_4 + 1,0X_5$ , де $X_1$ - коефіцієнт забезпеченості власними коштами (власні оборотні кошти / оборотні активи) $X_2$ - коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи / короткострокові зобов'язання) $X_3$ - коефіцієнт оборотності активів (Виручка / Середньорічна вартість активів) $X_4$ - комерційна маржа (рентабельність реалізації продукції) (Чистий прибуток / Виручка) $X_5$ - рентабельність власного капіталу (Чистий прибуток / Власний капітал)	$Z < 1$ – висока; $Z > 1$ – низька.

## Продовження таблиця Д.1

Назва	Модель та коефіцієнти	Ймовірність банкрутства, значення Z
Модель Савицької	$Z = 0,111X_1 + 13,239X_2 + 1,676X_3 + 0,515X_4 + 3,8X_5$ , де X1 - Власний капітал / Оборотні активи; X2 – (Оборотні Активи-Поточні зобов'язання) / власний капітал; X3 - Виручка / Активи; X4 - Чистий прибуток / Активи; X5 - Власний капітал / Активи.	$Z > 8$ – не загрожує, $5 < Z < 8$ – малий, $3 < Z < 5$ – середній, $Z < 3$ – великий, $Z < 1$ – банкрутство.
Модель Федотової	$Z = -0,3877 - 1,0736X_1 + 0,0579X_2$ , де X1- коефіцієнт поточної ліквідності (Оборотні активи / Поточні зобов'язання) X2 - частка позикових коштів у валюті балансу (Позикові кошти / Активи)	$Z < 0$ – низька; $Z > 0$ – висока.
Універсальна модель Терещенка	$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$ , де X1 – відношення Cash Flow до зобов'язань; X2 – відношення суми активів до зобов'язань; X3 – відношення чистого прибутку/збитку до суми всіх активів; X4 – відношення чистого прибутку/збитку до виручки; X5 – відношення виробничих запасів до виручки; X6 – відношення виручки до активів	$Z > 2$ – не загрожує; $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена; $0 < Z < 1$ – загроза банкрутства, якщо не будуть проведені санаційні заходи; $Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.
Модель Матвійчука	$Z = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 - 0,018X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 + 0,702X_7$ , де X1 – оборотні активи/необоротні активи; X2 – чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання; X3 – чистий дохід від реалізації/власний капітал; X4 – баланс/чистий дохід від реалізації; X5 – (оборотні активи – поточні зобов'язання)/оборотні активи; X6 – (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/баланс; X7 – власний капітал/(забезпечення подальших витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання).	$Z > 1,104$ – низька, $Z < 1,104$ – зі зменшення збільшується загроза
Модель Мартиненка	$Z = 1,0X_1 + 3,33X_2 + 5,71X_3$ , де X1 – відношення оборотних активів до поточних зобов'язань; X2 – відношення власного капіталу до активів; X3 – відношення чистого прибутку до власного капіталу	6,0 і вище – низька; 5,99-5,30 – можлива; 5,29-3,49 – висока; 3,48 і нижче – дуже висока.

Джерело: складено на основі відкритих джерел

Таблиця Д.2

**Порівняльна характеристика моделей оцінки ймовірності банкрутства,  
створених на базі даних вітчизняних підприємств**

<b>Назва</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Модель Белікова-Давидової	<ul style="list-style-type: none"> <li>– простота розрахунків;</li> <li>– розроблена на основі вітчизняної статистики;</li> <li>– використання коефіцієнтів рентабельності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність взаємозв'язку з галузевою специфікою діяльності організацій, через чітко встановлені критерії оцінки фінансового стану;</li> <li>– результати, отримані в ході застосування даної моделі дійсні і достовірні тільки не більше 90 днів;</li> <li>– можливість її застосування виключно для аналізу торгових підприємств;</li> <li>– методика аналізу придатна тільки після появи кризової ситуації при виникненні очевидних ознак банкрутства.</li> </ul>
Модель Колишкіна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– простота розрахунку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методи визначення вагових значень показників не завжди забезпечують необхідну точність;</li> <li>– найменшу помилку має тільки модель №3.</li> </ul>
Модель Сайфуліна-Кадикова	<ul style="list-style-type: none"> <li>– простота обчислень і інтерпретацій результатів;</li> <li>– відносно висока точність результатів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не розглядаються галузеві особливості підприємств;</li> <li>– не розглядаються якісні показники діяльності підприємства;</li> <li>– вагомий внесок має коефіцієнт забезпеченості власними коштами, модель побудована так, що чим він більше, тим підприємство стабільніше;</li> <li>– підсумкове значення не дозволяє виявити і оцінити причини виникнення неплатоспроможності діяльності.</li> </ul>
Модель Савицької	<ul style="list-style-type: none"> <li>– простота розрахунку;</li> <li>– досить висока точність оцінки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість застосування її лише в сільськогосподарській галузі;</li> <li>– при проведенні розрахунків існують помилки, що можуть призвести до неправильного результату.</li> </ul>
Модель Федотової	<ul style="list-style-type: none"> <li>– простота обчислень і інтерпретацій результатів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність точності оцінки вірогідності банкрутства;</li> <li>– використання всього 2-х показників, тобто не охоплює всю діяльність підприємства.</li> </ul>

## Продовження таблиці Д.2

Назва	Переваги	Недоліки
Універсальна модель Терещенка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– простота обчислень і інтерпретацій результатів;</li> <li>– розроблена з використанням українських статистичних даних;</li> <li>– враховує сучасну міжнародну практику.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність поглибленої класифікації стійкості фінансового стану;</li> <li>– широкий інтервал невизначеності;</li> <li>– недостатнє теоретичне та емпіричне обґрунтування критичних точок (чи інтервалів) для окремих фінансових індикаторів, що приводить до неточної фіксації нормативних значень фінансових показників;</li> <li>– зроблено акцент на зменшенні помилкового віднесення фінансово неспроможних підприємств до групи стійких. Така асиметричність має на меті убезпечити інвестора від ризикового вкладання коштів, але знижує точність прогнозу в цілому;</li> <li>– модель націлена на універсальність більше, ніж на практичну ефективність.</li> </ul>
Модель Матвійчука	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розроблена з використанням українських статистичних даних;</li> <li>– охоплює основні групи фінансово-економічних показників, які позбавлені мультиколінеарності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не розглядаються галузеві особливості підприємств;</li> <li>– виділення лише двох класів стану підприємства;</li> <li>– виникнення ситуації низьких значень одних показників та високе значення інших порівняно з нормативними значеннями.</li> </ul>
Модель Мартиненка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– простота обчислень і інтерпретацій результатів;</li> <li>– розроблена з використанням українських статистичних даних;</li> <li>– дозволяє врахувати специфіку галузі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створена для промислових підприємств з високою оборотністю;</li> <li>– вагоме значення має власний капітал, модель побудована за принципом: чим більший власний капітал – тим стійкіше його діяльність. Інші фактори враховуються слабо або зовсім не розглядаються.</li> </ul>

Джерело: створено на основі: [47; 93; 119]



## ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1

**Моделі розрахунку інтегрального показника фінансового стану  
бенефіціара (малі підприємства)**

№ з/п	Групи видів економічної діяльності	Модель
1	2	3
1	Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство: секція А (розділи 01–03)	$Z=0,02 \times MK_1 + 0,02 \times MK_2 + 1,5 \times MK_3 + 0,6 \times MK_7 + 2,6 \times MK_8 + 0,008 \times MK_9 - 1,1$
2	Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів: секція С (розділи 10–12)	$Z=0,01 \times MK_1 + 0,03 \times MK_2 + 2,2 \times MK_3 + 0,03 \times MK_4 + 0,95 \times MK_7 + 1,3 \times MK_8 + 0,06 \times MK_9 + 0,2 \times MK_{10} - 0,7$
3	Переробна промисловість: секція С (розділи 13–18, 31, 32)	$Z=0,03 \times MK_2 + 1,95 \times MK_3 + 0,01 \times MK_4 + 0,002 \times MK_6 + 2,5 \times MK_7 + 0,8 \times MK_8 + 0,05 \times MK_9 - 0,9$
4	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів: секція В (розділи 05–09); переробна промисловість: секція С (розділи 19–30, 33); постачання електроенергії, газу: секція D (розділ 35); водопостачання, каналізація: секція Е (розділи 36–39)	$Z=0,01 \times MK_1 + 2,42 \times MK_3 + 0,01 \times MK_4 + 0,05 \times MK_7 + 1,35 \times MK_8 + 0,05 \times MK_9 - 0,7$
5	Будівництво: секція F (розділи 41–43)	$Z=0,02 \times MK_1 + 2,2 \times MK_3 + 0,001 \times MK_5 + 0,01 \times MK_6 + 0,009 \times MK_7 + 1,4 \times MK_8 + 0,2 \times MK_{10} - 0,27$
6	Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів: секція G (розділи 45–47); тимчасове розміщування й організація харчування: секція I (розділи 55, 56)	$Z=0,03 \times MK_1 + 1,85 \times MK_3 + 0,004 \times MK_4 + 0,001 \times MK_5 + 0,1 \times MK_6 + 0,2 \times MK_7 + 2,2 \times MK_8 + 0,009 \times MK_9 - 0,35$
7	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність: секція H (розділи 49–53); електровз'язок: секція J (розділ 61)	$Z=0,04 \times MK_1 + 0,01 \times MK_2 + 1,8 \times MK_3 + 0,0002 \times MK_5 + 0,6 \times MK_6 + 0,85 \times MK_7 + 1,7 \times MK_8 + 0,03 \times MK_9 - 0,8$

## Продовження таблиці Е.1

1	2	3
8	Фінансова та страхова діяльність (крім банків): секція К (розділи 64–66)	$Z=0,02 \times MK_1 + 1,7 \times MK_3 + 0,001 \times MK_4 + 0,001 \times MK_5 + 0,15 \times MK_6 + 3,1 \times MK_8 + 0,02 \times MK_9 - 0,4$
9	Інформація та телекомунікації: секція J (розділи 58–60, 62, 63); інші операції та послуги: секції L–U (розділи 68–99)	$Z=0,01 \times MK_1 + 1,92 \times MK_3 + 0,01 \times MK_6 + 0,02 \times MK_7 + 1,2 \times MK_8 + 0,01 \times MK_9 - 0,35$

Таблиця Е.2

**Розрахунок фінансових коефіцієнтів, що використовуються для визначення інтегрального показника фінансового стану бенефіціара (малі підприємства)**

Фінансовий коефіцієнт	Формула розрахунку	Алгоритм розрахунку з використанням форм звітності
1	2	3
1. МК <sub>1</sub> – коефіцієнт покриття (ліквідність третього ступеня)	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\frac{\text{ф.1-м р.1195 гр.4}}{\text{ф.1-м р.1695 гр.4}}$
2. МК <sub>2</sub> – проміжний коефіцієнт покриття	$\frac{\text{Монетарні оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\frac{\text{ф.1-м р.1125+1135+1155+1160+1165 гр.4}}{\text{ф.1-м р.1695 гр.4}}$
3. МК <sub>3</sub> – коефіцієнт фінансової незалежності	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	$\frac{\text{ф.1-м р.1495 гр.4}}{\text{ф.1-м р.1900 гр.4}}$
4. МК <sub>4</sub> – коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Необоротні активи}}$	$\frac{\text{ф.1-м р.1495 гр.4}}{\text{ф.1-м р.1095 гр.4}}$
5. МК <sub>5</sub> – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Кредиторська заборгованість}}$	$\frac{\text{ф.2-м р. 2000 гр. 3}}{\text{ф.1-м [р. 1610+1615+1620+1625+1630+1690 (гр. 3+гр. 4)] :2}}$
6. МК <sub>6</sub> – коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності (ЕВІТ)	$\frac{\text{Фінансовий результат від операційної діяльності}}{\text{Чистий дохід від реалізації}}$	$\frac{\text{ф.2-м р.2000+2120-2050-2180 гр.3}}{\text{ф.2-м р.2000 гр.3}}$
7. МК <sub>7</sub> – коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	$\frac{\text{Фінансовий результат від операційної діяльності}}{\text{Чистий дохід від реалізації + інші операційні доходи}}$	$\frac{\text{ф.2-м р.2000+2120-2050-2180 гр.3}}{\text{ф.2-м р.2000+2120 гр.3}}$

## Продовження таблиці Е.2

1	2	3
8. МК <sub>8</sub> – коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком	Чистий фінансовий результат	ф.2-м р.2350 гр.3 (зі знаком «←» у разі збитків)
	Валюта балансу	ф.1 –м р.1300 (гр.3+гр.4):2
9. МК <sub>9</sub> – коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід від реалізації	ф.2-м р.2000 гр.3
	Операційні оборотні активи	ф.1-м [р.1195 – 1160 – 1165 (гр.3+гр.4)] :2
10. МК <sub>10</sub> – коефіцієнт оборотності позичкового капіталу за фінансовими результатами до оподаткування	Фінансові результати перед оподаткуванням	ф.2-м р.2290 гр.3 (зі знаком «←» у разі збитків)
	Довгострокові та поточні зобов'язання	ф.1-м р.1595+1695 гр.4

Таблиця Е.3

**Інтерпретація значень інтегрального показника фінансового стану  
бенефіціара (малі підприємства)**

№ з/п	Види економічної діяльності	Класи за рівнем фінансового стану позичальника				
		клас 1	клас 2	клас 3	клас 4	клас 5
1	2	3	4	5	6	7
1	Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство: секція А (розділи 01–03)	більше ніж + 0,5	від + 0,49 до – 0,10	від – 0,11 до – 0,75	від – 0,76 до – 4,2	менше ніж – 4,2
2	Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів: секція С (розділи 10–12)	більше ніж +1,4	від + 1,39 до + 0,55	від +0,54 до – 0,4	від – 0,41 до – 4,10	менше ніж – 4,4
3	Переробна промисловість: секція С (розділи 13–18, 31, 32)	більше ніж + 1,11	від + 1,10 до + 0,35	від + 0,34 до – 0,50	від – 0,51 до – 4,10	менше ніж – 4,1
4	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів: секція В (розділи 05-09); переробна промисловість: секція С (розділи 19–30, 33); постачання електроенергії, газу: секція D (розділ 35); водопостачання, каналізація: секція Е (розділи 36–39)	більше ніж +1,25	від + 1,24 до + 0,42	від + 0,41 до – 0,50	від – 0,51 до – 4,90	менше ніж – 4,9
5	Будівництво: секція F (розділи 41–43)	більше ніж + 1,4	від + 1,39 до + 0,53	від + 0,52 до - 0,35	від – 0,36 до – 4,20	менше ніж – 4,2
6	Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів: секція G (розділи 45–47); тимчасове розміщування й організація харчування: секція I (розділи 55, 56)	більше ніж + 0,96	від + 0,95 до + 0,20	від + 0,19 до – 0,59	від – 0,6 до – 5,2	менше ніж – 5,2
7	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність: секція H (розділи 49–53); електрозв'язок: секція J (розділ 61)	більше ніж + 0,86	від + 0,85 до + 0,20	від + 0,19 до – 0,50	від – 0,51 до – 4,40	менше ніж – 4,4

## Продовження таблиці Е.3

1	2	3	4	5	6	7
8	Фінансова та страхова діяльність (крім банків): секція К (розділи 64–66)	більше ніж + 1,51	від + 1,50 до + 0,75	від + 0,74 до - 0,10	від - 0,11 до - 3,4	менше ніж - 3,4
9	Інформація та телекомунікації: секція J (розділи 58–60, 62, 63); інші операції та послуги: секції L–U (розділи 68–99)	більше ніж + 0,98	від + 0,97 до + 0,23	від + 0,22 до - 0,55	від - 0,56 до - 4,2	менше ніж - 4,2
<p>Класи за рівнем фінансового стану слід інтерпретувати таким чином:</p> <p>клас 1 – високий рівень спроможності виконувати зобов'язання та найменша ймовірність дефолту;</p> <p>клас 2 – достатній рівень спроможності виконувати свої зобов'язання та незначна ймовірність дефолту;</p> <p>клас 3 – нижче середнього рівня спроможності виконувати зобов'язання;</p> <p>клас 4 – фінансовий стан бенефіціара є нестабільний і свідчить про наявність ознак неплатоспроможності;</p> <p>клас 5 – високий рівень ймовірності дефолту.</p>						

## ДОДАТОК Ж

## Переваги та недоліки методів оцінки ймовірності банкрутства підприємств

Методи	Переваги	Недоліки
Фінансові коефіцієнти	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прості у розрахунку;</li> <li>– враховують різні аспекти діяльності підприємства;</li> <li>– дозволяють врахувати зовнішні фактори діяльності підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не враховують галузеву специфіку діяльності підприємства;</li> <li>– не враховують якісні показники діяльності підприємства;</li> <li>– не передбачають інтерполяції результатів на майбутні періоди.</li> </ul>
Дискримінантний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>– враховують різні аспекти діяльності підприємства;</li> <li>– можлива інтерполяція отриманих результатів на майбутні періоди;</li> <li>– середня точність прогнозування;</li> <li>– відносно прості у розрахунку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– присутні «сірі зони» невизначеності;</li> <li>– необхідність в періодичній актуалізації вагових коефіцієнтів;</li> <li>– велика кількість обмежень.</li> </ul>
Логіт-, пробіт-аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>– легка інтерпретація (вірогідність банкрутства від 0 до 1);</li> <li>– враховують різні аспекти діяльності підприємства;</li> <li>– можлива інтерполяція отриманих результатів на майбутні періоди;</li> <li>– висока точність прогнозування;</li> <li>– відсутні обмеження.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необхідність в періодичній актуалізації вагових коефіцієнтів;</li> <li>– нечутливість до деяких значень числових змінних;</li> <li>– необхідна лінійна незалежність змінних.</li> </ul>
Експертні методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– легка інтерпретація;</li> <li>– прості у розрахунку;</li> <li>– можливість оцінити чинники не підвладні розрахункам;</li> <li>– не вимагають періодичної актуалізації даних.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не передбачають інтерполяції результатів на майбутні періоди;</li> <li>– допускають суб'єктивну оцінку;</li> <li>– не враховують галузеву специфіку діяльності підприємства.</li> </ul>
Штучні інтелектуальні системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність прогнозувати банкрутство на більш ранніх стадіях;</li> <li>– відсутні обмеження;</li> <li>– висока точність прогнозування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– складні у інтерпретації;</li> <li>– технічна складність побудови та реалізації.</li> </ul>

## ДОДАТОК К

## Класифікація стратегій антикризового управління



Джерело: створено на основі [79]



## ДОДАТОК Л

Общество с ограниченной ответственностью  
«АВТОМИР-ТРАНС»  
Limited Liability Company «AVTOMIR-TRANS»  
ТРАНСПОРТНАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ



 avtomir-trans@utp.com.ua

 www.utp.com.ua

Вих. № 21/07 від 21.07.2023

**ДОВІДКА**

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Шаранова Романа Сергійовича на тему:  
«Формування механізму антикризового управління підприємства»

Керівництвом ТОВ «АВТОМИР-ТРАНС» розглянуто пропозиції, отримані в процесі виконання дисертаційного дослідження Р.С. Шаранова на тему «Формування механізму антикризового управління підприємства», яке підготовлене на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Проведена оцінка свідчить про те, що робота має значний потенціал для практичної апробації.

Зокрема, прийнято до уваги запропонований методичний підхід до оцінки ймовірності настання банкрутства з використанням logit-моделі. Зважаючи на те, що на сьогодні більшість моделей прогнозування банкрутства є складними до застосування та мають ряд недоліків, авторська модель дисертанта є простою у розрахунку, легкою в інтерпретації та здатна ефективно прогнозувати банкрутство. Модель застосовується в процесі діагностики банкрутства підприємства і допомагає при обґрунтуванні господарських рішень та оцінюванні ризиків.

Директор ТОВ «АВТОМИР-ТРАНС»



І.М. НЕВОД

## ДОДАТОК М

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ТОРГОВИЙ ДІМ «АВІА-ШИНА»  
LIMITED LIABILITY COMPANY  
«TRADING HOUSE «AVIA-SHINA»

**АВІА-ШИНА**  
ТОРГОВИЙ ДІМ

Вих. № 21/07-23 від 21.07.2023

## ДОВІДКА

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Шаранова Романа Сергійовича на тему:  
«Формування механізму антикризового управління підприємства»

Ознайомившись із дослідженням аспіранта Університету митної справи та фінансів Шаранова Романа Сергійовича, повідомляємо, що на підприємстві знайшли практичне впровадження рекомендації дисертанта щодо виявлення кризових ситуацій. Запропоновані показники-індикатори мають практичну цінність і використовуються для діагностики господарського стану підприємства і прийняття рішень. У разі виявлення кризових явищ прийнято до уваги використання запропонованих автором відповідних антикризових методів і заходів.

Директор

ТОВ «ТД «АВІА-ШИНА»



А. О. САЛИКІН

## ДОДАТОК Н



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
(УМСФ)

вул. Володимира Вернадського, 2/4, м. Дніпро, 49000  
тел./факс: (056) 745-55-96; (0562) 47-17-91  
E-mail: university.msf@gmail.com Код ЄДРПОУ 39568620

27.03.23р № 1320-28 на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта  
кафедри підприємництва та економіки підприємства  
Шаранова Романа Сергійовича на тему: «Формування механізму  
антикризового управління підприємства»

Цією довідкою засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження Шаранова Романа Сергійовича на тему «Формування механізму антикризового управління підприємства» використовуються у навчальному процесі Університету митної справи та фінансів при викладанні дисциплін: «Економіка підприємства», «Антикризове управління», «Проектний аналіз», «Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків».

Окремі результати дисертаційної роботи використані при написанні науково-дослідних робіт кафедри підприємництва та економіки підприємства «Маркетинг і організація малого та середнього бізнесу в умовах сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0119U100007; завершена, 2019-2021 рр.) та «Соціально-економічний та інноваційний розвиток діяльності підприємств і підприємництва» (номер державної реєстрації 0122U100215). У межах цих тем автором визначено особливості функціонування малого та середнього бізнесу і проведено аналіз соціально-економічного розвитку підприємництва в Україні.

Довідку надано для подання до спеціалізованої вченої ради.

Проректор з наукової роботи



Д.В. Приймаченко