

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МАСЮК ВІКТОРІЯ МИХАЙЛІВНА

УДК 330.131.7: 338.124.4:621

ДИСЕРТАЦІЯ
ВИЯВЛЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ ЯК ЧИННИКІВ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В. М. Масюк

Науковий керівник Козик Василь Васильович, к. е. н., професор

Львів – 2017

АНОТАЦІЯ

Масюк В. М. Виявлення та оцінювання ризиків і загроз як чинників антикризового управління машинобудівним підприємством. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Національний університет «Львівська політехніка», Львів, 2017.

Дисертаційну роботу присвячено вирішенню наукового завдання щодо удосконалення теоретичних та розроблення методико-прикладних засад виявлення та оцінювання ризиків і загроз як чинників антикризового управління підприємствами.

У першому розділі «Теоретико-прикладні аспекти виявлення та оцінювання ризиків і загроз у системі антикризового управління підприємством» досліджено сутність понять «ризик» і «загроза» та запропоновано три якісні ознаки їх розмежування: 1) умови виникнення (ризик – первинне явище, що існує в умовах невизначеності, конфліктності та альтернативності; загроза – похідне явище, яке виникає у разі реалізації ризикової події за негативним сценарієм); 2) результативність (ризик зумовлює додаткову вигоду або втрати, які не впливають на досягнення поставлених цілей; загроза призводить до істотних втрат, що перешкоджають досягненню поставлених цілей, зумовлюють кризу або банкрутство підприємства); 3) роль у розвитку підприємства (ризик відіграє рушійну роль, а загроза – гальмівну або руйнівну). Проведені дослідження показали, що розмежування ризиків і загроз на якісному рівні є досить умовним, що потребує їхнього кількісного оцінювання.

На основі порівняльного аналізу чинників кризи і ризиків обґрунтовано їхню однакову природу. Встановлено, що кризи є результатом реалізації ризикових подій, і чим більший рівень невизначеності, конфліктності та альтернативності у процесі прийняття управлінських рішень, тим більший

рівень можливих ризиків, а, отже, глибшою може бути криза. Крім того, спричинити кризу підприємства можуть окремі ризики, які за своїм рівнем набули характеру загрози. З урахуванням підходів науковців до класифікації криз та ризиків встановлено взаємозв'язки між різними видами кризових ситуацій та ризиків.

У дисертаційній роботі проведено порівняння функціональних підсистем управління підприємством (антикризового управління, ризик-менеджменту і системи забезпечення економічної безпеки), що дозволило розвинути концептуальні засади управлінської діяльності щодо усунення або пом'якшення впливу негативних факторів в умовах кризи і за його відсутності. У разі відсутності кризи на підприємстві достатньо впровадити одну функціональну підсистему (систему економічної безпеки). Функції ризик-менеджменту та антикризового менеджменту повинні виконуватись в межах обраної підсистеми. У кризовому стані необхідним є застосування специфічних антикризових інструментів, що зумовлює пріоритетну роль антикризового менеджменту, який делегує окремі завдання і функції службі економічної безпеки та підрозділу ризик-менеджменту з метою недопущення погіршення фінансово-економічного стану та забезпечення умов для ефективної реалізації антикризових заходів. Запропоновані рекомендації можуть бути використані на середніх та великих підприємствах. На малих підприємствах у стабільних умовах ці функції, зазвичай, виконують працівники фінансово-економічного профілю.

У другому розділі «Аналізування ризиків і загроз як чинників антикризового управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах» досліджено тенденції розвитку вітчизняного машинобудування та виявлено зовнішні чинники негативного впливу на підприємства, визначено основні ознаки і фази кризового розвитку низки вітчизняних машинобудівних підприємств, проаналізовано підходи до організування антикризового управління на машинобудівних підприємствах України.

У результаті проведеного STEP-аналізу визначено основні несприятливі

чинники зовнішнього впливу на вітчизняне машинобудування (високий рівень корумпованості влади, олігополізація світових машинобудівних ринків збуту, дефіцит інвестиційних ресурсів, низький рівень впровадження інноваційних технологій у процес виробництва, втрата партнерів під впливом соціальної думки тощо). ABC-аналіз підприємств-експортерів вітчизняної машинобудівної продукції показав, що традиційні ринки збуту зазнають значних змін і поступово переорієнтовуються на країни Азії та Африки, які стають основними імпортерами готової продукції. Та, попри спроби диверсифікації ринків збуту, Російська Федерація поки що залишається найбільшою країною-імпортером вітчизняної машинобудівної продукції, що є істотним джерелом ризиків та загроз у фінансово-економічній діяльності підприємств машинобудування.

З метою виявлення ризиків і загроз та перших симптомів кризи у діяльності машинобудівних підприємств здійснено експрес-діагностику фінансово-економічного стану низки підприємств за такими групами показників: 1) фінансові результати діяльності; 2) показники власних джерел фінансових ресурсів та фінансової стійкості; 3) показники ліквідності та платіжно-розрахункової дисципліни; 4) показники стану основних засобів; 5) показники ефективності господарської діяльності та менеджменту підприємства. У результаті аналізу виявлено негативні тенденції у значеннях досліджуваних показників окремих підприємств. Для порівняння підприємств за рівнем фінансово-економічного стану та їхнього групування за фазами кризового розвитку використано кластерний аналіз із застосуванням ієрархічного агломеративного методу та ітераційного методу К-середніх.

Виявлені кризові явища в машинобудівному секторі зумовили необхідність аналізування процесів антикризового управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах. Результати дослідження дали підстави розподілити досліджувані підприємства на чотири групи: 1) підприємства, що здійснюють антикризове управління на засадах циклу PDCA; 2) підприємства, які реалізують антикризові заходи на регулятивних засадах; 3) підприємства, що здійснюють антикризове управління із залученням іноземних фахівців; 4)

підприємства, що вибрали інтуїтивне антикризове управління. З'ясовано, що, попри наявність системи антикризового управління, окремі підприємства не змогли подолати вплив негативних чинників та потрапили в кризове становище. У зв'язку з цим важливим є питання вдосконалення антикризового управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

В результаті проведеного STEP-аналізу для підприємств вітчизняного машинобудування, ABC-аналізу підприємств-експортерів машинобудівної продукції та експрес-діагностики фінансового стану низки вітчизняних машинобудівних підприємств було виявлено найбільш істотні фактори кризового розвитку підприємств у теперішніх умовах, що дозволило сформувати якісну інформаційну базу для подальших досліджень.

У третьому розділі «Моделювання виявлення та оцінювання ризиків і загроз у процесі антикризового управління машинобудівним підприємством» удосконалено технологію якісного оцінювання чинників негативного впливу в умовах реактивного антикризового управління підприємством. Для виявлення негативних чинників, які можуть виникати в період реактивного антикризового управління, запропоновано використовувати процесний підхід з виділенням двох процесів: 1) процес антикризової управлінської діяльності та 2) процес реалізації антикризової програми. Метою процесу антикризової управлінської діяльності є розроблення ефективної антикризової програми та забезпечення її успішної реалізації. Метою процесу реалізації антикризової програми є якісне виконання всіх передбачених програмою заходів у визначені терміни та з досягненням планових показників. Відповідно для цих процесів проведене якісне оцінювання негативних чинників, що передбачає ідентифікацію їхніх видів, дослідження джерел виникнення та сфер поширення.

За результатами дослідження систематизовано ризики реактивного антикризового управління підприємством: за джерелами виникнення (внутрішнє середовище, зовнішнє мікро- і макросередовище); за процесами (антикризова управлінська діяльність, реалізація антикризової програми); за видами антикризової управлінської діяльності (планування антикризових

заходів, організування та мотивування реалізації антикризових заходів, контролювання виконання антикризової програми, регулювання процесу виконання антикризових заходів та/або коригування програми); за видами господарської діяльності (виробнича, маркетингова, логістична, фінансова, соціально-кадрова, зовнішньоекономічна); за періодами (коротко- та довготерміновий період).

На основі розробленої концепції кількісного оцінювання ризиків антикризового управління і з використанням апарату нечіткої математики вперше побудовано ієрархічну модель з такими елементами: термінальні вершини – індикатори (чинники) ризиків; нетермінальні вершини – окремі ризики, характерні для процесів, та ризики кожного процесу загалом; корінь дерева – інтегральний ризик антикризового управління. Для побудови моделі вибрано спосіб, в якій нечіткі виведення створюються для проміжних змінних, чіткі значення яких потім передаються у нечіткі системи наступного рівня ієрархії. Запропонований підхід забезпечує можливість здійснювати оперативне управління всіма ідентифікованими ризиками на основі отриманих проміжних оцінок.

У моделі введено дві лінгвістичні змінні та визначено відповідні їм терм-множини: 1) лінгвістична змінна «Рівень індикатора ризику» з множиною значень: дуже низький; низький; середній; високий; дуже високий; 2) лінгвістична змінна «Рівень ризику» з терм-множиною: допустимий; критичний; катастрофічний (загроза). На основі власних досліджень та з урахуванням думки експертів визначено параметри трапецієвидних функцій належності для оцінювання індикаторів та ризиків. Сформовано нечіткі бази знань про співвідношення з використанням алгоритму Мамдані. Оцінено адекватність моделі на основі навчаючої вибірки. Нечітку модель побудовано з використанням пакету Fuzzy Logic Toolbox у середовищі MATLAB.

Розроблена модель забезпечує можливість виявляти загрози (ризики катастрофічного рівня), що є важливим для прийняття адекватних управлінських рішень. На основі сформованої моделі та з допомогою методу

аналізування чутливості у роботі досліджено чутливість ризиків антикризової управлінської діяльності до рівня їхніх індикаторів. Застосування методу аналізування чутливості ризику дозволило виявити найістотніші чинники впливу та визначити заходи щодо зниження їхнього рівня.

Ключові слова: ризик, загроза, процес антикризового управління, якісне оцінювання, кількісне оцінювання, апарат нечіткої математики, ієрархічна модель, метод аналізування чутливості.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Климаш^{*}, В. М. та Селюченко, Н. Є., 2011. Ризики та загрози підприємства: підходи до трактування та уточнення їхньої суті. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 720, с. 234-239. (Особистий внесок автора: уточнено зміст понять «ризик» та «загроза», запропоновано підходи до їхнього розмежування).

2. Климаш, В. М. та Селюченко, Н. Є., 2012. Економічна безпека підприємства як результат реалізації антикризових заходів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*, 749, с. 260-265. (Особистий внесок автора: досліджено підходи до трактування поняття «економічна безпека підприємства»).

3. Масюк, В. М., 2013. Ризики і загрози як чинники розвитку кризового стану підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2, с. 112-116.

4. Масюк, В. М., 2013. Взаємозв'язок антикризового управління з ризик-менеджментом та системою економічної безпеки підприємства. *Вісник*

^{*} зміна прізвища з Климаш на Масюк у зв'язку з одруженням (актовий запис № 1231 від 19.07.2012 р.)

Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 778, с. 81-86.

5. Масюк, В. М. та Селюченко, Н. Є., 2014. Взаємозв'язок між кризами та ризиками підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*, 811, с. 331-339. (Особистий внесок автора: встановлено причини виникнення криз та ризиків підприємства, окреслено взаємозв'язок ризику та кризи).

6. Масюк, В. М. та Селюченко, Н. Є., 2017. Виявлення ознак та фаз кризового розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*, [online] 3. Доступно: < <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5502> > (Дата звернення 19 квітня 2017). (Особистий внесок автора: виявлено ознаки та встановлено фази кризового розвитку низки вітчизняних машинобудівних підприємств).

1.2. Праці у наукових періодичних виданнях іноземних держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

7. Масюк, В. М. та Козик, В. В., 2014. Виявлення ризиків і загроз машинобудівного підприємства, що перебуває у стані кризи. *Бізнес Інформ* **, 7, с. 315-324. (Особистий внесок автора: обґрунтовано ризики і загрози у процесі антикризового управління машинобудівним підприємством). (Міжнародні наукометричні бази даних: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Research Bible, Соціонет, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, OpenAIRE, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, J-Gate, Open Access Library, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Академия Google, InfoBase Index, WorldCat).

8. Masiuk, V., Kozyk, V. and Seliuchenko, N., 2014. Considering the negative factors in enterprise management. *Econtechmod : an international quarterly journal*

*** видання одночасно є науковим фаховим виданням України

on economics in technology, new technologies and modelling processes, 3 (2), pp. 29-34. *(Особистий внесок автора: виділено основні етапи й особливості антикризового управління, ризик-менеджменту та забезпечення економічної безпеки підприємства, встановлено взаємозв'язок між цими підсистемами в умовах кризи та за її відсутності). (Міжнародні наукометричні бази даних: BazTech).*

9. Масюк, В. М., Козик, В. В. та Селюченко, Н. Є., 2017. Розроблення моделі для кількісного оцінювання ризиків та виявлення загроз процесу антикризового управління машинобудівним підприємством. *Проблеми економіки* **, 1, с. 404-412. *(Особистий внесок автора: визначено концепцію кількісного оцінювання ризиків, розроблено нечітку ієрархічну модель для оцінювання ризиків та виявлення загроз антикризового управління машинобудівним підприємством). (Міжнародні наукометричні бази даних: Index Copernicus; RePEc; PІНЦ; Directory of Open Access Journals; SIS; Open Academic Journals Index; Академія Google).*

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

10. Климаш В. М. та Селюченко Н. Є., 2011. Ризики та загрози формування антикризової стратегії підприємства. В.: О. Є. Кузьмін, ред., *Сучасні проблеми економіки і менеджменту: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 10-12 Листопад 2011. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». *(Особистий внесок автора: виявлено основні ризики та джерела їхнього виникнення у процесі розроблення антикризової стратегії підприємства).*

11. Климаш В. М., Селюченко Н. Є. та Клімковський М. І. 2011. Інновації в забезпеченні життєздатності та економічного розвитку підприємства. В.: В. В. Козик, ред., *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 19-21 Травень 2011. Львів: Видавництво Львівської політехніки. *(Особистий внесок автора: обґрунтовано роль інновацій в економічному*

*** видання одночасно є науковим фаховим виданням України

розвитку підприємства).

12. Климаш В. М., Селюченко Н. Є. та Кічор В. П., 2011. Людський капітал як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. В.: Національний університет «Львівська політехніка», *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: II Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 15-16 Вересень 2011. Львів: ТзОВ «Сплайн». (Особистий внесок автора: встановлено основні чинники, що зумовлюють зниження якості людського капіталу в Україні).

13. Климаш В. М., 2012. Оцінювання ризиків санаційного аудиту. В: О. О. Другов, ред., Теоретичні та прикладні аспекти аналізу фінансових систем: XII Міжнародна науково-практична конференція аспірантів та студентів. Львів, Україна, 28-29 Березня 2012. Львів: ЛІБС УБС НБУ

14. Климаш В. М. та Селюченко Н. Є., 2012. Маркетинг у системі формування економічної безпеки підприємства. В.: Є. В. Крикавський, ред., *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: IX Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 8-10 Листопад 2012. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: окреслено значення маркетингу в забезпеченні належного рівня економічної безпеки підприємства та запобіганні виникненню кризи).

15. Масюк В. М. та Селюченко Н. Є., 2013. Кадри як чинник інноваційного розвитку. В.: В. В. Козик, ред., *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: II Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 16-18 Травень 2013. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: визначено важливість кадрового потенціалу для забезпечення стабільної діяльності підприємства та його інноваційного розвитку).

16. Масюк В. М., 2013. Загрози фінансовій безпеці підприємства. В.: В. В. Глущенко, ред., *Фінансовий потенціал суб'єктів господарювання як чинник сталого розвитку ринкової економіки: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Харків, Україна, 1 Лютий 2013. Харків: ХНУ імені

В.Н. Каразіна.

17. Масюк В. М., 2013. Контролінг як складова системи антикризового управління підприємством. В.: І. В. Колесова, ред., *Фінансовий механізм та обліково-аналітичне забезпечення сталого економічного розвитку: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Севастополь, Україна, 4-7 Вересень 2013. Севастополь, СевНТУ.

18. Масюк В. М., 2013. Особливості антикризового менеджменту на підприємстві. В.: ЧДУ ім. Петра Могили, *Ольвійський форум – 2013: «Світова криза: прояви, наслідки, шляхи подолання»: XII Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених*. Миколаїв-Коблево, Україна, 24-26 Травень 2013. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили.

19. Масюк В. М., 2013. Фінансові ризики підприємства та методи зниження їхнього рівня. В.: С. В. Дідур, ред., *Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: Всеукраїнська інтернет-конференція*. Кременчук, Україна, 13-15 Лютий 2013. Кременчук.

20. Масюк В. М., 2013. Чинники негативного впливу на діяльність підприємства та взаємозв'язок між ними. В.: Східноукраїнський інститут економіки та управління, *Проблеми сучасної економіки: III Міжнародна науково-практична конференція*. Донецьк, Україна, 27-28 Грудень 2013. Донецьк: ГО «СІЕУ».

21. Масюк В. М., Селюченко Н. Є. та Гандзюк Ю. О., 2014. Організаційні інновації як ефективний механізм антикризового управління підприємством. В.: Н. І. Чухрай, ред., *Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками: V Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 22-23 Травень 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: охарактеризовано вплив процесних інновацій під час виведення підприємства з кризи та в посткризовий період).

22. Масюк В. М., Селюченко Н. Є. та Гандзюк Ю. О., 2014. Ризики формування бюджету продажів підприємства. В.: Є. В. Крикавський, ред., *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: X Міжнародна науково-*

практична конференція. Львів, Україна, 6-8 Листопад 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: розкрито сутність маркетингових ризиків підприємства та визначено джерела їхнього виникнення).

23. Масюк В. М., 2014. Взаємозв'язок стратегій антикризового управління, ризик-менеджменту та системи економічної безпеки підприємства. В: С. В. Дідур, ред., *Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: II Всеукраїнська науково-практична конференція. Кременчук, Україна, 12-14 Лютий 2014. Кременчук.*

24. Масюк В. М., 2014. Використання нечітких множин для оцінювання ризиків і загроз антикризового управління підприємством на основі інновацій. В.: Н. І. Чухрай, ред., *Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками: V Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 22-23 Травень 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки.*

25. Масюк В. М., 2014. Ризики і загрози у діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств. В.: Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, *Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки: II Міжнародна науково-практична конференція. Черкаси, Україна, 28-30 Березень 2014. Черкаси: вид-во ПП Чабаненко Ю. А.*

26. Масюк В. М., 2016. Виявлення впливу негативних чинників зовнішнього середовища на діяльність машинобудівних підприємств України. В.: ДВНЗ «Ужгородський національний університет», *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти: Всеукраїнська науково-практична конференція. Ужгород, Україна, 23 Листопад 2016. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла».*

3. Оpubлікована праця, що додатково відображає наукові результати дисертації

27. Масюк, В. М., Селюченко, Н. Є. та Білик, І. І. 2013. *Управління*

економічною безпекою підприємства. Львів: Видавництво ТЗОВ «Ліґа-Прес». (Особистий внесок автора: запропоновано ознаки розмежування ризиків та загроз; розкрито взаємозв'язок антикризового управління, ризик-менеджменту та системи економічної безпеки; охарактеризовано методи діагностування економічної безпеки підприємств).

ANNOTATION

Masiuk V.M. Identification and evaluation of risks and threats as factors of anti-crisis management of machine-building enterprise. – Qualified scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation in order to obtain a Degree of Candidate of Economic Sciences (Ph.D) in a specialization 08.00.04 “Economics and management of enterprises (by the types of economic activity)”. – Lviv Polytechnic National University, Lviv, 2017.

The dissertation is devoted to solving the scientific problem of improvement of theoretical and development of methodological and applied principles for detection and assessment of risks and threats as factors of anti-crisis management of the enterprises.

In the first chapter "Theoretical and applied aspects of detection and assessment of risks and threats in the system of anti-crisis management of the enterprise" the essences of the concepts of "risk" and "threat" are investigated and three qualitative features of their differentiation are proposed: 1) conditions of emergence (risk is the primary phenomenon that exists in conditions of uncertainty, incertitude and conflict; threat is the derivative phenomenon that arises in case of realization of risk event by negative scenario); 2) performance (the risk causes an additional benefits or losses that do not influence the achievement of the set goals; the threat leads to significant losses that hinder achievement of the set goals or cause the crisis / bankruptcy of the enterprise); 3) role in the enterprise development (the risk plays a driving role, the threat has an inhibitory or destructive role). The results of conducted research show that the differentiation of risks and threats on a qualitative level is rather conditional and it require their quantitative assessment.

Based on a comparative analysis of the factors of crisis and risks, there are reasons to state that their nature is identical. It is discovered that crises are the results of the risk events realization and that the higher level of uncertainty, conflict and alternative conditions in managerial decision-making process causes the higher level of possible risks and greater depth of the crisis. In addition, the enterprise crisis can be caused by the individual risks which acquired the character of the threat. Considering the approaches of scientists to the classification of crises and risks, the relationships between different types of crises and risks are explored.

In the dissertation the comparison of functional subsystems of enterprise management was conducted (anti-crisis management, risk management and systems of economic security). It allows developing the conceptual principles of management in order to eliminate or mitigate the influence of negative factors in the conditions of crisis and in conditions of its absence. In the case of crisis absence at the enterprise, it is enough to implement only one functional subsystem (the system of economic security). The functions of risk management and anti-crisis management should be executed within the selected subsystem. In a crisis condition, it is necessary to use specific anti-crisis instruments which determine the priority role of anti-crisis management. The anti-crisis management delegate certain tasks and functions to the system of economic security and risk management in order to prevent the deterioration of financial and economic conditions of the enterprise and to provide conditions for the effective implementation of anti-crisis measures. The proposed recommendations can be used at medium and large enterprises. The employees of the financial and economic profile usually perform these functions at small enterprises in stable conditions.

In the second chapter "Analysis of risks and threats as factors of anti-crisis management at the national machine-building enterprises" the tendencies of development of national machine-building enterprises are investigated, the external negative factors influencing the company are identified, the main crisis features and its phases for the national machine-building enterprises are defined and the approaches for organizing anti-crisis management for machine-building enterprises of

Ukraine are analyzed.

Based on results of STEP-analysis, the main unfavorable factors of external influence on national machine-building enterprises are defined: high levels of corruption, oligopolization of world machine-building markets, shortage of investment resources, low level of implementation of innovative technologies in the production process, loss of partners caused negative social thought, etc. The results of ABC-analysis of exporters of national machine-building products show that traditional sales markets undergo significant changes and they gradually reorient to the Asia and Africa countries which become the major importers of finished products. Despite attempts of national machine-building enterprises to diversify their sales markets, Russian Federation remains the largest country importing national machine-building products. This situation is a significant source of risks and threats for financial and economic activity of Ukrainian machine-building enterprises.

In order to identify risks, threats and first symptoms of the crisis in the activities of machine-building companies, an express diagnostic of financial and economic situation of several enterprises is conducted by using the following groups of indicators: 1) results of financial activity; 2) indicators of own financial resources and financial stability indicators; 3) indicators of liquidity and payment discipline; 4) indicators of the state of fixed assets; 5) indicators of efficiency of economic activity and enterprise management. The conducted analysis reveals negative trends in values of investigated indicators for several enterprises. In addition, the cluster analysis with using the agglomerative hierarchical method and iterative method of K-means is realized in order to compare different enterprises by their financial and economic conditions and to group them according to the phases of crisis development.

Detected crisis phenomena in the machine-building sector create a necessity of analyze of the anti-crisis management processes at national machine-building enterprises. The research results help to divide the analyzed enterprises into four groups: 1) enterprises that have anti-crisis management on the basis of the cycle of PDCA; 2) enterprises that implement anti-crisis measures on a regulatory basis; 3) enterprises that realize anti-crisis management with the assistance of foreign

specialists; 4) enterprises that choose intuitive anti-crisis management. It is found that, despite the existence of anti-crisis management system at the enterprises, some of them are not able to overcome the influence of negative factors and avoid the crisis. In this regard, the problem of improving anti-crisis management at national machine-building enterprises is very important.

In the dissertation, the author realized a STEP-analysis of national machine-building enterprises, an ABC analysis of exporters of machine-building products and express diagnostics of the financial situation of a number of national machine-building companies. Based on the results of these analyzes, the most important factors of crisis development in enterprises are found that allows to generate high-quality informative base for further research.

In the third chapter "Modeling of detection and evaluation of risks and threats in the anti-crisis management process at machine-building enterprise", the technology of qualitative estimation of the factors of negative influence in the conditions of reactive anti-crisis management is improved. In order to identify the negative factors that may arise during the period of reactive anti-crisis management, the author propose to use a process approach with the division of two processes: the process of anti-crisis management and the process of implementation of the anti-crisis program. The purpose of the process of anti-crisis management is to develop an effective anti-crisis program and to ensure its successful implementation. The goal of the process of implementation of the anti-crisis program is to realize qualitatively all envisaged by the program measures in due time and to achieve the planned indicators. The qualitative assessment of the negative factors according to these processes is conducted that involves the identification of kinds of factors, the research of sources of origin and spheres of their distribution.

By the results of the research the risks of reactive anti-crisis management of the enterprise are systematized: by sources of origin (internal environment, external micro and macro environment); by processes (anti-crisis management, realization of anti-crisis program); by kinds of anti-crisis management (planning anti-crisis measures, organizing and motivating the implementation of anti-crisis measures,

monitoring the implementation of the anti-crisis program, regulating the implementation of anti-crisis measures and / or adjusting the program.); by kinds of economic activity (production, marketing, logistics, financial, social and staff, export-import activities); by periods (short and long term).

Based on the developed concept of quantitative assessment of the risks of anti-crisis management and using the apparatus of fuzzy mathematics, a hierarchical model is constructed for the first time. The hierarchical model comprise following elements: terminal nodes – indicators (factors) of risks; nonterminal nodes – separate risks that are characteristic for the processes and risks of each process as a whole; root of the tree – the integral risk of anti-crisis management. In order to construct a model the author choose the method in which fuzzy outputs are formed for intermediate variables with further transmission of the distinct values of these variables to the fuzzy systems of the next level of the hierarchy. The proposed approach provides an opportunity to carry out operational management of all identified risks based on the received intermediate assessments.

Two linguistic variables are introduced in the model and the corresponding term sets are defined: 1) linguistic variable "Risk Indicator Level" with a set of values: very low; low; average; high; very high; 2) linguistic variable "Risk level" with the term set: acceptable; critical; catastrophic (threat). By using own research and taking into account the opinion of experts, the parameters of the trapezoidal membership functions for assessing indicators and risks are determined. The author formed fuzzy bases of knowledge about the correlation using the Mamdani algorithm. The adequacy of the model is estimated on the basis of the learning sample. The fuzzy model is built using the Fuzzy Logic Toolbox in the MATLAB environment.

The developed model allows identifying threats (risks of catastrophic level) that is important for the making adequate administrative decisions. Based on the developed model and using the method of sensitivity analysis, the sensitivity of the risks of anti-crisis management to the level of their indicators is investigated. Applying the method of sensitivity analysis allows to reveal the most significant factors of influence and to determine the measures to reduce their level.

Keywords: risk, threat, anti-crisis management process, qualitative evaluation, quantitative evaluation, fuzzy mathematics apparatus, hierarchical model, method of sensitivity analysis.

LIST OF PUBLICATIONS BY THE SUBJECT OF DISSERTATION

1. Publications, in which there are published main scientific results of dissertation

1.1. Publications in scientific professional editions of Ukraine

1. Klymash*, V.M., Selyuchenko, N.E., 2011. Risks and threats of the enterprise: approaches to the interpretation and clarification of their essence. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, №720, pp. 234-239. (*Personal author's input: the content of the concepts "risk" and "threat" is specified and approaches to their differentiation are proposed*).

2. Klymash, V.M., Selyuchenko, N.E., 2012. Economic security of the company as a result of anti-crisis measures implementation. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Logistics*, Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, №749, pp.260-265. (*Personal author's input: the approaches to the interpretation of the concept of "economic security of the enterprise" are investigated*).

3. Masyuk, V.M, 2013. Risks and threats as factors of the crisis state of the enterprise. *Herald of Khmelnytskyi National University: economical science*, Khmelnytsky: Editorial and Publishing Center of Khmelnytsky National University, №2, Vol. 2, pp. 112-116.

4. Masyuk, V.M, 2013. Interconnection of anti-crisis management with risk management and the system of economic security of the enterprise. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, №778, pp. 81-86.

* change of the surname from Klymash to Masyuk because of the marriage (record number 1231 dated 19.07.2012)

5. Masyuk, V.M., Selyuchenko, N.E., 2014. Interconnection between crises and risks at the enterprise. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Logistics*, Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, №811, pp. 331-339. *(Personal author's input: the reasons for the emergence of crises and risks at the enterprise are determined and interconnection of risk and crisis is described).*

6. Masyuk, V.M., Selyuchenko, N.E., 2017. Identification of signs and phases of the crisis development of national machine-building enterprises. *Electronic scientific edition "Efektyvna ekonomika" [Effective economy]*, №3, Retrieved from: <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5502>> (Accessed 19 April 2017). *(Personal author's input: the signs and phases of crisis development of a number of national machine-building enterprises are described).*

1.2. Publications in scientific periodicals foreign journals and in journals of Ukraine, that are cited in the list of international peer-reviewed databases

7. Masyuk, V.M., Kozyk, V.V., 2014. Identification of risks and threats of a machine-building enterprise in crisis state. *Business Inform***, Kharkiv: Publishing House "Inzhek", №7, pp. 315-324. *(Personal author's input: the risks and threats in the process of anti-crisis management at the machine-building enterprise are substantiated).* *(International peer-reviewed databases: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Russian Index Citation Index, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Research Bible, Socionet, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, OpenAIRE, SUNCAT Union Catalog, COPAC Union Catalog, J-Gate, Open Access Library, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Google Academy, InfoBase Index, WorldCat).*

8. Masiuk, V.M., Kozyk, V.V. and Seliuchenko, N.E., 2014. Considering the negative factors in enterprise management. *Econtechmod: an international quarterly journal on economics in technology, new technologies and modeling processes*. Vol. 3., №2, pp. 29-34. *(Personal author's input:: the main stages and features of anti-crisis management, risk management and system of economic security at the*

** the issue is professional at the same time

enterprise are identified, the relationship between these subsystems in the conditions of the crisis and in its absence is described). (International peer-reviewed databases: BazTech).

9. Masyuk, V.M., Kozik, V.V. and Selyuchenko, N.E., 2017. Development of the model for quantitative assessment of risks and detection of threats in process of anti-crisis management at the machine-building enterprise. *Problems of the economy***, Kharkiv: Publishing House "Inzhek", №1, pp. 404-412. (Personal author's input: the concept of quantitative risk assessment is defined, fuzzy hierarchical model for assessment of risk and detection of threat in anti-crisis management at the machine-building enterprise is developed). (International peer-reviewed databases: Index Copernicus; RePEc; RINC; Directory of Open Access Journals; SIS; Open Academic Journals Index; Google Academy).

2. Publications that reflect approbations

10. Klymash V.M., Selyuchenko N.E., 2011. Risks and threats of the formation of the anti-crisis strategy of the enterprise. In.: *Modern problems of economy and management: International Scientific and Practical Conference*. O.E. Kuzmin (Ed.), Lviv, Ukraine, 10-12 November 2011, Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. (Personal author's input: the main risks and sources of their origin in the process of development of the anti-crisis strategy at the enterprise are revealed).

11. Klymash V.M, Selyuchenko N.E. and Klimkovsky M.I., 2011. Innovations in ensuring the viability and economic development of the enterprise. In.: *Problems of the Formation and Development of Innovative Infrastructure: International Scientific and Practical Conference*, V.V. Kozyk (Ed.), Lviv, Ukraine, 19-21 May 2011, Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. (Personal author's input: the role of innovations in the economic development of the enterprise is substantiated).

12. Klymash V.M., Selyuchenko N.E. and Kichor V.P., 2011. Human capital as a factor of increasing competitiveness of the enterprise. In.: *Problems of Formation and Implementation of Competition Policy: II International Scientific and Practical Conference*, Lviv, Ukraine, 15-16 September 2011, Lviv: LLC "Spline". (Personal

author's input: the main factors that cause a decrease in quality of human capital in Ukraine are determined).

13. Klymash V.M., 2012. Evaluation of risks of the economic sanitation audit. In.: *Theoretical and applied aspects of the analysis of financial systems: XII International Scientific and Practical Conference of Postgraduates and Students*, O.O. Drugov (Ed.), Lviv, Ukraine, 28-29 March 2012, Lviv: LIBS UBS NBU.

14. Klymash V.M. and Selyuchenko N.E., 2012. Marketing in the system of formation of economic security of the enterprise. In.: *Marketing and Logistics in the Management System: IX International Scientific and Practical Conference*, Ye.V. Kricavsky (Ed.), Lviv, Ukraine, 8-10 November 2012, Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. *(Personal author's input: the importance of marketing in ensuring the proper level of economic security of the enterprise and preventing the crisis is defined).*

15. Masyuk V.M. and Selyuchenko N.E., 2013. Staff as a factor of innovation development. In.: *Problems of the Formation and Development of Innovation Infrastructure: II International Scientific and Practical Conference*, V.V. Kozyk (Ed.), Lviv, Ukraine, 16-18 May 2013. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic. *(Personal author's input: the importance of human resources for ensuring the stable activity of the enterprise and its innovative development is determined).*

16. Masyuk V.M., 2013. The threats of financial safety of the enterprise. In.: *Financial potential of business entities as a factor in the sustainable development of a market economy: National Scientific and Practical Conference*, V.V. Glushchenko (Ed.), Kharkiv, Ukraine, 1 February 2013, Kharkiv: Karazin Kharkiv National University.

17. Masyuk V.M., 2013. Controlling as a component of the anti-crisis management system of the enterprise. In.: *Financial Mechanism and Accounting and Analytical Support of Sustainable Economic Development: National Scientific and Practical Conference*, I.V. Kolesova (Ed.), Sevastopol, Ukraine, 4-7 September 2013. Sevastopol: SevNTU.

18. Masyuk V.M, 2013. Features of anti-crisis management at the enterprise. In: *Ol'viys'kyi forum – 2013. The World Crisis: Manifestations, Implications, Ways to Overcome: International Scientific and Practical Conference of Young Scientists*. Nikolaev-Koblevo, Ukraine, 24-26 May 2013. Mykolaiv: Publishing House of Petro Mohyla Black Sea State University.

19. Masyuk V.M, 2013. Financial risks of the enterprise and methods of reducing their level. In.: *Financial support of business entities activity: National Internet Conference*. S.V. Didur (Ed.), Kremenchuk, Ukraine, 13-15 February 2013. Kremnchuk: Publishing House of Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University.

20. Masyuk V.M, 2013. Factors of the negative influence on the enterprise activity and the interconnection between them. In.: *Problems of Modern Economics: III International Scientific and Practical Conference*. Donetsk, Ukraine, 27-28 December 2013, Donetsk: East-Ukrainian Institute of Economics and Management.

21. Masyuk V.M., Selyuchenko N.E. and Gandzyuk Yu.O., 2014. Organizational innovations as an effective mechanism of anti-crisis management of the enterprise. In.: *Managing the Innovation Process in Ukraine: Setting Up Interaction Between Participants: V International Scientific and Practical Conference*, N.I. Chuhray (Ed.), Lviv, Ukraine, 22-23 May 2014. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. *(Personal author's input: the influence of process innovations during the withdrawal the enterprise from the crisis and in the post-crisis period is described)*.

22. Masyuk V.M, Selyuchenko N.E. and Gandzyuk Yu.O., 2014. Risks of forming the sales budget at the enterprise. In.: *Marketing and Logistics in the Management System: X International Scientific and Practical Conference*. Ye.V. Kricavsky (Ed.), Lviv, Ukraine, 6-8 November 2014. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. *(Personal author's input: the essence of marketing risks of the enterprise is disclosed and the sources of their origin are determined)*.

23. Masyuk V.M, 2014. Interconnection of strategies of anti-crisis management, risk management and system of economic security of the enterprise. In.: *Financial support of the activity of economic entities: II National scientific-practical*

conference, S.V. Didur (Ed.), Kremenichuk, Ukraine, 12-14 February 2014. Kremnchuk: Publishing House of Kremenichuk Mykhailo Ostrohradskyi National University.

24. Masyuk V.M, 2014. Using fuzzy sets for risks and threats assessment of enterprise anti-crisis management based on innovation. In.: *Managing the Innovation Process in Ukraine: Setting Up Interaction Between Participants: V International Scientific and Practical Conference*, N.I. Chuhray (Ed.), Lviv, Ukraine, 22-23 May 2014. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House.

25. Masyuk V.M., 2014. Risks and threats in the activity of national machine-building enterprises. In.: *Prospects for management of business entities in the context of economic security: II International Scientific and Practical Conference*. Cherkasy, Ukraine, 28-30 March 2014, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy: Publishing house of PE Chabanenko Yu.A.

26. Masyuk V.M, 2016. Detection of the influence of negative factors of the external environment on the activity of machine-building enterprises of Ukraine. In: *Transformation of the National Model of Financial-Credit Relations: Challenges of Globalization and Regional Aspects: National Scientific and Practical Conference*. Uzhhorod, Ukraine, 23 November 2016. Uzhgorod: Publishing House of Uzhgorod National University "Goverla".

3. Published work, which further reflects the scientific results of the dissertation

27. Masyuk, V.M., Selyuchenko, N.E., and Bilyk, I.I. 2013. *Management of economic safety of the enterprise*. Lviv: Publishing house "Liga-Press". (Personal author's input: the features of differentiation of risks and threats are proposed, the relationship between anti-crisis management, risk management and economic security system is disclosed, methods of diagnosing economic security of enterprises are described).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	25
РОЗДІЛ 1. Теоретико-прикладні аспекти виявлення та оцінювання ризиків і загроз у системі антикризового управління підприємством.....	32
1.1. Сутність ризиків і загроз підприємства та їхнє розмежування.....	32
1.2. Ризики як чинники розвитку кризових явищ на підприємстві.....	50
1.3. Взаємозв'язок антикризового управління з ризик-менеджментом та системою економічної безпеки підприємства.....	66
РОЗДІЛ 2. Аналізування ризиків та загроз як чинників антикризового управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах	87
2.1. Тенденції розвитку вітчизняного машинобудування та виявлення зовнішніх чинників негативного впливу на підприємства.....	87
2.2. Виявлення ознак та фаз кризового розвитку вітчизняних підприємств.....	107
2.3. Аналізування процесів антикризового управління на підприємствах.....	138
РОЗДІЛ 3. Моделювання виявлення та оцінювання ризиків і загроз у процесі антикризового управління машинобудівним підприємством.....	153
3.1. Технологія якісного оцінювання чинників негативного впливу на процес антикризового управління машинобудівним підприємством.....	153
3.2. Модель кількісного оцінювання ризиків та виявлення загроз процесу антикризового управління підприємством шляхом розроблення нечіткої ієрархічної моделі.....	179
3.3. Використання методу аналізування чутливості ризиків на машинобудівних підприємствах та обґрунтування шляхів мінімізації їхнього впливу на антикризовий процес.....	194
ВИСНОВКИ.....	209
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	214
ДОДАТКИ.....	230

ВСТУП

Актуальність теми. Високий рівень динамічності та невизначеності зовнішніх умов провадження економічної діяльності зумовлює посилення впливу негативних чинників на підприємства, наслідком якого може бути не лише погіршення фінансово-економічного стану, а й розвиток кризових явищ. Процес розроблення та реалізації антикризових заходів пов'язаний з більшою кількістю негативних чинників. Він є набагато чутливішим до їхнього впливу. Дія окремих з них може не лише поглибити кризу, але й сформувати умови, за яких подальша реалізація антикризових заходів стає неможливою, і єдиним варіантом залишається ліквідація підприємства. У зв'язку з цим важливим є питання ідентифікації чинників негативного впливу на підприємство на всіх етапах антикризового управління, оцінювання рівня їхнього впливу та розмежування на ризики і загрози з метою формування інформаційної бази для розроблення адекватних управлінських рішень щодо попередження чи послаблення їхньої дії.

Питання управління ризиками та попередження загроз достатньо широко охоплені в наукових працях. Вагомий внесок у дослідження ризиків підприємницької діяльності зробили такі науковці: В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко, В. Л. Дикань, Т. В. Ковальова, В. В. Козик, О. Є. Кузьмін, В. В. Лук'янова, В. П. Мартиненко, Н. Ю. Подольчак та інші. Питання ідентифікації загроз та врахування їхнього впливу в системі економічної безпеки підприємств відображені у працях Т. Г. Васильціва, О. Ф. Долженкова, О. М. Ляшенко, В. В. Прохорової, Н. Й. Реверчук, М. І. Флейчук, В. І. Франчука, Т. В. Хайлової, І. Б. Хоми тощо. Підходи до вирішення багатьох теоретико-методичних аспектів антикризового управління висвітлено в наукових працях О. І. Барановського, І. О. Бланка, М. К. Бондарчук, В. О. Василенка, В. І. Воробйова, Л. О. Лігоненко, О. Г. Мельник, А. Ю. Погребняк, Н. Є. Селюченко, О. О. Терещенка, М. А. Хвесика, А. М. Штангрета та інших.

Разом з тим, питання виявлення та оцінювання впливу негативних

чинників під час антикризового управління залишається мало дослідженим. Відсутність однозначного трактування ризиків і загроз та чіткого їхнього розмежування ускладнює процес діагностування впливу негативних чинників та їхнього врахування в управлінській діяльності в умовах кризи і за її відсутності. Потребують удосконалення класифікація ризиків антикризового управління та технологія виявлення чинників негативного впливу в умовах реактивного антикризового управління підприємством. У доробках вчених не вирішеним залишається питання побудови моделі для кількісного оцінювання ризиків та виявлення загроз процесу антикризового управління підприємством. Необхідність розв'язання цих проблем і зумовлює вибір теми дисертації, встановлення її мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційної роботи відповідає науковому напрямку кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» «Обґрунтування інноваційно-інвестиційних стратегій, програм і проектів розвитку господарських структур, галузей та регіонів» (номер державної реєстрації 0113U005293) (акт впровадження від 27.07.2017 р.). Крім того, результати дисертаційної роботи використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Трансформація бізнесу на засадах вартісно-орієнтованого корпоративного управління» (номер державної реєстрації 0113U005295) (акт впровадження від 27.07.2017 р.). Зокрема, дисертантом розвинуто засади виявлення чинників негативного впливу в умовах реактивного антикризового управління підприємством та запропоновано систематизацію ризиків реактивного антикризового управління підприємством.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретичних та розроблення методико-прикладних засад ідентифікації та оцінювання ризиків і загроз як чинників антикризового управління підприємствами.

Для досягнення означеної мети у роботі поставлено такі завдання:

- розвинути категорійно-понятійний апарат у сфері ризикології та економічної безпеки підприємства з метою розмежування понять «ризик» і «загроза»;
- уточнити концептуальні засади управлінської діяльності щодо усунення чи пом'якшення впливу негативних чинників на підприємство в умовах кризи та за її відсутності;
- удосконалити технологію якісного оцінювання чинників негативного впливу в умовах реактивного антикризового управління підприємством;
- систематизувати ризики реактивного антикризового управління;
- розробити модель кількісного оцінювання ризиків антикризового управління машинобудівним підприємством.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та методико-прикладні положення щодо виявлення та оцінювання ризиків і загроз у процесі антикризового управління на машинобудівних підприємствах.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у дисертації використано такі методи наукового дослідження: порівняння, узагальнення, конкретизації та систематизації – для уточнення понятійного апарату та економічної сутності ризику, загрози і кризи та для виявлення їхніх чинників (підр. 1.1–1.2), для дослідження особливостей антикризового управління, ризик-менеджменту і системи економічної безпеки підприємства та встановлення взаємозв'язку між ними (підр. 1.3), а також для вивчення специфіки антикризового управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах (підр. 2.3); методи фінансово-економічного та статистичного аналізу – для оцінювання стану та тенденцій розвитку вітчизняного машинобудування загалом та низки підприємств (підр. 2.1–2.2); процесний підхід та методи групування й узагальнення – для ідентифікації ризиків процесу антикризового управління підприємством (підр. 3.1); теорію нечітких множин – для побудови моделі кількісного оцінювання ризиків (підр. 3.2);

метод аналізування чутливості – для оцінювання чутливості ризиків антикризової управлінської діяльності (підр. 3.3).

Теоретичною базою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів. Емпіричним підґрунтям дослідження стали дані Державної служби статистики України та Державної фіскальної служби України про стан вітчизняного машинобудування, фінансова звітність машинобудівних підприємств, матеріали Інтернет-ресурсів, законодавчо-нормативні акти України, а також результати власних досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у такому:

вперше:

– побудовано ієрархічну модель кількісного оцінювання ризиків антикризового управління машинобудівним підприємством, яка з допомогою апарату нечіткої математики дає змогу оцінити чинники ризиків та ризики на кожному рівні ієрархії. Запропонована модель забезпечує можливість виявляти загрози (ризики катастрофічного рівня), а також найсуттєвіші чинники ризиків на засадах використання методу аналізування чутливості, що є важливим для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності;

удосконалено:

– технологію якісного оцінювання чинників негативного впливу в умовах реактивного антикризового управління підприємством, що, на відміну від існуючих, базується на процесному підході та дає можливість ідентифікувати чинники, які можуть спричинити часткове або повне недосягнення мети кожного процесу;

набули подальшого розвитку:

– поняття «загроза» як ризик з найвищим (катастрофічним) рівнем, що, на відміну від існуючих підходів, базується не лише на якісних ознаках розмежування цих явищ (умови виникнення, результативність, роль у розвитку підприємства), а й на кількісних оцінках;

– концептуальні засади управлінської діяльності підприємства з урахуванням його фінансово-економічного стану, що відрізняються від чинних

тим, що за відсутності ознак кризи передбачають функціонування системи економічної безпеки з виконанням нею функцій ризик-менеджменту та антикризового менеджменту, а в умовах кризи – введення антикризового менеджменту з делегуванням окремих завдань та функцій службі економічної безпеки та підрозділу ризик-менеджменту з метою недопущення погіршення фінансово-економічного стану та забезпечення умов для ефективної реалізації антикризових заходів;

– систематизація ризиків реактивного антикризового управління, яка, на противагу відомим, враховує: джерела виникнення (внутрішнє середовище, зовнішнє мікро- і макросередовище); процеси (антикризова управлінська діяльність, реалізація антикризової програми); види антикризової управлінської діяльності (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання); види господарської діяльності (виробнича, маркетингова, логістична, фінансова, соціально-кадрова, зовнішньоекономічна); часові періоди (коротко- та довготерміновий період). Це дає змогу оперативно виявляти можливі негативні впливи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні методико-прикладних положень щодо виявлення та оцінювання ризиків і загроз у процесі антикризового управління на машинобудівних підприємствах. Результати дослідження впроваджено в діяльність підприємств машинобудівної сфери, а саме: ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» (довідка №1702 від 29.05.2017 р.), ТОВ «Завод Електронпобутприлад» (довідка №39-58 від 29.05.2017 р.).

Основні положення дисертаційної роботи впроваджено у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисципліни «Управління економічною безпекою підприємства» (для студентів освітнього рівня «магістр» спеціальності 051 «Економіка») (довідка № 67-01-975 від 02.06.2017 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Усі наукові результати, викладені в дисертації,

отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використано лише ті ідеї та положення, які становлять індивідуальний внесок автора.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження розглянуто та схвалено на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (м. Львів, 19-21 травня 2011 р., 16-18 травня 2013 р.), «Сучасні проблеми економіки та менеджменту» (м. Львів, 10-12 листопада 2011 р.), «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (м. Львів, 15-16 вересня 2011 р.), «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (м. Львів, 8-10 листопада 2012 р., 6-8 листопада 2014 р.), «Теоретичні та прикладні аспекти аналізу фінансових систем» (м. Львів, 28-29 березня 2012 р.), «Фінансовий потенціал суб'єктів господарювання як чинник сталого розвитку ринкової економіки» (м. Харків, 1 лютого 2013 р.), «Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання» (м. Кременчук, 13-15 лютого 2013 р., 12-14 лютого 2014 р.), «Світова криза: прояви, наслідки, шляхи подолання» (м. Миколаїв, 24-26 травня 2013 р.), «Фінансовий механізм та обліково-аналітичне забезпечення сталого економічного розвитку» (м. Севастополь, 4-7 вересня 2013 р.), «Проблеми сучасної економіки» (м. Донецьк, 27-28 грудня 2013 р.), «Управління інноваційним процесом в Україні» (м. Львів, 22-23 травня 2014 р.), «Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки» (м. Черкаси, 28-30 березня 2014 р.), «Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти» (м. Ужгород, 23 листопада 2016 р.) і на наукових семінарах кафедри економіки підприємства та інвестицій.

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано у 27 наукових працях, з яких 8 статей у наукових фахових виданнях України, у тому числі 2 статті у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних, 1 стаття у науковому періодичному виданні іншої держави, 17 тез доповідей

науково-практичних конференцій, 1 навчальний посібник. Загальний обсяг опублікованих праць – 7,57 друк. арк., з яких особисто автору належить 5,3 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 273 сторінки. Основний зміст роботи викладено на 189 сторінках. Робота містить 40 таблиць, 37 рисунків, список використаних джерел зі 156 найменувань, 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИЯВЛЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність ризиків і загроз підприємства та їхнє розмежування

Провадження підприємницької діяльності завжди перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Урахування цих чинників у процесі прийняття управлінських рішень знижує ймовірність недоотримання (втрати) доходу чи прибутку, виникнення кризової ситуації чи банкрутства підприємства. Характеризуючи чинники, які можуть мати негативний вплив на діяльність підприємства, науковці використовують такі терміни як «ризик» та «загроза». Попри численні дослідження ще й сьогодні не існує чіткого визначення цих понять.

У літературі, де розглядають питання управління ризиками, термін «загроза» використовують для трактування суті ризиків. Праці, присвячені проблемам підвищення економічної безпеки суб'єктів господарювання, містять термін «ризик» як синонім чи доповнення до категорії «загроза».

Класифікуючи ризики та загрози, науковці виділяють практично однакові ознаки. Одне й те ж явище, дію або чинник у працях щодо дослідження ризиків відносять до певної класифікаційної групи ризиків, а в публікаціях щодо економічної безпеки суб'єктів господарювання їх характеризують як певний вид загроз (Додаток А). Все це істотно ускладнює діагностику негативних впливів на діяльність підприємства та урахування їх у процесі прийняття управлінських рішень.

Відсутність єдиних поглядів на трактування понять «ризик» та «загроза» зумовлює необхідність їхнього уточнення.

Термін «ризик» у різних мовах означає близькі поняття: грецькі слова

«ridsikon», «ridza» у перекладі означають скеля; в італійській мові *risiko* – небезпека, загроза і *risicare* – лавірувати між скелями; у французькій *risque* – обминати стрімчак, скелю. Як зазначають В. Вітлінський та Г. Великоіваненко, зв'язок цих перекладів зі словом «скеля» є не випадковим, бо зіткнення з прибережною скелею у мореплавців вважалося найбільшою небезпекою (2004, с.7). Отже, слово «ризик» у багатьох європейських мовах інтерпретується як відчуття небезпеки та загрози. Китайський вираз ризику «WEI – Л» поєднує два слова: «WEI» – нещастя та «Л» – шанс. Ієрогліфічний знак китайського «WEI» майже повністю відповідає значенню японського «KI» з виразу «KI-KEN» – «випадок, шанс». І китайський, і японський ієрогліфічні знаки мають семантичне насичення «ризик» (Барановський, 2009, с.252-253).

Така різноманітність у підходах до трактування ризику представлена в економіці двома теоріями ризику: класичною та неокласичною. До авторів класичної теорії ризику, згідно якої ризик є чинником формування лише частини прибутків, і розглядається як імовірність збитків і втрат від прийнятого рішення та стратегії діяльності, відносять Дж. Міля та І. Сеньйора. Характерною особливістю класичної теорії вважають неврахування чинника задоволення від ризику. Дж. Кейнс, А. Пігу та А. Маршал поклали початок розвитку неокласичної теорії ризику, яка розглядає ризик як імовірність відхилення від поставленої мети (Кічор та ін, 2012, с.66).

Підходи окремих науковців до визначення поняття «ризик», систематизовані відповідно до їхньої належності до однієї з двох теорій (класичної або неокласичної), наведено в табл.1.1. Наведений у табл.1.1 поділ є умовним і базується на критерії «песимізму/оптимізму» сприйняття ризику різними авторами.

В. Андрійчук та Л. Бауер (1998, с.238-239) схиляються до класичної (песимістичної) точки зору, що ризик – це ймовірність небажаних подій та їхні наслідки. Тобто ризик вони характеризують як випадкову подію, яка може спричинити збитки чи втрати. Автори також підкреслюють, що наслідки ризикових рішень залежать від дій менеджерів та від подій, які можуть статися,

Таблиця 1.1

Визначення поняття «ризик» у вітчизняній та зарубіжній літературі

Джерело	Визначення поняття «ризик»
КЛАСИЧНА ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ РИЗИКУ	
Андрійчук В. Г., Бауер Л. (1998, с.238)	пов'язаний з імовірністю того, що стануться небажані для бізнесу події, а також з наслідками таких подій, якщо вони відбуваються
Борисов А. Б. (ред., 2001)	випадковість або небезпека, які носять можливий, а невідворотний характер, і можуть бути причинами збитків
Грабовий П. Г., Петрова С. Н., Полтавцев С. І. та ін. (1994)	загроза втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення конкретних видів діяльності
Кулагін О. А. (2002)	спрямовані на досягнення мети дії, які супроводжуються ймовірностями невдачі, небезпеки і провалу
Мартиненко В. П. (2006, с.99)	виникнення несподіваної кризової ситуації, внаслідок чого не буде отриманий очікуваний прибуток, що призведе суб'єкт господарювання до втрат
Райзберг Б. А. (2002)	небезпека, загроза, що зумовить деякі можливі події, небезпека виникнення шкоди, збитків
Головко А. Т. (ред., 1999)	рівень загрози збитків, які можуть статися внаслідок якоїсь несприятливої події, або ймовірність неотримання очікуваного прибутку чи навіть часткової або повної втрати коштів, які вкладено в цінні папери
Дем'яненко М. Я. (ред., 2003)	ймовірність зазнати втрат очікуваної економічної користі або прямих збитків через появу непевної події
НЕОКЛАСИЧНА ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ РИЗИКУ	
Ван Хорн Дж. К., Вахович Дж. М. (2004, с.143)	мінливість дохідності порівняно з її очікуваною величиною
Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. (2004, с.56)	економічна категорія, котра відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами та невикористаними можливостями
Ілляшенко С. М. (2004, с.10)	можливість або загроза відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних
Кічор В. П. та ін. (2012, с.66)	можливість відхилення від мети, тобто можливість одержати такі наслідки від прийнятих господарських рішень, за яких поставлені цілі повністю або частково не досягаються

Примітка: систематизовано автором

і які менеджер не контролює.

Прихильники неокласичної (оптимістичної) теорії ризику (Ілляшенко, 2004, с.10; Кічор та ін., с.66; Ван Хорн та Вахович, 2004, с.143) стверджують, що ризик – це можливість або загроза відхилення результатів конкретних рішень чи дій від очікуваних. Тобто, в цьому підході мова йде не лише про

негативний результат дії ризику (виникнення загрози зменшення фактичних доходів порівняно з очікуваними), але й про позитивний його вплив (можливість збільшення фактичних доходів порівняно з очікуваними).

В. Вітлінський та Г. Великоіваненко зазначають, що передумовами економічних ризиків є невизначеність, конфліктність та альтернативність економічних ситуацій (2004, с.56). Аналіз визначення, наведеного цими науковцями, дає підстави стверджувати, що ризик виникає у випадках управління, прийняття рішень, оцінювання в умовах невизначеності, конфліктності, і такі дії можуть спричинити загрози для підприємства або ж у результаті таких дій не будуть використані всі наявні можливості.

До трьох основних властивостей економічного ризику (невизначеності, конфліктності та альтернативності) В. Лук'янова (2007, с.27) додає ще такі дві: правомірність, результативність. Правомірність, на її думку, полягає в дотриманні певного механізму, що регулює правовий аспект прояву ризику. Результативність – це можливість відхилень (позитивних, нульових, негативних) від очікуваного результату (Лук'янова, 2007, с.36). Остання властивість, виділена автором, підкреслює її неокласичний підхід до трактування ризику.

Аналіз різних підходів до трактування поняття «ризик» дозволив встановити, що, пояснюючи сутність «ризик», науковці часто використовують терміни «загроза» та «небезпека». Тому детальніше розглянемо зміст цих понять.

У академічному тлумачному словнику української мови (Академічний тлумачний словник) містяться такі визначення:

загроза – «можливість або неминучість виникнення чогось небезпечного, прикрого, важкого для кого-, чого-небудь. Те, що може заподіювати яке-небудь зло, якусь неприємність»;

небезпека – «можливість якогось лиха, нещастя, якоїсь катастрофи, шкоди і т. ін. Стан, коли кому-, чому-небудь щось загрожує».

У наведених визначеннях для пояснення змісту одного слова використано

інше, і з таких тлумачень загалом можна зробити висновок, що ці слова є синонімами. Разом з тим, варто звернути увагу на те, що у визначенні загрози використано два терміни «можливість або неминучість», а у визначенні небезпеки – лише «можливість». Тому можна зробити припущення, що небезпека є більш загальним явищем, а загроза – уже конкретним, похідним явищем, яке наступить за певних обставин або ж обов'язково наступить.

У Законі України «Про основи національної безпеки України» констатовано, що загрози національній безпеці – це наявні та потенційно можливі явища і чинники, що створюють небезпеку життєво важливим національним інтересам України (Закон України «Про основи національної безпеки України», 2003). Отже, наявність або очікування впливу негативних явищ та чинників відносять до загроз, а їхнє настання є небезпечним.

Узагальнюючи існуючі в економічній літературі підходи до визначення поняття «небезпека», М. Погосова (2008) робить висновок, що «небезпека – це існуюча або потенційна можливість дії загрози, вплив якої може завдати шкоди будь-якому суб'єкту чи об'єкту». Даючи визначення «небезпеки», науковець використовує термін «загроза» і стверджує, що небезпека виникає у тому разі, коли очікують впливу загрози (уже зараз або в майбутньому). Тобто можливість дії загрози створює небезпеку для підприємства. Крім того, вона зазначає, що «поняття «загроза» і «небезпека» є близькими за суттю, оскільки обидва визначають причину можливості погіршення стану суб'єкта чи об'єкта». На основі наведених визначень можна побудувати такий зв'язок: загроза – небезпека.

Проводячи подальші дослідження, М. Погосова (2008) схиляється до точки зору М. Сунгуровського, який під загрозою розуміє «явище, чинник (сукупність чинників), що здатні реально створити умови або стати причиною повної або часткової неможливості реалізації інтересів».

Детальніше проаналізуємо наведене визначення. Під «неможливістю реалізації інтересів» в економіці можна розуміти, наприклад, неможливість вийти на нові ринки збуту продукції, що, безперечно, не дає змоги збільшити

прибуток, підвищити конкурентоспроможність та ринкову вартість підприємства тощо. Однак у такому разі не завжди погіршуються фінансові результати діяльності підприємства (вони можуть утримуватися на стабільному рівні досить тривалий період часу). Отже, можна стверджувати, що підприємство не має змоги реалізувати свої певні бізнес-інтереси, але разом з тим відсутня небезпека його «життєво важливим інтересам» (згідно трактування загроз у (Закон України «Про основи національної безпеки України», 2003)). Тобто, у такому разі важко говорити про наявність загрози підприємству.

Висновок про загрозовий характер такої ситуації можна робити лише в тому випадку, коли відомі її причини (чинники, що створили такі умови – згідно М. Сунгуровського). Наприклад, однією з таких причин може бути нижча якість продукції підприємства порівняно з продукцією конкурентів. Однак керівництво підприємства може усунути цю причину протягом певного періоду, що дасть змогу розширити його ринки збуту. Отже, можна говорити про потенційну загрозу гальмування економічного розвитку, яку підприємство спроможне подолати.

Якщо ж у підприємства відсутні необхідні ресурси для підвищення конкурентоспроможності продукції (матеріально-технічні, трудові, фінансові, інформаційні), то в майбутньому будуть зменшуватися його обсяги реалізації, погіршуватися показники виробничо-господарської діяльності, фінансовий стан, у результаті чого може виникнути криза і загроза банкрутства. Отже, в такому випадку вже можна говорити про реальну загрозу стабільній діяльності та економічному розвитку підприємства, яка виникає в результаті неефективного менеджменту.

Неефективний менеджмент характеризується помилковими та неефективними рішеннями. Такі рішення можуть бути прийняті як у детермінованих умовах, так і в умовах невизначеності.

Прийняття помилкових та неефективних управлінських рішень у детермінованих умовах однозначно зумовлене низьким рівнем кваліфікації

менеджерів. Це свідчить про те, що помилки були допущені ще на етапі підбору персоналу, зокрема менеджерів.

Кадрові рішення (оцінювання потенційних працівників, відбір та прийняття рішення про розставляння їх на конкретні робочі місця) приймають в умовах невизначеності, конфліктності та альтернативності, отже, вони пов'язані з ризиком (згідно твердження В. Вітлінського та Г. Великоіваненка (2004)). Наслідком такого ризику є неефективний менеджмент. У результаті неефективного менеджменту можуть виникати додаткові витрати, збитки, втрати від невикористаних можливостей. Отже, можна стверджувати, що ризик, який виникає на етапі підбору менеджменту, зумовлює у майбутньому проблеми в управлінні, у виробничо-господарській діяльності підприємства, які можуть спричинити кризу та загрозу банкрутства (загрозу життєво важливим інтересам підприємства). Тобто загроза в такому разі є похідною від ризику. Ризик виникає на етапі підбору персоналу підприємства, а загроза – на етапі виконання ним своїх функціональних обов'язків як нагромадження помилок та неефективних рішень (які недостатньо кваліфікований менеджмент не спроможний самотійно усунути). Отже, ризикові рішення формують умови для виникнення загроз у майбутньому.

Дещо іншою є ситуація, коли менеджмент підприємства приймає рішення в умовах невизначеності, конфліктності та альтернативності. Помилкові та неефективні рішення можуть приймати навіть висококваліфіковані менеджери. Отже, у результаті виконання ними своїх функціональних обов'язків можуть наставати ризикові події, наслідком яких можуть бути втрати різного рівня і навіть виникнення загрози життєво важливим інтересам підприємства.

А. Полянська (2011, с.89) виділяє загрози та слабкі сторони, які можуть спричинити негативні процеси на підприємстві. Загрози, на її думку, належать до факторів зовнішнього середовища, і до них вона відносить: економічний спад, рівень інфляції, нестабільність фінансового і валютних ринків, державну політичну нестабільність, податкове навантаження, підвищення рівня конкуренції, зростання цін на паливо, електроенергію, сировину та матеріали,

підвищення транспортних витрат. Крім того, автор виділяє постачальників, конкурентів, контактні аудиторії, державні установи як загрози виникнення кризових ситуацій на підприємстві. Під слабкими сторонами науковець розуміє негативні чинники внутрішнього середовища, зокрема: низький рівень менеджменту та кваліфікації персоналу, недоліки у виробничій сфері, застаріла техніка і обладнання, брак фінансування, нестача інновацій, недоліки в організаційній структурі, плінність кадрів, високі витрати виробника, неефективне використання капіталу, недостатня ділова активність та інформаційний «вакуум».

Не погоджуємося з точкою зору А. Полянської (2011), що загрози належать до факторів зовнішнього середовища. Вони можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми. Зокрема, такі чинники: економічний спад, рівень інфляції, нестабільність фінансового і валютних ринків, потенційні дії постачальників, конкурентів, державних установ тощо, – пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища, а, отже, з ризиком у прийнятті управлінських рішень. Виділені автором слабкі сторони підприємства є результатом реалізації ризику, що виник на етапі підбору персоналу.

Т. Васильців у монографії «Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення» (2008, с.26) стверджує, що «можливість появи економічних загроз і небезпек для підприємництва виникає, насамперед, через конфлікт інтересів суб'єктів підприємницького середовища (а також засобів їхнього досягнення) і дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування». Науковець вважає, що конфлікт інтересів може спричинити загрозу і небезпеку розвитку підприємства. Як уже зазначено у роботі раніше, конфліктність є передумовою ризику. Тобто, якщо, наприклад, виникає конфлікт між засновниками підприємства, то настає ризикова подія. Ця подія має два результати: негативний – конфлікт настільки істотний, що його не можна усунути, й існує реальна загроза існуванню підприємства; позитивний – конфлікт може бути успішно подоланий. Дія чинників зовнішнього та внутрішнього середовища також може мати як позитивний, так і негативний

вплив на підприємство. Отже, враховуючи точку зору Т. Васильціва, можна стверджувати, що причиною виникнення загроз і небезпек є ризики. Разом з тим, поняття «загроза» та «небезпека» не розділені.

У своєму дослідженні автор (Васильців, 2008, с.26-41) стверджує, що «усвідомленню сутнісних характеристик загроз ... сприятиме їх типологізація». Науковець розглядає класифікацію загроз, вживаючи одночасно такі терміни, як «небезпеки», «ризики», «несприятливі чинники впливу», «негативні прояви», «перешкоди». Причому, «типологізацію системних ризиків та загроз економічної безпеки підприємництва» він подає, як «системні ризики економічної безпеки підприємництва, які чинять загрозу існування підприємництва як сфери діяльності в умовах ринкової трансформації економіки» (Васильців, 2008, с.27). Тобто, у цьому випадку автор розглядає загрозу як похідну від ризику, як чинник, який виникає внаслідок дії ризику. Аналогічний підхід простежуємо і в таких твердженнях автора: «ризики функціонування і розвитку підприємництва у поєднанні з іншими негативними проявами ... призводять до виникнення загроз, які чинять не лише негативний, а й часто непереборний вплив як на розвиток підприємництва, так і на існування його як сфери діяльності загалом» (Васильців, 2008, с.33-34); «проведена класифікація ризиків дозволяє ... врахувати можливість появи системних ризиків підприємництва (які чинять загрозу не лише його розвитку, але й функціонуванню як сфери діяльності)» (Васильців, 2008, с.41).

Разом з тим, характеризуючи різні види негативних впливів на діяльність підприємства, Т. Васильців вживає терміни «ризик» і «загроза» як синоніми, зокрема: «доцільно розглядати ті сфери, в яких можуть виникати загрози економічній безпеці підприємництва, зокрема, за напрямками: виробничі, галузеві, політичні, економічні, фінансові, інноваційні та юридичні ризики» (2008, с.28); «до ризиків економічної безпеки підприємництва, які можна частково попередити, необхідно віднести серйозні системні загрози» (2008, с.31); «за походженням загрози економічній безпеці підприємництва доцільно поділяти на внутрішні ... та зовнішні Відмінність між внутрішніми та

зовнішніми ризиками полягає у тому, чи зумовлені вони діями (бездіяльністю) суб'єктів системи економічної безпеки підприємництва чи інституціями її зовнішнього середовища» (2008, с.33). Отже, автор не проводить чітку межу між ризиками та загрозами.

Розглядаючи фінансову безпеку акціонерних товариств, Н. Пойда-Носик під фінансовим ризиком розуміє «ймовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи появи додаткових витрат в результаті здійснення певної виробничої чи фінансової діяльності». Загрози фінансовій безпеці він визначає як «потенційні або реальні дії, об'єктивні та суб'єктивні явища в непрогнозованих для підприємства умовах, що порушують стан захищеності суб'єкта підприємницької діяльності і здатні призвести до припинення його діяльності або до значних фінансових та інших втрат». Автор стверджує, що за своєю суттю «ризики виступають джерелами загроз для фінансової безпеки, так як саме ризики генерують потенційну можливість завдання шкоди суб'єкту господарювання» (Пойда-Носик, 2012).

Погоджуючись з наведеною точкою зору, підійдемо критично до використання науковцем у визначенні загроз такого поняття як «реальні дії». Зазначимо, що реальними діями можуть бути дії менеджерів в умовах невизначеності. У такому разі виникає ризик. Наслідки реалізації ризику можуть бути різними, навіть і катастрофічним для підприємства (банкрутство). Тобто, у цьому разі ризикові рішення менеджерів є джерелами загроз, які можуть призвести до припинення діяльності підприємства. Загрози, на нашу думку, у такому випадку – це не дії менеджерів, а явища, чинники, які можуть виникнути у результаті реалізації ризикових управлінських рішень (дій менеджерів). Тобто можна говорити про наявність потенційної загрози і побудувати такий зв'язок: прийняття ризикових рішень – потенційні загрози.

З іншого боку, до реальних дій, об'єктивних та суб'єктивних явищ можна віднести будівництво конкурентом нового підприємства у районі місця розташування конкретного підприємства, погіршення криміногенної ситуації у цьому районі, політичну нестабільність тощо. Такі дії та явища однозначно

створюють реальні загрози підприємству. Поява конкурента зумовить у майбутньому зменшення обсягів реалізації, погіршення фінансових показників, а, можливо, і банкрутство. Погіршення криміногенної ситуації створює реальні загрози майну підприємства (можливим є розкрадання частини майна), життю і здоров'ю персоналу та загалом існуванню підприємства (можливим є навіть рейдерство). У цій ситуації варто говорити про ризик, який виник у момент прийняття рішення про вибір місця для розташування підприємства, оскільки була невизначеність та альтернативність. А загрози (конкретні дії конкурентів, негативні суспільно-політичні явища) є наслідком реалізації такого ризикового рішення.

До реальних дій можна віднести навмисні дії окремої особи чи групи осіб, які спрямовані на погіршення економічного стану підприємства та доведення його до банкрутства. Такі дії є реальною загрозою для підприємства. Правда, цю загрозу також можна усунути. Наявність зловживань з боку персоналу є результатом реалізації ризику підбору персоналу підприємства. У розглянутих випадках загрози є наслідками настання ризиків, і можна встановити такий зв'язок: прийняття ризикових рішень – настання ризикової події – реальні загрози.

Іншої точки зору дотримуються І. Мігус та С. Лаптев (2011). Під загрозою вони розуміють «певну подію, що впливає на діяльність суб'єктів господарювання». Ризик, на їхню думку, є «результатом впливу загроз на господарську діяльність суб'єктів господарювання». Виходячи з наведеного визначення загрози, можна припустити, що загроза – це подія, яка може впливати на діяльність підприємства як позитивно, так і негативно. Не можемо погодитися з таким визначенням, оскільки ті події, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства, згідно неокласичної теорії, – відносять до ризику (наприклад, інвестування коштів у цінні папери). Інші ж події, що чинять лише негативний вплив – це загрози (наприклад, техногенні катастрофи або стихійні лиха). Реалізація загрози завдає лише шкоди, погіршує стан (згідно змісту цього слова). Водночас ризик може

бути пов'язаний як із додатковими надбаннями (шансом), так і з втратами.

На ризиковому характері бізнесу наголошено в законодавстві, що регулює підприємницьку діяльність. У ст. 42 Господарського кодексу України зазначено, що підприємництво здійснюється на основі комерційного розрахунку та власного комерційного ризику. Метою підприємницької діяльності є отримання прибутку, а ризик є невід'ємним фактором процесу прийняття господарських рішень (Господарський кодекс України, 2003). Як підкреслює В. Лук'янова (2007, с.35), «особа, що приймає рішення, одержала право на ризик». Отже, кожен підприємець, приймаючи рішення в умовах невизначеності, конфліктності та альтернативності, йде на певний ризик, у результаті якого він отримає вигоду або ж буде мати втрати. У цьому разі аж ніяк не можна говорити про загрозу, пов'язану з його рішеннями. Загроза бізнесу може виникнути лише в разі несприятливого розвитку подій. Тобто можна стверджувати, що загрози виникають у результаті прийняття ризикових рішень. І навіть стихійне лихо, яке може завдати значної шкоди аж до втрати бізнесу, варто трактувати як загрозу, що виникає у результаті прийняття ризикового рішення про вкладення капіталу в підприємницьку діяльність, а не, наприклад, в цінні папери. Автори (Кічор та ін., 2012, с.69) зазначають, що «ризик – це одна із складових успішного бізнесу, невід'ємна умова ринкової економіки».

Досліджуючи сутність ризиків, слід наголосити, що ризикові рішення обтяжені не лише можливими загрозами, а й невикористаними можливостями (Вітлінський та Великоіваненко, 2004). Під невикористаними (втраченими) можливостями розуміють відмову від дії, рішення, що можуть забезпечити додатковий дохід. Відмова від реалізації ризикового рішення (або вибір альтернативного варіанта з нижчим рівнем ризику, але і з нижчими економічними результатами) у такому випадку пов'язана з низьким рівнем схильності до ризику особи, що його приймає.

С. Ілляшенко розглядає такий вид ризику як «ризик невикористаних можливостей», під яким розуміє бездіяльність у сфері бізнесу (2004, с.10).

Однак важко погодитися, що будь-яка бездіяльність є ризиком. Наприклад, якщо на підприємстві використовують зношені основні засоби, застарілі технології, працівників з низьким рівнем кваліфікації чи сформувався складний мікроклімат у колективі, і керівництво не приймає жодних рішень щодо виправлення наявних недоліків, то однозначно, що рано чи пізно ці проблеми спричинять кризові явища, нагромадження і поглиблення яких може призвести до банкрутства. У цьому разі, на нашу думку, відсутній ризик, оскільки майбутній розвиток подій є чітко визначеним (інакшого результату від такої бездіяльності не можна очікувати). Тому, бездіяльність пропонуємо розглядати як загрозу, що виникає у детермінованих ситуаціях, які вимагають обов'язкового прийняття та реалізації конкретних рішень.

Причинами бездіяльності можуть бути: 1) низька кваліфікація менеджерів, їхня недбалість, байдужість; 2) свідомо, навмисна відмова від рішень та дій, спрямована на погіршення фінансового стану підприємства. Зазначені дії та явища виникають у зв'язку з відсутністю, неповнотою, неточністю і недостовірністю інформації, необхідної для обґрунтування і прийняття рішень у процесі підбору персоналу, впливом суб'єктивних чинників на вироблення рішень (Кічор та ін., 2012, с.67). Отже, вони є результатом реалізації ризику, який виник на етапі підбору персоналу підприємства. У цьому разі наявний такий зв'язок: прийняття ризикового рішення – настання ризикової події – реальні загрози.

В. Лук'янова (2007, с.17) виділяє ще такий вид ризику як авантюра, що характеризується високою ймовірністю недосягнення поставленої мети, або ж сумнівний захід чи справа, які розпочинають без урахування сил, умов та можливостей реалізації випадкового ризику. Наслідки такого ризику в більшості випадків є негативними.

У роботі (Вітлінський та Великоіваненко, 2004) автори виділяють чисті та фінансові ризики. Вони зазначають, що «наслідками чистих ризиків можуть бути лише збитки. До них можна віднести майнові, виробничі, транспортні, екологічні та інші ризики. Фінансові (спекулятивні) ризики можуть призвести

як до збитків, так і спричинити додатковий виграш». Виходячи з цього, можна стверджувати, що саме чисті ризики однозначно спричиняють загрози для підприємства, а фінансові ризики не варто ототожнювати з загрозами, оскільки вони можуть мати як позитивний, так і негативний результат, тобто лише за певних обставин (у разі реалізації негативного сценарію) вони можуть стати джерелом загроз.

Досліджуючи ризики банківської діяльності, О. Барановський (2009) погоджується «з думкою, що перехід ризику в загрозу починається тоді, коли з'являються негативні якісні зміни в економічних системах, що пов'язані зі значними фінансовими втратами, збитками, які спричиняють банкрутство» і робить висновок, що «загроза є специфічною формою ризику». Автор підтримує точку зору Л. Перехрест щодо взаємозв'язку між поняттями «ризик» і «загроза» (Барановський, 2009, с.261): ризик стосовно загрози є первинним, тоді як загроза вторинна і випливає з ризику; ризикуючи, банк може отримати як збитки, так і доходи, тоді як реалізація загрози не приносить доходи чи прибутки; ризик – неминучий супутник банківської діяльності, тоді як загроза може виникати тільки за наявності певних умов; залежність між рівнями ризику і фінансової безпеки зворотна: чим вищий рівень фінансового ризику, тим нижчий рівень фінансової безпеки, і навпаки.

У монографії (Долженков, Жуковська та Головченко, 2007, с.57) зазначено, що ризики присутні на кожному підприємстві не залежно від того, чи його діяльність відповідає чинному законодавству, а загрози передбачають недотримання певних правил та законів. М. Камлик (2005, с.41) дає таке трактування загроз: потенційні або реальні умови, фактори чи дії фізичних та юридичних осіб, що порушують нормальний фінансово-економічний стан суб'єктів підприємницької діяльності і здатні заподіяти великої шкоди аж до припинення його діяльності. Разом з тим, автор наводить декілька уточнень (Камлик, 2005, с.41-42): загрозою економічній безпеці підприємства не можна вважати будь-яку дію, яка може мати негативні наслідки (наприклад, інвестування коштів у цінні папери, упровадження нових технологій,

організацію виробництва нової продукції він характеризує як «ризиковані дії керівництва»); загрозою можна визнати ті потенційні чи реальні дії, які свідомо спрямовані на незаконне одержання певної вигоди від економічної дестабілізації підприємства та нанесення йому збитку; загрози характеризуються порушенням чинного законодавства, отже, мають протиправний і корисливий характер. Таким чином, автори (Долженков, Жуковська та Головченко, 2007; Камлик, 2005) наголошують на протиправному характері загроз.

За твердженням В. Франчука (2010b, с.14), загроза – це «вплив дестабілізаційних природних і (або) суб'єктивних факторів, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією, порушенням законів та норм, цілісності процесів чи об'єктів, що можуть завдати потенційних або реальних збитків». Отже, автор дещо ширше трактує загрози, відносячи до них не лише суб'єктивні чинники, пов'язані з порушенням норм та законів, але й природні чинники.

Водночас В. Лук'янова (2007, с.35-36) зазначає, що з точки зору права «ризик починається там, де закінчується відповідальність за угодою чи на інших підставах». На її думку, економічний ризик з правової точки зору можна розглядати як: 1) особливий випадок цивільної та правової відповідальності, компетенції, правомочності прийняття рішень; 2) питання відшкодування збитків, накладання обов'язкових санкцій за виконання директив вищих організацій; 3) дії, що суперечать суспільним інтересам. Таким чином, правомірність ризику автор пропонує обґрунтовувати за такими критеріями: законодавство, юридичне право, морально-етичні норми.

Конкуренція в бізнес-середовищі, наявність певної свободи дій підприємців, суб'єктивні особливості осіб, що приймають рішення, створюють умови як для прийняття рішень, які не суперечать чинному законодавству, так і для вчинення незаконних та корисливих дій з метою отримання конкурентних переваг чи особистої вигоди. Ризикові рішення мають правовий характер і за успішної реалізації забезпечують ефективне функціонування підприємства в

поточному періоді та економічний розвиток у перспективі. У разі небажаного розвитку подій, які супроводжуються додатковими витратами, втратами, особи, що приймають такі рішення, не несуть правової відповідальності. Незаконні рішення та дії працівників є наслідком реалізації ризику неправильного підбору персоналу. Отже, ризик є ширшим поняттям, ніж загроза. Ризикові рішення формують умови для виникнення загроз.

У наукових дослідженнях, присвячених впливу деструктивних чинників на діяльність суб'єктів господарювання, зустрічаються ще й такі терміни: попередження, виклик.

У монографії (2004, с.28-29) Н. Реверчук виділяє попередження, ризик і загрозу як три види небезпеки. Попередження, на думку автора, не несе загрозового характеру, проте в разі відсутності реакції на нього переростає в ризик. Ризик, у свою чергу, – це можливість отримання іншого результату порівняно із запланованим. Загроза є найвищим проявом небезпеки, який може впливати з ризику. Отже, автор підкреслює, що загроза може виникнути в результаті реалізації ризику та має найбільший рівень негативного впливу на суб'єкт господарювання.

Поняття «виклик» розглядають автори (Мороз, Карачина та Шиян, 2011, с.43-44). Вони вважають, що виклик і ризик – це потенційна небезпека, а загроза – реальна.

В. Франчук стверджує, що виклики виникають першочергово і часто мають позитивний характер, стимулюючи менеджерів до удосконалення діяльності підприємства, до його розвитку в перспективі. Однак, у випадку відсутності активних дій з їхнього боку, виклик може спричинити виникнення загрози, яка вже потребує застосування дій системи економічної безпеки підприємства. Автор зазначає, що внаслідок впливу загрози виникає небезпека, яка характеризується деструктивними змінами і є кризовим станом економічної системи (Франчук, 2010а, с.65-70).

Є. Рудніченко (2013) встановлює протилежний зв'язок між викликом, ризиком і загрозою. Автор пов'язує небезпеку з бізнес-середовищем, тобто,

підприємство, функціонуючи на ринку, завжди перебуває в небезпеці. Загроза, на думку науковця, – це наслідок небезпеки у вигляді потенційно негативної дії. А ризик виникає в умовах невизначеності, коли підприємство не знає чи прийняти загрозу, чи оминати її. На нашу думку, вказана послідовність не є логічною, оскільки, розпочинаючи підприємницьку діяльність, засновники підприємства приймають на себе підприємницький ризик (його результат, згідно неокласичної теорії ризику, може бути як позитивним, так і негативним), а небезпека та загроза можуть виникнути тільки у випадку реалізації ризику з негативним результатом.

О. Ляшенко (2011, с.238-244) вважає, що загроза – це заключна стадія несприятливих умов, після яких спричиняється шкода, а небезпека є джерелом загрози.

Взаємозв'язки між різними чинниками, що можуть зумовити негативний вплив на діяльність підприємства, які відображено в науковій літературі, узагальнено в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Чинники впливу на діяльність підприємства та взаємозв'язки між ними

Джерело	Характер взаємозв'язків
Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. (2004)	ризик – загроза
Барановський О.І. (2009)	ризик – загроза
Пойда-Носик Н.Н. (2012)	ризик – загроза
Реверчук Н.Й. (2004)	попередження – ризик – загроза
Мороз О.В., Карачина Н.П., Шиян А.А. (2011)	потенційна небезпека: виклик і ризик, реальна небезпека: загроза
Закон України «Про основи національної безпеки України» (2003)	загроза – небезпека
Погосова М.Ю. (2008)	загроза – небезпека
Франчук В.І. (2010а)	виклик – загроза – небезпека
Ляшенко О.М. (2011)	небезпека – загроза
Мігус І.П., Лаптев С.М. (2011)	загроза – ризик
Рудніченко Є.М. (2013)	небезпека – загроза – ризик

Примітка: систематизовано автором

Ураховуючи проведені дослідження, вважаємо доцільним виділяти серед низки чинників впливу на підприємство насамперед ризик як невід'ємний елемент підприємницької діяльності. Будемо дотримуватися неокласичної

економічної теорії ризику, згідно якої ризик підприємства – це ймовірність відхилення від поставленої мети у вигляді програшу чи виграшу. Ризикові дії керівництва є рушійною силою підприємництва, адже розроблення і виведення на ринок нових товарів, упровадження нових методів управління, виробництва і збуту, проникнення на нові ринки пов'язані з досить високим ризиком. Реалізація ризику за негативним сценарієм зумовлює втрати різного рівня, може тимчасово погіршити фінансово-економічний стан та дестабілізувати діяльність підприємства.

Базуючись на ґрунтовному дослідженні наукових праць (Барановський, 2009; Васильців, 2008; Камлик, 2005; Пойда-Носик, 2012; Реверчук, 2004; Франчук, 2010а), під загрозою пропонуємо розуміти ризик з найвищим рівнем, наслідком реалізації якого є істотні втрати, що перешкоджають досягненню поставлених цілей, зумовлюють кризу або банкрутство підприємства.

Всі решта понять (небезпека, виклик, попередження) характеризують рівень ризику або ж вірогідність його настання. На підставі результатів аналізування літературних джерел та власних досліджень пропонуємо розмежовувати ризики і загрози за ознаками, наведеними в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Розмежування понять «ризик» і «загроза»

Ознаки розмежування	Ризик	Загроза
Умови виникнення	Первинне явище – виникає у випадку прийняття рішення в умовах невизначеності, конфліктності та альтернативності	Похідне явище – виникає у разі реалізації ризикової події за несприятливим сценарієм
Результативність	Додаткова вигода або втрати, що не впливають на досягнення поставлених цілей	Істотні втрати, що перешкоджають досягненню поставлених цілей, зумовлюють кризу або банкрутство підприємства
Роль у розвитку підприємства	Рушійна	Гальмівна або руйнівна

Примітка: запропоновано автором на основі (Барановський, 2009; Васильців, 2008; Вітлінський та Великоіваненко, 2004; Камлик, 2005; Пойда-Носик, 2012; Реверчук, 2004; Франчук, 2010а) та власних досліджень

В економічній літературі існує різноманіття підходів до класифікації

ризиків та загроз підприємницької діяльності. Науковці використовують багато однакових класифікаційних ознак як для ризиків, так і для загроз та виділяють однакові їхні види. В. Прохорова, Ю. Прохорова та О. Кучеренко (2010, с.38) стверджують, що «всі види ризиків і загроз настільки між собою пов'язані, що іноді відділити їх один від одного неможливо». В. Дикань та І. Назаренко (2011) вважає, що оцінюючи ризики і загрози підприємства, доцільніше виконувати це комплексно, виділяючи окремі види лише у випадку необхідності більш глибокого дослідження певного аспекту діяльності підприємства.

Узагальнені підходи до класифікації ризиків та загроз різними авторами подано в Додатку А.

Аналізування літературних джерел дало підстави зробити висновок, що розмежування ризиків і загроз на якісному рівні є досить умовним, а це потребує вирішення питання щодо їх кількісного оцінювання.

1.2. Ризики як чинники розвитку кризових явищ на підприємстві

У результаті проведених досліджень визначено, що ризик є первинним стосовно загрози (Селюченко та Климаш, 2011а). Тому, характеризуючи причини розвитку кризових явищ на підприємстві, насамперед акцентуємо увагу на ризиках як первинних чинниках дестабілізації фінансово-економічного стану підприємств.

Розглянемо трактування поняття «криза» різними авторами, а також дослідимо причини виникнення кризових явищ.

В. Василенко в (2005, с.9-12) підкреслює, що «стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи. ... Криза ... так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу треба розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін». За твердженням науковця, саме кризи

зумовлюють необхідність проведення якісних змін в економічній системі. Автор пов'язує виникнення криз на підприємствах як з об'єктивними чинниками, зокрема, з циклічними потребами модернізації та реструктуризації підприємств, з несприятливими впливами зовнішнього середовища, так і з суб'єктивними, наприклад, недоліками в управлінні.

О. Барановський (2009, с.38) стверджує, що криза – це «фактичний або потенційно можливий стан нестійкого функціонування системи, в якому може опинитися будь-яка з його підсистем. При цьому криза є результатом взаємодії шоків і уразливості». Отже, науковець наголошує на умовах виникнення кризи – з одного боку мають бути певні негативні впливи на систему («шоки»), а з іншого – слабкі місця у самій системі («уразливість»).

На думку В. Онищенка (2014), «криза – це стан економічної «погоди», яку можна передбачити лише за появи ознак турбулентності, тобто тоді, коли криза вже починається. У зв'язку з цим не можна їй запобігти, але можна певним чином її відтермінувати, підготуватися до неї з метою мінімізації втрат (за аналогією з підготовкою до стихійного лиха, але не із запобіганням йому). Під турбулентним процесом автор розуміє спонтанне виникнення численних нелінійних збурень в системі, які посилюють її нестійкість, і вона входить у біфуркаційний стан. Причиною таких збурень, як стверджує науковець, є збільшення динаміки ендегенних та екзогенних процесів, які визначають особливості функціонування системи. З точки зору цього дослідника криз, причинами їхнього настання є внутрішні та зовнішні умови функціонування економічної системи.

Л. Лігоненко (2001, с.16) під кризою підприємства розуміє «період спаду економічного розвитку підприємства як господарської системи до найнижчої точки, що характеризується катастрофічним (істотним) погіршенням усіх показників її стану як кількісних, так і якісних». Криза не виникає спонтанно (раптово), а має свої причини та механізми розвитку. Крім внутрішніх чинників її появи, потужним рушійним фактором є зовнішнє оточення, його несприятливий вплив.

Т. Ковальова та Н. Євтушенко (2013, с.25) характеризують кризу як переломну фазу «в існуванні певної системи, на якій ця система отримує зовнішні впливи або вплив із середини, що потребує від неї якісно нового реагування». Вона наголошує, що криза є наслідком подій в умовах невизначеності. Зрозуміло, що такі події можуть виникати як всередині підприємства, так і в його зовнішньому середовищі.

У праці М. Колісник (2009, с.53) зазначено, що «кризовий стан підприємства – це незапланований, небажаний, обмежений за часом процес, який може істотно перешкодити функціонуванню підприємства або навіть унеможливити його». Фінансова рівновага підприємства може зазнати змін на будь-якому етапі економічного розвитку. Вона зумовлюється природною реакцією на зміни зовнішніх та внутрішніх умов господарювання. Одні умови посилюють конкурентну позицію і ринкову вартість підприємства, інші – зумовлюють кризові явища в його фінансовому розвитку (Колісник, 2009, с.90-91).

У монографії О. Коваленко (2011, с.109-116) кризовий стан підприємства трактується як «закономірність, властиву діяльності підприємства в умовах формування ринкової системи, яка пов'язана з життєвим циклом підприємства та обумовлена внутрішніми та зовнішніми факторами». Отже, автор вважає кризу закономірним явищем, що є результатом дії внутрішніх та зовнішніх чинників. Науковець зазначає, що підприємства «підпорядковуються циклічним законам життєдіяльності й закономірно не уникають криз». За несприятливого «збігу факторів промислове підприємство на будь-якому етапі життєвого циклу може стати неплатоспроможним, що може призвести до його ліквідації».

Автори (Воробйов, Штангрет та Петрашова, 2010, с.15-16) виділяють декілька етапів у розвитку кризи підприємства. Спочатку підприємство стикається з певними кризовими явищами, які трактують як найпростішу (елементарну) складову кризи. На думку науковців, кризові явища – це перехід від стабільності до погіршення або покращення будь-якого з параметрів, які характеризують стан підприємства. Оскільки такі явища виникають внаслідок

змін окремих систем внутрішнього та зовнішнього середовища, то вони не зумовлюють постійної та глибокої дестабілізації функціонування суб'єкта господарювання, однак породжують інші кризові явища. У випадку, коли керівництво підприємства не реагує на ці явища, їхня кількість збільшується, і вони переростають вже у кризову ситуацію, яка характеризується зростанням кількості взаємопов'язаних кризових явищ, результатом чого є незначне погіршення окремих показників діяльності підприємства. Але в такому разі ще не руйнується система самозбереження. Якщо ж кількість та обсяг кризових явищ продовжують перманентно зростати, то підприємство втрачає здатність самостійного врегулювання ситуації та повернення до стабільного стану, і кризова ситуація переходить у кризовий стан. Цьому етапу, за твердженням авторів, характерне руйнування системи саморегулювання. Спостерігається «нагромадження розбіжності між структурою, обсягами діяльності, процесами на підприємстві та ринковою ситуацією, що зумовлює подальше нарощування кількості кризових явищ та погіршення фінансового стану підприємства». Таким чином, підсумовуючи точку зору науковців, можна зазначити, що розвиток кризи починається з негативних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах за наявності недоліків у системі управління підприємством.

Подібно процес розгортання кризи на підприємстві визначено і в (Лігоненко, Тарасюк та Хіленко, 2005, с.16-17). Автори також стверджують, що першими проявами кризи є кризові явища, на другому етапі виникає локальна криза, а на третьому – системна криза. Локальна криза характеризується виникненням кризових явищ в окремій підсистемі підприємства. Системну кризу автори ототожнюють з кризовим станом, який охоплює підприємство загалом.

У процесі дослідження криз розглядають також явище банкрутства суб'єктів господарювання. Зокрема, автор (Колісник, 2009, с.53-54) зазначає, що «з позицій фінансового менеджменту можливе настання банкрутства являє собою кризовий стан підприємства, за якого воно неспроможне фінансово забезпечити поточну виробничу діяльність».

В. Дикань та І. Назаренко (2011, с.33-34) розглядають банкрутство як «крайній прояв, результат системної кризи підприємства, його смерть». Причиною цього може стати управлінський, економічний та інші види криз. Автори зазначають, що ризики, які виникають у разі несвоєчасної реалізації антикризових заходів, спочатку знижують рівень економічної безпеки, а потім призводять до банкрутства підприємства. Ними виділено три стадії кризового стану. Перша стадія характеризується зниженням рентабельності та обсягів виробництва, друга – передбачає дефіцит оборотних коштів, а на третій стадії підприємство вже опиняється перед загрозою припинення виробництва.

Проведений аналіз показує, що всі дослідники економічних криз виділяють внутрішні та зовнішні причини (чинники, джерела) їхнього настання. Зокрема, автори (Хвесик та ін., 2010, с.66) зазначають, що економічні кризи почали розглядати як складний системний процес із своїми екзогенними та ендегенними факторами і динамікою з середини 60-х років минулого століття.

У монографії (Воробйов, Штангрет та Петрашова, 2010, с.20) наведено таку статистику щодо дії чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на діяльність підприємства: загроза фінансової нестабільності підприємств виникає в середньому на 25-30% через зовнішні фактори та на 70-75% – через внутрішні, пов'язані з помилками в управлінні. У розвинутих країнах ці співвідношення мають дещо інші значення: зовнішні фактори займають 10-15%, а внутрішні – 85-90%. Зважаючи на макроекономічну ситуацію останнього десятиріччя, автори погоджуються з думкою тих науковців, які стверджують, що більш вагомими є зовнішні фактори. У праці (Хвесик та ін., 2010, с.75) також підкреслено, що безпосередніми причинами економічних криз «на фоні» циклічних процесів можуть бути різноманітні події не лише економічного, а й соціально-політичного характеру. Точку зору науковців (Воробйов, Штангрет та Петрашова, 2010; Хвесик та ін., 2010) підтверджує сьогодення ситуація в Україні.

У результаті проведених досліджень нами узагальнено чинники розвитку

кризи на підприємстві, які розглядають різні автори (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Чинники розвитку кризи підприємства

Автори	Чинники кризи підприємства	
	Внутрішні	Зовнішні
Василенко В. О. (2005, с.9-10)	ризикова стратегія маркетингу; внутрішні конфлікти; недоліки в організації виробництва; недосконале управління; інноваційна та інвестиційна політика	тенденції і стратегія макроекономічного розвитку та розвитку світової економіки; конкуренція; політична ситуація в країні
Лігоненко Л. О. (2001, с.35 – 38)	погане керівництво; недостатній контроль; незбалансованість у діях	міжнародні фактори (загальноекономічні; політичні; пов'язані з діяльністю окремих іноземних партнерів); національні фактори (демографічні; економічні, зокрема загальноекономічні і ринкові; політичні; соціальні; науково-технічні; природні; екологічні; криміногенна ситуація; стихійні лиха тощо)
Бланк І. О. (1999, с.287-288)	операційні; інвестиційні; фінансові	загальноекономічні; ринкові; інші (політична нестабільність, негативні демографічні тенденції, стихійні лиха, погіршення кримінальної ситуації)
Нескородева І. І., Пустовгар С. А. (2014)	управлінські; виробничі; фінансові; техніко-технологічні; маркетингові; інноваційні; інвестиційні	національні економічні (загальноекономічні, галузеві, стан фінансового ринку) та неекономічні (політико-правові, соціокультурні, технологічні, природні); міжнародні

Примітка: узагальнено автором

Розглядаючи зміст антикризового управління, науковці (Хвесик та ін., 2010, с.66) наголошують, що управління підприємством завжди повинно бути антикризовим, тобто «побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій». Пов'язує ризик з кризовою ситуацією та втратами і В. Мартиненко (2006, с.99).

Ризики і кризи пов'язують також автори (Воробйов, Штангрет та Петрашова, 2010, с.19), стверджуючи, що «фактори кризового розвитку є одночасно формою реалізації тих чи інших ризиків».

У процесі дослідження ризиків науковці виділяють різні причини (чинники, фактори) їхнього виникнення, які розділяють на дві групи: незалежні

від діяльності підприємства (зовнішні, екзогенні); залежні від діяльності підприємства (внутрішні, ендегенні). Тобто, групування чинників ризику за джерелами їхнього виникнення проводять аналогічно до групування причин виникнення криз.

Розглядаючи ризикотвірні чинники, автори (Вітлінський та Великоіваненко, 2004, с.88; с.90) зазначають, що вони характеризують особливості конкретного виду діяльності, а також специфічні риси невизначеності, в умовах якої цю діяльність провадять. Під такими чинниками вони розуміють «сутність процесів та явищ, що впливають на виникнення (зумовлюють виникнення) того чи іншого виду ризику й характеризують його». Науковці приєднуються до думки тих авторів, які поділяють чинники ризику на односкладові (прості), які впливають лише на один вид ризику, та складні (узагальнені), які зумовлюють появу кількох видів ризику.

Внутрішніх та зовнішніх чинників ризику, на думку авторів (Долженков, Жуковська та Головченко, 2007, с.40), є досить багато, що зумовлено, насамперед, різноманітністю зв'язків та відносин, в які вступає підприємство.

У літературі ще зустрічається термін «джерела ризику». Зокрема, у (Лук'янова, 2007, с.23) зазначено, що всі ризики виникають у результаті дії різноманітних чинників, які стають джерелами ризиків. Автор вважає, що «джерела ризику – це фактори (явища, процеси), які спричиняють невизначеність результатів, зумовлених певними змінами ендегенного чи екзогенного характеру або діями суб'єктів ризику». Зовнішні джерела ризику формуються у зовнішньому середовищі системи, їхню дію неможливо виключити повністю. Внутрішні джерела наявні всередині самої системи, їхнє виникнення та активність істотно залежать від дій суб'єкта ризику. Окрім того, є окремі види ризиків, причини яких можуть формуватися як у внутрішньому, так і в зовнішньому мікросередовищі підприємства.

Посилаючись на працю російських науковців, автори (Вітлінський та Великоіваненко, 2004, с.92) зазначають, що чинниками ризику є причини чи рушійні сили, які породжують ризик, а джерела – це конкретні складові

чинників ризику. Перераховуючи джерела можливих збитків, науковці зазначають, що вони і є джерелами ризиків. Зокрема, до них відносять такі: політичні чинники; економічна та соціальна нестабільність; темпи науково-технічного прогресу, застосування нових технологій, моральне старіння товарів та обладнання; недосконалість методів управління виробництвом; некомпетентність кадрів; рекет, злочинство, загострення кримінальної ситуації; несумлінність компаньйонів; недосконалість кредитно-грошової і фінансової політики держави; форс-мажорні обставини (Вітлінський та Великоіваненко, 2004, с.130). Наявність збитків свідчить про кризові явища в діяльності підприємства. Отже, враховуючи думку цих дослідників ризиків, можна стверджувати, що ризики і кризи мають однакові джерела.

У деяких працях, зокрема в (Кічор та ін., 2012, с.70), причини, фактори та джерела ризику розглядають як синоніми.

Підходи різних авторів до виділення причин виникнення ризику підприємства узагальнено в табл.1.5.

Порівнюючи причини виникнення криз та ризиків, які наведено в табл.1.4-1.5, зазначимо, що вони є однаковими: можуть мати об'єктивний або суб'єктивний характер, виникати у внутрішньому чи зовнішньому середовищі підприємства. У тому разі, коли керівники ігнорують вплив негативних чинників на діяльність підприємства, не застосовуючи ніяких методів їх попередження чи послаблення, або ж такий вплив не є ефективним, реалізуються ризикові події з негативними наслідками, нагромадження яких зумовлює виникнення кризових явищ, а в подальшому, як уже описано раніше, – кризових ситуацій та кризових станів. Отже, можна стверджувати, що кризи суб'єктів господарювання є наслідком відсутності системи управління ризиками або ж її неефективності.

О. Терещенко в монографії (2004, с.123-124) зазначає, що «типовою для багатьох підприємств є проблема неефективного управління ризиками», наслідком чого може бути фінансова криза. Автор наголошує на необхідності запровадження системи раннього попередження та реагування, яка б виявляла

Таблиця 1.5

Чинники ризиків підприємства

Автори	Чинники ризику підприємства	
	Внутрішні	Зовнішні
Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. (2004, с.89; с.131).	недоліки у системі управління; недоліки у процесі виробництва (надійність функціонування технічних систем; технологічні недоліки, недоліки нововведень); недоліки у формуванні кадрового складу	політичні; науково-технічні; соціально-економічні; екологічні; поведінка конкурентів; розвиток НТП
Лук'янова В. В. (2007, с.23)	персонал; техніка; технологія	макроекономічні; політичні; соціальні; природні
Кічор В. П., Фещур Р. В., Воробець С. Й., Яворська Н. Р. (2012, с.70)	процеси і засоби виробничо-господарської діяльності (ресурсне забезпечення; операційна діяльність; виробнича та організаційна структура підприємства; менеджмент)	чинники прямої дії (законодавство; державні органи з регулювання господарської діяльності; конкуренти; постачальники; споживачі; інвестори; співвласники); чинники непрямої дії (навколишнє природне середовище; науково-технічний прогрес; економічна і політична ситуація; кон'юнктура ринку)
Долженков О. Ф., Жуковська Ж. О., Головченко О. М. (2007, с.40-41)	недостатній рівень дисципліни; протиправні дії працівників; порушення режиму збереження конфіденційної інформації; недостатня патентна захищеність; ненадійні партнери та інвестори; недоліки у формуванні кадрів; упущення у плануванні; форс-мажорні обставини	політичні; соціально-економічні; екологічні; науково-технічні і технологічні; юридичні; природно-кліматичні; демографічні; кримінальні

Примітка: узагальнено автором

та аналізувала інформацію «про приховані обставини, настання яких може призвести до виникнення загрози для підприємства чи до втрати потенційних шансів». На основі цієї системи слід будувати систему управління ризиками.

В. Онищенко (2014) наголошує, що «чим складнішою є система, тим вона менш стійка. Зі стану рівноваги її може вивести будь-яка випадковість, навіть, здавалося б, незначна». Автор пов'язує кризу з невизначеністю, зокрема він зазначає, що «криза є породженням невизначеності наших інтенцій та відносин між людьми з приводу їх реалізації, що, у свою чергу, породжує нову невизначеність і нові інтенції і що спричиняє невизначеність посткризового

майбутнього».

Вище вже наголошено, що ризик також пов'язаний з невизначеністю. У (Вітлінський та Великоіваненко, 2004, с.35-36) невизначеність деталізують як недостовірність, неоднозначність, невідомість. Автори (Стоянова ред., 1998, с.447) зазначають, що невизначеність господарської ситуації суттєво зумовлює фактор випадковості. Випадковість, на їхню думку, – це те, що в подібних умовах відбувається неоднаково, тому її наперед не можна передбачити та спрогнозувати.

Науковці стверджують, що побудова системи гіпотез дає змогу долати невизначеність, а це «переводить ситуацію невизначеності у ситуацію ризику, зокрема, ризику відхилення від цілей, ризику недоотримання очікуваних результатів, ризику ймовірних збитків, котрі можуть виникнути через недостатню обґрунтованість тих чи інших гіпотез» (Вітлінський та Великоіваненко, 2004, с.82).

На думку В. Лук'янової (2007, с.224), «гіпотетичний ідеал ринку, ідеальний у сенсі до розподілу ризику серед його учасників неможливо створити, тому що існує велика кількість обмежуючих факторів, дію яких неможливо нівелювати (врахувати) повністю. Одним із ключових факторів, що обмежує ефективний розподіл ризику, є суб'єктивне ставлення особи до нього».

На більшість управлінських ситуацій у сучасному підприємстві впливають об'єктивно-суб'єктивні чинники. До об'єктивного впливу відносять дію ринкових чинників зовнішнього макро- і мікро середовища на суб'єкт ризику (кон'юнктура ринку, інфляція, коливання валютних курсів, технічний рівень виробництва, наявні технології тощо). Суб'єктивні чинники породжуються поведінкою особи, яка приймає рішення. Переважно вони пов'язані з такими оцінками: «успіх», «переваги», «корисність» (Лук'янова, 2007, с.230).

Точки зору, що «ризик є діалектичною єдністю об'єктивного і суб'єктивного» дотримуються автори (Вітлінський та Великоіваненко, 2004, с.81-82). Об'єктивність ризику полягає в тому, що він відображає реально

існуючу невизначеність та конфліктність в економічній діяльності. Суб'єктивність ризику пов'язана з оцінкою людиною вчинку, дій, здійсненням свідомого вибору з урахуванням можливих альтернатив.

У підр. 1.1 зазначено, що об'єктивність ризику пов'язують не лише з невизначеністю, але й з конфліктністю. У (Вітлінський та Великоіваненко, 2004, с.45) виділяють такі ситуації конфлікту в господарській діяльності підприємства: негаразди по вертикалі чи горизонталі управління, суперечності і конфлікти в трудових колективах, брак належної мотивації до праці, неефективне використання наявних ресурсів, труднощі адаптації до зовнішнього соціально-економічного середовища, напружені відносини з іншими організаціями, установами, інституціями, а також великою кількістю цілей.

Автор (Лук'янова, 2007, с.34) наголошує, що конфлікт варто розглядати у двох аспектах: 1) внутрішній конфлікт суб'єкта ризику – множина цілей, множина критеріїв, неоднорідність самого суб'єкта ризику (структури) тощо; 2) зовнішній конфлікт – наявність контрагентів, конкурентів і необхідність для суб'єкта ризику враховувати альтернативні варіанти їхньої поведінки.

Варто враховувати, що як внутрішні, так і зовнішні конфлікти можуть бути основною причиною настання кризи на підприємстві та доведення його до банкрутства. Однією з причин виникнення кризових ситуацій у літературних джерелах називають конфлікти між засновниками суб'єкта господарювання. Серед зовнішніх конфліктів, які можуть істотно дестабілізувати ситуацію на підприємстві аж до припинення його існування як юридичної особи, насамперед слід виділити недобросовісну конкуренцію, різні види рейдерства.

Т. Ковальова та Н. Євтушенко (2013, с.24-26) стверджують, що «природа виникнення та рівень економічних ризиків має прямий зв'язок між циклічністю економічних процесів при врахуванні терміну часу». Автор наголошує на однаковій природі виникнення криз та ризиків в умовах невизначеності економічної ситуації у часі, яка характеризується диспропорційністю в розміщенні основного капіталу або вільного грошового капіталу. Підвищення

рівня ризиків спостерігається у тих випадках, коли посилюється нестабільність, проводять реформи чи відбуваються спонтанні зміни в економіці загалом або ж на окремому підприємстві, тобто економічні ризики, на думку науковця, є «неодмінним та об'єктивним атрибутом криз».

У літературних джерелах запропоновано багато підходів до класифікації економічних криз. Зокрема, види кризових ситуацій на підприємстві за основними ознаками, частотою розповсюдження та шляхами виходу розглянуто О. Коваленко у монографії (2011, с.120). Запозичивши в автора класифікацію кризових ситуацій і причини їхнього виникнення, ми пов'язали їх з конкретними видами ризиків. Результати проведеного нами узагальнення наведено в табл.1.6.

Під стратегічною кризою науковець (Коваленко, 2011, с.119-121) розуміє нездатність або низьку здатність підприємства до розвитку, втрату ним соціально-економічного призначення. Автор зазначає, що причиною виникнення стратегічних криз на вітчизняних підприємствах є відсутність довгострокової стратегії розвитку. У середині 90-х років стратегічна криза була характерна для більшості промислових підприємств, і її змогли подолати лише ті підприємства, які змінили власників, систему управління, організацію виробництва. Отже, можна стверджувати, що основною причиною настання стратегічної кризи є реалізація кадрового та управлінського ризиків. Тактична криза настає тоді, коли підприємство не спроможне підтримувати своє стабільне функціонування або така спроможність є дуже низькою. Така криза проявляється у виробничій та фінансовій сферах. Таким чином, передумовами настання такої кризи є реалізація виробничих та фінансових ризиків.

Управлінські ризики істотно пов'язані з рівнем досвіду та професіоналізму керівників. Ці ризики об'єднують у собі наступні елементи: організаційний, координаційний, мотиваційний (стимулюючий) ризики та ризик неефективного контролю. Джерелами управлінського ризику виступають некомпетентність, недостатній рівень відповідальності, конфліктність та неузгодженість інтересів менеджерів, тобто він є внутрішнім ризиком підприємства.

Таблиця 1.6

Види кризових ситуацій на підприємстві та ризики, що зумовлюють їхнє виникнення

Загальна назва кризи	Види кризових ситуацій	Різновид кризи	Причини кризи (Коваленко, 2011, с.120)	Ризики, реалізація яких спричинила кризу*
Тактична криза	Виробнича	Криза недовиробництва (дефіциту)	Високий попит на продукцію, наявність недостатнього обсягу потужностей та необхідних ресурсів, зриви у постачанні, зриви виробництва внаслідок нестачі електроенергії, проведення страйків, дії форс-мажорних обставин	Маркетинговий, управлінський, фінансовий, логістичний, кадровий, соціально-політичні, природно-екологічні
		Криза перевиробництва	Низький попит, високі ціни, високий рівень конкуренції, зриви у системі збуту продукції, наявність надлишкових потужностей	Маркетинговий, управлінський
	Фінансова	Криза ліквідності	Низький рівень реалізації продукції, наявність значної дебіторської заборгованості, зокрема протермінованої, недоступність зовнішніх джерел фінансування	Маркетинговий, фінансовий, управлінський
		Криза платоспроможності	Існування значної кредиторської заборгованості, яка не може бути покрита за рахунок активів підприємства	Фінансовий
		Криза ефективності	Високий рівень витрат, низький рівень доходів, отримання збитків, тривала збитковість, низька фондовіддача, оборотність, продуктивність праці, висока енерго-, матеріало та трудомісткість виробництва	Виробничий, маркетинговий, управлінський
	Криза управління		Погіршення якості управління, бюрократизація та надмірне збільшення масштабів управління	Управлінський
	Криза довіри		Утрата керівниками лідерства у колективі, некомпетентність у прийнятті рішень	Управлінський
Стратегічна криза	Виробнича	Інноваційна криза	Ігнорування потреби технологічних новацій, несвоєчасна або невдала модернізація, недофінансування науково-пошукових робіт, втрата технологій через недофункціонування	Науково-технічні, управлінський, кадровий, фінансовий
	Фінансова	Інвестиційна криза	Втрата довіри інвесторів, низька інвестиційна привабливість, недостатньо інтенсивний пошук партнерів, неефективна реалізація інвестиційного проекту, розкрадання коштів, корупція	Інвестиційний, фінансовий, управлінський, кадровий, криміногенний
	Соціальна		Проблеми у своєчасній оплаті праці, загроза безробіття, погіршення морально-психологічного клімату	Економічний, фінансовий, кадровий

Примітка: джерело (Коваленко, 2011, с.120); * - запропоновано автором

Кадрові ризики пов'язані із здатністю працівників підприємства виробляти різні продукти, надавати послуги чи виконувати роботи, що характеризується сукупністю якісних та кількісних атестацій. Тому Л. Калініченко (2012) поділяє їх так: кількісні та якісні ризики, ризики нелояльності персоналу. Кадрові ризики кількісного характеру зумовлені відсутністю необхідних працівників або їхнім тимчасовим надлишком, якісні – недостатньою кваліфікацією або низькою відповідальністю працівників. Водночас, ризики нелояльності виникають через зловживання працівниками довірою працедавця. Вони можуть проявлятися у формі розголошування інформації, корупції, розкрадань тощо. Кадрові ризики є внутрішніми ризиками підприємства. Зазначимо, що ризики нелояльності персоналу, які виділяє Л. Калініченко (2012), дещо перетинаються за своїм змістом з криміногенними ризиками. Зокрема, І. Бланк (1999, с.207-208) відносить до криміногенного ризику такі дії: розкрадання окремих видів активів персоналом підприємства; підроблення документів з метою незаконного присвоєння сторонніми особами окремих видів активів; оголошення бізнес-партнерами фіктивного банкрутства тощо. Науковець зазначає, що причини цього ризику можуть бути як внутрішні, так і зовнішні стосовно підприємства. Очевидним є те, що внутрішні причини – це нелояльність персоналу підприємства. Проводячи дослідження ризиків як чинників антикризового управління, до криміногенних ризиків будемо відносити можливість завдання шкоди підприємству в результаті свідомих незаконних дій суб'єктами зовнішнього середовища. А свідомі чи несвідомі незаконні дії працівників підприємства розглядатимемо як прояви кадрового ризику.

Маркетингові ризики супроводжують процес просування продукції підприємства, починаючи від концепції товару (послуги) аж до реалізації та післяпродажного обслуговування. Вони впливають на здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб та обсягу попиту, організація виробництва та продажів, післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів та використання

потенційних ринків збуту. Окремі дослідники (Окландер, 2011) пропонують класифікувати маркетингові ризики промислових підприємств за ознакою «місце виникнення ризику» та розділяти на дві групи: зовнішні та внутрішні маркетингові ризики. До зовнішніх автор відносить ризики одинадцяти зовнішніх чинників маркетингового середовища: 1) шість видів ризиків макромаркетингового середовища (макроекономічні, демографічні, політико-правові, екологічні, науково-технічні, культурні), які мають об'єктивний характер, на них не можуть впливати маркетингологи; 2) п'ять видів ризиків мікромаркетингового середовища (постачальницькі, конкурентні, торгово-посередницькі, споживацькі, ризики контактних аудиторій), які також є об'єктивними, однак маркетингологи промислових підприємств можуть впливати на них до певного рівня. До внутрішніх маркетингових ризиків віднесено ті види ризиків, джерелом яких є саме підприємство, зокрема: товарні, цінові, збутові, комунікаційні. Внутрішні ризики є операційними ризиками, які виникають в процесі роботи відділу маркетингу на стадії розроблення маркетингових планів. На інших стадіях, зокрема: маркетингового аналізу, маркетингового синтезу, стратегічного маркетингу, маркетингового контролю, – виконуються аналітичні маркетингові функції, які визначають орієнтири або ж фіксують отримані результати. Тому, за твердженням автора, для того, щоб уникнути дублювання у врахуванні ризиків, необхідно їх розглядати лише на стадії операційного маркетингу.

Виробничі ризики пов'язані з невиконанням планів щодо обсягів виробництва продукції, зниженням її якісних параметрів, неефективним використанням основних та оборотних активів, техніки та технології, виробничого персоналу та робочого часу. Усі виробничі ризики зумовлені внутрішнім середовищем підприємства.

До фінансових відносять такі ризики (Бланк, 1999, с.205): ризик зниження фінансової стійкості, ризик ліквідності (неплатоспроможності) та структурний ризик. Ризик зниження фінансової стійкості підприємства реалізується у тому випадку, коли підприємство використовує значні суми позикових коштів, що

може спричинити незадовільну структуру капіталу. Ризик ліквідності (неплатоспроможності) може бути зумовлений зниженням рівня ліквідності оборотних активів, що не відповідає термінам погашення поточних зобов'язань. Структурний ризик пов'язаний з високою питомою часткою постійних витрат в загальній їхній сумі, що зумовлює високий рівень операційного левериджу, отже, перевищення темпів зміни операційного прибутку у разі зміни чистого доходу від реалізації. Розглянуті види ризиків є внутрішніми і виникають, як правило, у результаті допущення помилок суб'єктами управління.

Логістичні ризики пов'язані з максимальною продуктивністю тих підрозділів підприємства, які охоплюють усі види ресурсів щодо пересування в просторі та руху в часі. Ці види ризиків можуть виникати у таких процесах: перевезення співробітників та розміщення їх у службових приміщеннях; транспортування, складування, збереження, сортування та перерозподілу матеріалів і готових виробів згідно з часовим графіком; формування енергетичних та інформаційних потоків тощо (Касьянова та ін., 2013, с.22). Логістичні ризики виникають у процесі здійснення операцій як з партнерами, так і самостійно. Тому їхнім джерелом може бути як внутрішнє, так і зовнішнє середовище.

Економічні, адміністративно-законодавчі, політичні, природно-екологічні, науково-технічні та соціально-демографічні ризики є зовнішніми стосовно підприємства. Економічні ризики зумовлені зміною стану платіжного балансу країни, стабільності національної грошової одиниці, рівня доходів громадян, рівня інфляції тощо. Адміністративно-законодавчі ризики пов'язані зі зміною нормативно-правової бази ведення бізнесу. Політичний ризик може проявлятися у вигляді зміни пріоритетних напрямів діяльності уряду, військових діях, громадських заворушеннях тощо. Природно-екологічний ризик характеризується ймовірністю виникнення втрат для підприємства внаслідок несприятливих змін у навколишньому середовищі, зокрема пов'язаних зі стихійними природними явищами або його забрудненням. Науково-технічні ризики обумовлені рівнем науково-технічного забезпечення виробництва,

зокрема: науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей та ресурсів, у тому числі науково-технічних кадрів, які є в розпорядженні міжнародної спільноти, держави чи галузі для розв'язання науково-технічних проблем. Соціально-демографічні ризики пов'язані з національними особливостями, культурними, ідеологічними і релігійними розбіжностями, національними конфліктами, різницею в рівні життя населення, погіршенням соціально-демографічної ситуації.

Огляд літературних джерел та власні спостереження засвідчили, що настання кризи на підприємстві можна ідентифікувати за низкою ознак, тобто негативних змін, які відбуваються в його фінансово-господарській діяльності. Причини таких змін можуть виникати як у його внутрішньому, так і в зовнішньому середовищах та мати як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Чим більший рівень невизначеності та конфліктності, чим більше існує альтернативних варіантів у процесі прийняття управлінських рішень, тим більша кількість негативних чинників може впливати на підприємство і сильнішим може бути рівень їхнього впливу, отже, глибшою може бути дестабілізація його фінансово-економічного стану. У такому разі вищою є ймовірність того, що ризики можуть перерости в загрози. Вплив деструктивних чинників має бути врахований у процесі управління підприємством з метою попередження його кризового розвитку.

1.3. Взаємозв'язок антикризового управління з ризик-менеджментом та системою економічної безпеки підприємства

У зв'язку з великою кількістю зовнішніх і внутрішніх чинників, які негативно впливають на підприємство та можуть спричинити відхилення від запланованих показників впроваджують такі підсистеми управління: антикризове управління, ризик-менеджмент, управління економічною безпекою підприємства. Кожна з цих підсистем має бути спрямована на забезпечення

досягнення стратегічних цілей підприємства. Тому процеси антикризового управління, ризик-менеджменту та управління економічною безпекою повинні мати свої чітко визначені цілі та завдання, методи та інструменти, які в окремих випадках можуть перетинатися, але мають і свою специфіку.

У загальному вигляді будь-який вид управлінської діяльності передбачає виконання низки дій, застосування прийомів та методів, за допомогою яких забезпечується досягнення бажаного результату. Послідовність таких дій, прийомів та методів відображає процес управління, який можна поділити за такими основними етапами: 1) визначення мети; 2) оцінювання ситуації; 3) виявлення проблеми; 4) прийняття відповідного управлінського рішення; 5) реалізація прийнятого рішення; 6) контроль реалізації рішення, виявлення відхилень та прийняття рішень щодо їхнього усунення.

В. Василенко (2005, с.368) акцентує увагу на тому, що у рамках загального змісту процесу управління можливі різні варіанти формування впливу, що відображають особливості об'єкта і суб'єкта управління, конкретні обставини, досвід і компетенцію менеджера та персоналу управління, інші характеристики практичних умов управлінської діяльності. Відповідно до цього процес управління свідомо вибудовується за такими критеріями: раціональність, економія часу та використання ресурсів, максимальна ефективність.

Ураховуючи зазначене, підкреслимо, що в процесах антикризового управління, ризик-менеджменту та управління економічною безпекою підприємства можна виділити етапи, аналогічні вище наведеним. Але кожен з цих процесів має свої особливості. Тому варто дослідити ці процеси та виділити їхні особливості.

Процес антикризового управління можна охарактеризувати як низку цілеспрямованих, чітко визначених послідовних антикризових дій. Детальніше зупинимося на характеристиці змісту цих дій.

Багато вітчизняних дослідників стверджують, що антикризове управління може мати попереджувальний характер або ж бути спрямованим на подолання кризи, що вже розгорнулася на підприємстві. Зокрема, В. Василенко (2005, с.23)

зазначає, що «антикризове управління – це управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками».

Досліджуючи фінансові кризи, О. Терещенко (2004, с.15) характеризує специфіку антикризового фінансового управління таким чином: по-перше – це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи (системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінювання ймовірності банкрутства, управління ризиками (виявлення, оцінювання та нейтралізація), упровадження системи попереджувальних заходів тощо; по-друге – це система управління фінансами, спрямована на виведення підприємства з кризи, у тому числі шляхом проведення санації чи реструктуризації підприємства.

Л. Лігоненко (2001, с.83) описує антикризове управління спочатку як реактивний процес, тобто як сукупність та послідовність заходів, спрямованих на подолання наявної кризи, і вже потім – як попереджувальний процес. Реактивний процес передбачає: діагностику кризового стану й загрози банкрутства; визначення цілей, завдань та суб'єкта антикризової діяльності; оцінювання часових обмежень та ресурсного потенціалу процесу антикризового управління, а також розроблення та реалізацію антикризової програми і контроль за її виконанням. Попереджувальний процес полягає у розробленні та реалізації профілактичних заходів щодо запобігання повторному розвитку кризи.

Аналіз етапів антикризового управління, виділених Л. Лігоненко (2001), дає підстави погодитися з твердженням авторів (Воробйов, Штангрет та Петрашова, 2010, с.40), що запропонований цим науковцем механізм управління відображає такі особливості антикризового менеджменту як мобільність у використанні ресурсів, програмно-цільові підходи до реалізації управлінських рішень, посилена чутливість до фактора часу, підвищена увага до минулих і майбутніх оцінювань управлінських рішень, а також

використання антикризового критерію якості управлінських рішень під час їхнього розроблення та реалізації. Разом з тим хочемо зазначити, що послідовність етапів антикризового управління, виділена Л. Лігоненко, не містить етапу попередження виникнення кризи на успішно функціонуючому підприємстві.

У (Погребняк, 2013) антикризовий менеджмент розглядається як «організований процес, що відрізняється від традиційного за характером прийняття управлінських рішень, стилями, об'єктами, функціями та системою заохочень і спрямований на виявлення, недопущення та усунення кризових явищ на стратегічному та тактичному рівнях з метою забезпечення функціонування та розвитку підприємства».

Н. Мішеніна та М. Кривущенко (2011), досліджуючи проблеми антикризового управління підприємством, виділяють такі його етапи: виявлення негативних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; прогнозування наслідків впливу цих факторів на підприємство; оцінювання потенціалу подолання кризи; формування стратегії антикризової діяльності організації; розроблення і реалізація антикризової програми; оцінювання антикризової діяльності.

Погоджуємося з думкою Н. Мішеніної та М. Кривущенко (2011), що у випадку виникнення кризи на підприємстві необхідно виявити всі негативні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, а також спрогнозувати наслідки їхнього впливу на підприємство, тобто на можливість подальшого розвитку кризи. Однак наявність кризи на підприємстві (про що свідчить третій етап) потребує проведення глибокої діагностики його стану, що, на нашу думку, не відображено у розглянутих етапах антикризового управління.

Діагностування у процесах управління є одним з найважливіших етапів. Саме він визначає характер управлінських рішень, їхню результативність.

В. Василенко (2005, с.385-386) трактує діагностику, як «визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення в них слабких ланок і «вузьких

місць». «Завдання діагностики тісно переплітаються з двома іншими завданнями – прогнозом і аналізом походження. ... прогноз дозволяє уточнити діагноз. Дослідження процесу розвитку об'єкта також допомагає краще усвідомити його існуючий стан. ... У той же час діагностика є вихідним пунктом прогнозу, оскільки без чіткої і достовірної констатації сформованого стану неможливо оцінити альтернативи розвитку об'єкта».

Під діагностуванням кризових явищ та загрози банкрутства Л. Лігоненко (2001, с.85) розуміє систему «ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінку загрози його банкрутства та можливостей подолання кризи».

І. Бланк стверджує, що оцінювати кризові чинники розвитку і прогнозувати можливе банкрутство треба задовго до появи його явних ознак (1999, с.276). Для цього проводять експрес-діагностику банкрутства, основною метою якої є раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства і попередня оцінка масштабів кризового стану. За інших масштабів кризового стану обов'язковою є фундаментальна діагностика, яка характеризує систему оцінки параметрів кризового фінансового розвитку підприємства (1999, с.276-282).

Етапи, запропоновані Н. Мішеніною Н. та М. Кривущенко (2011), на нашу думку, не включають оцінювання стану підприємства, виявлення проблем та «аналіз походження» цих проблем, тобто відсутній аналіз причин розвитку кризи, оцінювання її виду та глибини. Зазначене не дає можливості адекватно реалізувати наступні етапи антикризового управління, тобто спрогнозувати наслідки впливу виявлених факторів на підприємство, оцінити потенціал подолання кризи, сформулювати стратегію антикризової діяльності та розробити антикризову програму.

Комплексний характер антикризового управління відображено у (Воробйов, Штангрет та Петрашова, 2010, с.46). Авторами виділено три типи антикризового менеджменту, а саме: попереджувальне, кризове і післякризове

управління. Кожний з цих типів передбачає індивідуальний процес управління. Реалізація попереджувального (запобіжного) управління охоплює два етапи: сканування середовища та реалізація попереджувальної програми, яка запобігає внутрішнім негативним чинникам і регулює умови пристосування до зовнішніх. Кризове управління включає діагностику (визначення сильних і слабких сторін та ранжування проблем), формування цілей і завдань (аналіз менеджменту, маркетингу, фінансів, виробництва і персоналу, оцінювання загроз), а також розроблення програми антикризового управління та її реалізацію (розроблення та впровадження заходів щодо ліквідації загроз, оптимізації функціональних структур і забезпечення стратегії розвитку). Науковці виділяють також три етапи післякризового управління: оцінювання післякризового стану (аналіз наслідків кризи та прогнозування можливостей розвитку), планування діяльності (розроблення місії, стратегії, цілей та завдань підприємства з урахуванням наявних ресурсів) та реалізація бізнес-процесу.

Цікавою є точка зору німецького науковця У. Кристека щодо поділу антикризового менеджменту на антиципативний, превентивний і реактивний, яку аналізує О. Коваленко в (2009). Науковець вважає, що антиципативний антикризовий менеджмент, який запроваджують у випадку потенційної загрози кризи, та превентивний, який вводять за наявності симптомів латентної кризи, зорієнтовані на ризик-менеджмент, а реактивне антикризове управління, яке застосовують у період глибокої кризи, спрямоване на санацію підприємства.

Узагальнюючи наведені точки зору щодо змісту процесу антикризового управління (як спрямованого на попередження кризи, так і у випадку наявності кризи різної глибини), варто підкреслити, що науковці пов'язують його з такими діями: передбачення небезпеки кризи та усунення загроз її появи – В. Василенко (2005); управління ризиками з метою попередження фінансової кризи – О. Терещенко (2004); оцінювання загрози банкрутства підприємства у разі діагностування кризових явищ – Л. Лігоненко (2001); оцінювання та ліквідація загроз у випадку наявності кризи – В. Воробйов, А. Штангрет, О. Петрашова (2010); ризик-менеджмент у випадках потенційної загрози кризи

та наявності симптомів латентної кризи – О. Коваленко (2009).

Ризики є об'єктом ризик-менеджменту, а загрози – системи економічної безпеки підприємства. Отже, можна стверджувати, що антикризове управління охоплює процеси управління ризиками та загрозами на етапі попередження кризи та після її подолання, а в умовах кризи воно має набагато ширший характер. Тому детальніше розглянемо ці процеси.

Процес ризик-менеджменту можна відобразити послідовністю етапів, кінцевою метою яких є уникнення втрат або ж їхня мінімізація у разі настання ризикових подій.

В. Вітлінський та Г. Великоіваненко (2004, с.319-320) виділяють такі етапи в управлінні ризиком: 1) інформаційно-аналітичний етап, за допомогою якого оцінюють всю сукупність ризиків незалежно від того, чи апарат управління зможе впливати на них у випадку їхньої реалізації чи ні; 2) ідентифікація, за якої визначають параметри всіх можливих ризиків з урахуванням управлінської діяльності і напрямів діяльності підприємства; 3) аналіз ризику, у результаті якого вирішують питання про доцільність займатися певним напрямом діяльності за наявності інформації про вже ідентифіковані ризики; 4) зниження рівня ризику, що передбачає пошук шляхів своєчасного захисту від недопустимого ризику і розроблення механізму їхньої реалізації; 5) контроль можливої чи наявної ситуації; 6) реалізація програми дій у разі виникнення ризику; 7) аналіз, висновки і пропозиції на перспективу.

Автори (Загородній та Пилипенко, 2010, с.60) запропонували такі етапи процесу управління ризиками: 1) виявлення та розпізнавання (ідентифікація ризиків); 2) оцінювання ризиків; 3) вибір і реалізація методів управління ризиками; 4) аналіз результатів управління та покриття можливих збитків.

У (Ткач, Камушкова та Шевченко, 2011, с.9) процес управління ризиками підприємства представлено п'ятьма етапами: 1) аналіз ризику; 2) вибір методів впливу на ризик; 3) прийняття рішення; 4) безпосередній вплив на ризик; 5) контроль і коригування результатів процесу управління.

Узагальнивши точки зору різних авторів, зазначимо, що процес управління

ризиками починається з виявлення та оцінювання ризику. Переважно оцінювання ризику поділяють на якісне та кількісне. Під якісним оцінюванням розуміють аналіз видів ризиків та їхніх властивостей, джерел виникнення ризиків, сфер його поширення. У процесі кількісного оцінювання визначають такі характеристики як імовірність настання несприятливих подій та величину можливих збитків (Загородній та Пилипенко, 2010, с.59).

У (Мостенська та Скопенко, 2010) зазначено, що аналіз ризиків можна проводити за двома напрямками: від виявлення до оцінювання і навпаки. Перший варіант автори розглядають як «упереджувальне управління ризиком», яке передбачає застосування профілактичних заходів виявлення можливих ризиків та наслідків їхньої дії. У тому разі, коли збитки вже виникли, потрібно оцінити їхню суму, а потім уже з'ясувати причини настання.

Правильний вибір методів впливу на ризик відіграє важливу роль в системі управління ризиком. У (Вітлінський та Верченко, 2000, с.120) виділено такі підходи до управління ризиком: уникнення, попередження, прийняття. У вітчизняних літературних джерелах їх ще характеризують як стратегії управління ризиком. Попередження ризику вимагає обрання методів його оптимізації. Такі методи науковці поділяють на зовнішні (розподіл ризику, зовнішнє страхування) та внутрішні (лімітування, диверсифікація, створення резервів, здобуття додаткової інформації). Згідно (Ткач, Камушкова та Шевченко, 2011, с.9), прийняття рішення щодо способу управління ризиком передбачає вибір кількох методів впливу на ризик, комбінація яких може дати найбільш виграшний варіант між можливим рівнем збитків та ймовірністю настання певного виду ризику.

Заключні етапи процесу управління ризиком передбачають контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії управління відповідно до нової інформації (Мостенська та Скопенко, 2010), аналіз ефективності використання обраних методів управління ризиками та доцільності застосування інших методів (Загородній та Пилипенко, 2010, с.63).

Автори (Загородній та Пилипенко, 2010, с.58), враховуючи дослідження

вітчизняних науковців, підкреслюють, що ефективне управління ризиками може бути забезпечене на основі таких принципів: 1) ризик великим заради малого є не виправданим; 2) не можна ризикувати більше, ніж це дозволяють власні ресурси; 3) необхідно враховувати можливі наслідки ризику.

Ці принципи враховано Т. Мостенською і Н. Скопенко (2010), які зазначають, що аналізуванню ризику має передувати визначення цілей підприємства та їхнє співставлення з величиною ризику і капіталу.

Визначення меж ризику, згідно (Вітлінський та Великоіваненко, 2000, с.120), дає змогу диференціювати виявлені ризики на «суттєві» та «надто загрозливі». Надто загрозливі ризики можуть спричинити виникнення кризи, наслідком якої є зниження рівня економічної безпеки підприємства. Тому сучасні науковці досліджують проблеми управління ризиками з точки зору забезпечення економічної безпеки підприємства.

Процес управління ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки розглядає автор (Лабурцева, 2011). В основі цього процесу лежить визначення джерел тих видів ризиків, які, у разі реалізації, призводять до виникнення загроз стабільному розвитку підприємства.

Механізм управління ризиками, спрямований на забезпечення економічної безпеки підприємства, запропоновано у (Доценко, 2013, с.11-12). Розроблений механізм передбачає виділення впливу внутрішніх та зовнішніх ризиків на діяльність підприємства, застосування методів, важелів управління ними та забезпечує можливість своєчасного контролю з метою досягнення оптимального рівня економічної безпеки підприємства.

Загалом, процес управління економічною безпекою підприємства визначають як комплекс послідовних взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення підприємством стану, в якому «ймовірність негативних змін під впливом середовища є прийнятною» (Близнюк, 2011).

У (Воробйов, Штангрет та Петрашова, с.260) науковці виділяють два субпідрядних рівні в механізмі управління економічною безпекою підприємства. Перший рівень має назву виконавчий, на якому проводять

постійний контроль та аналіз стану внутрішнього і зовнішнього середовища, а також формують стратегію економічної безпеки і реалізують розроблені заходи. На другому – координаційному рівні, виконують адміністративні процедури з узгодження роботи всіх підрозділів, спрямовані на підтримання економічної безпеки.

У статті (Маслак та Гришко, 2013) розглянуто чотири етапи в процесі управління економічною безпекою підприємства. На першому етапі визначають місію та стратегічні цілі підприємства, а також проводять аналіз внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз. На другому етапі спочатку розробляють загальну стратегію, потім визначають пріоритетність реакцій щодо стабілізації, самозбереження, розроблення конкурентної, інноваційної позиції або позиції забезпечення довгострокового потенціалу і насамкінець вибирають стратегію управління економічною безпекою підприємства. Третій етап передбачає реалізацію обраної стратегії, а четвертий – оцінювання її ефективності.

Автор (Судакова, 2009) стверджує, що саме стратегічні завдання забезпечують формування та нарощування економічного потенціалу і відповідають вимогам економічної безпеки системи. Загальна стратегія підприємства обумовлює види та характер загроз його економічній безпеці, що і визначає заходи, які мають бути розроблені для забезпечення економічної безпеки.

У (Хома, 2010, с.31) зазначено, що аналіз стратегічного рівня підприємства несе вагомий вплив на рівень управління економічною безпекою. У своєму дослідженні (2010, с.67) І. Хома пропонує восьмиетапний процес забезпечення економічної безпеки на машинобудівному підприємстві, що включає: оцінювання зовнішнього середовища, дослідження специфіки галузі, оцінювання економічного потенціалу, розроблення стратегії, механізму та дослідження принципів забезпечення економічної безпеки, формулювання системно-комплексного підходу щодо оцінки рівня економічної безпеки і насамкінець діагностування рівня економічної безпеки підприємства та контролювання його граничного значення.

Варто наголосити, що автори (Маслак та Гришко, 2013; Судакова, 2009; Хома, 2010) пов'язують заходи щодо управління економічною безпекою підприємства з його стратегічними цілями, аналогічно як це має бути враховано і в управлінні ризиками, що вже підкреслено нами раніше.

Т. Хайлова (2006, с.28-29) пропонує поділяти управління економічною безпекою підприємства, подібно до антикризового управління, на попереджувальне та кризове. Автор стверджує, що такий поділ передбачає різні цілі, завдання, функції і методи управління. Попереджувальне управління економічною безпекою спрямоване на планування стратегічної позиції розвитку підприємства, на аналіз і прогнозування майбутніх змін, виявлення можливостей і загроз. Натомість функції кризового управління економічною безпекою полягають у зменшенні втрат методами оперативного реагування, залученні необхідних ресурсів для цього, а також реалізації своєчасних антикризових заходів.

Подібна точка зору простежується у В. Франчука (2012). Він виділяє три режими, в яких може функціонувати система економічної безпеки: повсякденний, підвищеної готовності і надзвичайного (кризового) стану. Повсякденний режим системи економічної безпеки підприємства аналогічний до попереджувального антикризового управління. Він спрямований на попередження ризиків і загроз внутрішнього і зовнішнього середовища. Режим підвищеної готовності характерний у випадку виникнення певних загроз. У цьому разі можуть бути задіяні сили служби безпеки або кризової групи для припинення дії загрози. У режимі надзвичайного стану оперативне управління організацією переходить до кризової групи, а служба безпеки відповідно підпорядковується їй. У такому разі навіть можуть бути залучені зовнішні сили безпеки, зокрема, такі як державна служба охорони чи органи внутрішніх справ. Отже, повсякденний режим має мати попереджувальний характер стосовно впливу негативних чинників (ризиків та загроз). У режимах підвищеної готовності (коли вже діє загроза) та надзвичайного стану (в умовах кризи), за твердженням автора, можуть бути задіяні служба безпеки

підприємства та зовнішні сили безпеки.

Варто наголосити, що внутрішня служба безпеки та зовнішні суб'єкти економічної безпеки можуть застосовувати специфічні (лише їм притаманні) методи попередження чи подолання впливу загроз. Такими методами можуть бути, наприклад, економічна розвідка (економічне шпигунство), силові методи тощо.

Автори В. Воробйов, А. Штангрет та О. Петрашова (2010, с.257-262) зазначають, що в системі антикризового управління економічну безпеку потрібно формувати ще під час створення підприємства. За їхнім твердженням, важливим є спрямування зусиль не лише на поточну роботу, а й на розроблення стратегії економічної безпеки, формування і навчання антикризових груп та поліпшення економічної роботи загалом.

Для глибшого дослідження взаємозв'язків між охарактеризованими підсистемами нами виділено такі їхні характеристики: основна мета, предмет, об'єкт, суб'єкт, стратегія, завдання, функції, які відображено в табл.1.7.

З урахуванням інформації, відображеної в табл.1.7, можна зазначити, що основною метою антикризового управління, ризик менеджменту і системи економічної безпеки є забезпечення умов для стабільної діяльності підприємства в поточному періоді та його розвитку в довгостроковій перспективі.

Розглянуті підсистеми взаємозв'язані предметом дослідження. Так, предметом ризик-менеджменту є ризики, економічної безпеки – загрози, антикризового управління – фактори кризи, тобто ризики і загрози, які можуть спричинити кризу в майбутньому або уже спричинили її. Виділені предмети дослідження, на думку авторів (Мороз, Карачина та Шиян, 2011, с.45), можна охарактеризувати як передумова, наслідок і результат.

Об'єктом антикризового менеджменту є процес розвитку кризи, який може стосуватися різних видів діяльності, різних напрямів вкладення капіталу, різних структурних підрозділів підприємства, його персоналу тощо, що є об'єктами ризик-менеджменту та системи економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1.7

Основні характеристики антикризового управління, ризик-менеджменту та системи економічної безпеки підприємства

Основні характеристики	Антикризове управління	Ризик-менеджмент	Система економічної безпеки
1	2	3	4
Основна мета	Забезпечення стабільного розвитку підприємства, відновлення його життєздатності	Забезпечення стабільного розвитку підприємства, зменшення можливих втрат у випадку реалізації ризику	Забезпечення стабільного розвитку підприємства, захист від загроз
Предмет	Фактори, причини кризи	Ризики	Загрози
Об'єкти	Процеси розвитку кризи	Ризикові вкладення капіталу, система економічних відносин у випадку реалізації ризику	Різні види діяльності підприємства, його майно та ресурси, персонал, керівники, акціонери, різні структурні підрозділи тощо
Суб'єкти	Власники підприємства, фінансові підрозділи, функціональний антикризовий менеджер, фахівці з питань банкрутства, представники кредиторів, представники санатора, арбітражний керуючий	Власники підприємства, фінансові підрозділи, менеджер з управління ризиком, консультаційна служба у сфері ризикової діяльності	Рада з безпеки підприємства, власники підприємства, фінансові підрозділи, менеджер з питань економічної безпеки, служба економічної безпеки, органи державної влади та управління
Стратегії	Стратегія недопущення кризи; стратегія подолання кризи	Обережна стратегія (відмова від ризику або його передача); зважена стратегія (прийняття ризику, відмова або передача ризику); ризикова стратегія (прийняття ризику або його передача)	Попередження виникнення потенційних загроз; попередження впливу наявних загроз; компенсація завданих втрат

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4
Завдання	Підтримання платоспроможності та фінансової стійкості підприємства; підтримання інвестиційної привабливості підприємства; забезпечення ефективного використання всіх видів ресурсів; формування умов для інноваційної діяльності	Попередження ризиків; зниження рівня ризиків; страхування ризиків	Забезпечення захисту діяльності підприємства та його працівників; збереження майна підприємства; формування сприятливого конкурентного середовища; ліквідація наслідків завданої шкоди
Функції	Збирання інформації та діагностування фінансового стану підприємства; розроблення антикризових програм; мотивування працівників до ефективної діяльності з метою швидшого виходу з кризи; контролювання процесу реалізації розроблених заходів та їхнє регулювання	Виявлення областей підвищеного ризику; ідентифікація видів ризиків; оцінювання рівня ризику; аналізування закономірностей виникнення ризикових подій; розроблення заходів щодо профілактики ризиків; розроблення заходів для зниження втрат у випадку настання ризику; контролювання процесу реалізації розроблених заходів та їхнє регулювання	Збирання, аналізування та оцінювання інформації про клієнтів, конкурентів, партнерів та інших осіб, пов'язаних з підприємством; розроблення і реалізація заходів щодо попередження загроз та ліквідації негативних наслідків їхньої дії; організування навчання персоналу щодо забезпечення економічної безпеки підприємства; контролювання процесу реалізації розроблених заходів та їхнє регулювання

Примітка: узагальнено автором на основі (Дикань та Назаренко, 2011; Кузьмін, Подольчак та Беднарська, 2011; Лук'янова, 2007; Мороз, Карачина та Шиян, 2011; Шершньова, Багацький та Гетманцева, 2007) та власних досліджень

Суб'єктом управління в усіх цих підсистемах є власники підприємства, фінансові підрозділи, на більших підприємствах можуть бути запроваджені посади ризик-менеджерів, антикризових менеджерів чи менеджерів з питань економічної безпеки або ж сформовані спеціалізовані структурні підрозділи. У деяких випадках керівництво підприємства може звертатися до зовнішніх спеціалістів, які кваліфіковано вирішують конкретні проблеми.

Завдання антикризового менеджменту, управління ризиком і системи економічної безпеки також перетинаються. Основними з них є:

- забезпечення фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення ефективного використання ресурсів;
- підтримання інвестиційної привабливості підприємства;
- забезпечення інноваційного розвитку підприємства;
- захист персоналу, інформації, майна та капіталу підприємства.

Однак ці підсистеми мають свою специфіку. Зокрема, разом з традиційними методами вирішення завдань вони можуть використовувати ще й специфічні, притаманні лише їм. Для системи економічної безпеки такими методами є: економічна розвідка, боротьба з рейдерством, шпигунством чи іншими незаконними та корисливими діями фізичних або юридичних осіб. Антикризовий менеджмент володіє специфічними методами та інструментами виведення підприємства з кризи: санація, реструктуризація, реінжиніринг тощо. Використання цих методів базується на відповідній законодавчій базі.

Враховуючи проведений аналіз процесів управління ризиками та економічною безпекою, можна стверджувати, що стратегічні цілі діяльності підприємства визначають види ризиків, допустимий рівень ризиків та можливі загрози, прийнятний рівень економічної безпеки. Причому, чим нижчий рівень ризику діяльності суб'єкта підприємництва, тим вищим є рівень його економічної безпеки. Отже, ризик-менеджмент та управління економічною безпекою підприємства пов'язані між собою, мають координувати та спрямовувати свої дії на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Запропонований нами підхід до управління впливом негативних чинників (ризиків і загроз) на етапі попередження кризи чи після її подолання відображено на рис. 1.1.

За відсутності кризи для усунення чи пом'якшення впливу негативних чинників на підприємство, на нашу думку, має бути впроваджена лише одна функціональна підсистема. Найдоцільніше є використання системи економічної безпеки як основної служби, в межах якої реалізуються функції



Рис. 1.1. Місце та особливості функціонування системи управління деструктивними чинниками за відсутності кризи

Примітка: розроблено автором на основі власних досліджень

антикризового управління та ризик-менеджменту.

Етап подолання кризи є набагато складнішим, він потребує застосування специфічних антикризових прийомів, методів та інструментів. Тому в умовах кризи управління підприємством здійснює антикризовий менеджмент. Однак і в цьому разі як саме підприємство, так і процес антикризового управління піддаються впливу різних негативних чинників як з зовнішнього, та і з внутрішнього середовища. Тому антикризовий менеджмент, реалізуючи

антикризову стратегію, має делегувати окремі завдання та функції службі економічної безпеки та ризик-менеджменту з метою ефективного подолання кризових явищ, недопущення подальшого їхнього розвитку та виникнення загрози банкрутства підприємства. Цей підхід відображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Місце та особливості функціонування системи управління деструктивними чинниками в умовах кризи

Примітка: розроблено автором на основі власних досліджень

На основі проведених досліджень нами визначено, що система економічної безпеки, ризик-менеджмент та антикризове управління – це функціональні підсистеми загальної системи управління підприємством, які функціонують в одному просторі та забезпечують стабільну діяльність і розвиток підприємства.

У випадку стабільної діяльності підприємства ризик-менеджмент і система економічної безпеки виконують завдання та функції, які можна віднести до першої групи заходів антикризового менеджменту, що передбачає профілактику дії негативних чинників, недопущення погіршення фінансового стану та виникнення кризових ситуацій. Коли ж підприємство перебуває у кризовому стані, система антикризового управління застосовує специфічні методи та інструменти другої групи, делегуючи окремі завдання та функції системі економічної безпеки та ризик-менеджменту з метою ефективного подолання кризових явищ.

Висновки до розділу 1

1. У процесі ґрунтовного дослідження теоретико-прикладних аспектів ризиків і загроз встановлено, що в літературних джерелах використовують низку термінів для характеризування деструктивних чинників впливу на підприємства, зокрема: ризик, загроза, небезпека, виклик, попередження. Пояснюючи сутність «ризику», науковці часто використовують терміни «загроза» та «небезпека», а характеризуючи загрози, вживають термін «ризик» як синонім чи доповнення до цієї категорії. Попередження і виклик окремі автори розглядають як першочергові чинники, що сигналізують про можливість виникнення ризиків чи загроз у майбутньому в разі відсутності адекватної реакції на них з боку управлінців. У науковій літературі використано багато однакових класифікаційних ознак як для ризиків, так і для загроз та виділено однакові їхні види. Встановлено, що відсутність єдиних підходів до трактування ризиків і загроз ускладнює їхнє діагностування та врахування в процесі прийняття управлінських рішень.

2. Результати проведеного дослідження дали підстави виділити серед низки чинників впливу на підприємство лише ризик та загрозу. Всі решта понять (небезпека, виклик, попередження) характеризують рівень ризику або ж вірогідність його настання. Запропоновано дотримуватися неокласичної

економічної теорії ризику, згідно якої ризик підприємства – це ймовірність відхилення від поставленої мети у вигляді програшу чи виграшу. Ризикові дії керівництва з позитивним результатом є рушійною силою підприємництва, а реалізація ризику за негативним сценарієм зумовлює втрати різного рівня, може погіршити фінансово-економічний стан та дестабілізувати діяльність підприємства. Під загрозою запропоновано розуміти ризик з найвищим рівнем, наслідком реалізації якого є істотні втрати, що перешкоджають досягненню поставлених цілей, зумовлюють кризу або банкрутство підприємства.

3. З урахуванням існуючих точок зору науковців та власних досліджень запропоновано такі якісні ознаки розмежування ризиків і загроз: 1) умови виникнення (ризик – первинне явище, що виникає у випадку прийняття рішення в умовах невизначеності, конфліктності та альтернативності; загроза – похідне явище, яке виникає у разі реалізації ризикової події за несприятливим сценарієм); 2) результативність (ризик зумовлює додаткову вигоду або втрати, тобто відхилення від запланованих показників, що не впливають на досягнення поставлених цілей; результатом реалізації загрози є істотні втрати, що зумовлюють кризовий стан або навіть банкрутство); 3) роль у розвитку підприємства (ризик відіграє рушійну роль, а загроза – гальмівну або руйнівну). Проведені дослідження дали підстави зробити висновок, що розмежування ризиків і загроз на якісному рівні є досить умовним, що потребує вирішення питання щодо їх кількісного оцінювання.

4. Огляд літературних джерел та власні спостереження засвідчили, що причини виникнення криз та ризиків мають однаковий характер: можуть бути об'єктивними або суб'єктивними, виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Детальне аналізування чинників криз підтвердило, що вони є наслідками реалізації ризиків. У разі ігнорування керівництвом негативного впливу ризиків на діяльність підприємства або ж неефективних рішень щодо їхнього подолання можуть виникати кризові явища. Чим більший рівень невизначеності та конфліктності, чим більше існує альтернативних варіантів у процесі прийняття управлінських рішень, тим більша кількість

негативних чинників може впливати на підприємство і сильнішим може бути рівень їхнього впливу. У такому разі вищою є ймовірність того, що ризики можуть перерости в загрози і спричинити глибоку кризу підприємства.

5. У процесі аналізування наукових праць та управлінської діяльності на підприємствах встановлено, що з метою врахування впливу деструктивних чинників впроваджують такі функціональні підсистеми: антикризове управління, ризик-менеджмент, управління економічною безпекою підприємства. Загалом кожна з цих підсистем спрямована на забезпечення умов для стабільної діяльності підприємства в поточному періоді та досягнення його стратегічних цілей в довгостроковій перспективі. Разом з тим, ці підсистеми мають свою специфіку, яку виявлено в процесі глибшого дослідження таких їхніх характеристик як предмет, об'єкт, суб'єкт, стратегія, завдання та функції, методи та інструменти. Антикризовий менеджмент володіє специфічними методами та інструментами виведення підприємства з кризи: санація, реструктуризація, реінжиніринг тощо. Серед специфічних методів системи економічної безпеки виділяють економічну розвідку, боротьбу з рейдерством, шпигунством та іншими незаконними діями фізичних або юридичних осіб.

6. Встановлено, що в умовах стабільної діяльності підприємства усунення чи пом'якшення впливу деструктивних чинників може бути покладене на систему економічної безпеки підприємства. Функції антикризового управління та ризик-менеджменту мають виконуватися в межах обраної підсистеми. Запропонований підхід дасть змогу використовувати специфічні прийоми і засоби системи економічної безпеки, які необхідні підприємству для підтримання стабільного розвитку. У стані кризи провідну роль має виконувати антикризовий менеджмент. А з метою недопущення виникнення нових ризиків і загроз, які можуть спричинити поглиблення кризи та неможливість реалізації антикризової програми, окремі завдання і функції мають бути делеговані службі економічної безпеки та ризик-менеджменту.

Результати досліджень викладено в працях (Селюченко та Климаш, 2011a; Селюченко та Климаш, 2012a; Масюк, 2013a, Масюк, 2013b; Масюк, 2013c;

Масюк, 2013d; Масюк, 2013e; Масюк, 2013f; Масюк, 2013g; Селюченко, Білик та Масюк, 2013; Масюк, 2014a; Селюченко та Масюк, 2014; Селюченко, Масюк та Гандзюк, 2014b).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ РИЗИКІВ ТА ЗАГРОЗ ЯК ЧИННИКІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Тенденції розвитку вітчизняного машинобудування та виявлення зовнішніх чинників негативного впливу на підприємства

Машинобудування є масштабним сектором промисловості України та невід’ємним елементом розвитку економічної індустрії країни. Економічне зростання держави нерозривно пов’язане з машинобудуванням, оскільки воно забезпечує усі ланки народного господарства необхідною матеріально-технічною базою, сприяє розвитку міжгалузевих зв’язків і стимулює науково-технічний прогрес.

Дослідники виділяють шість галузей у структурі машинобудування України (Саха та ін., 2014):

- залізничне машинобудування (в основному спрямоване на виробництво залізничних вагонів для залізничної системи);
- виробництво літаків, космічних апаратів та суден (підприємство «Антонов» забезпечує виготовлення літаків, компанія «Мотор Січ» займається виробництвом двигунів для гелікоптерів);
- автомобілебудівна промисловість (виробництво автомобілів із використанням іноземних марок та для внутрішнього ринку);
- виробництво машин і устаткування (включає в себе виробництво машин загального призначення, для сільського господарства, для обробки металів, устаткування для ядерних електростанцій);
- виробництво електричного устаткування (виробництво електромоторів, генераторів, електричних кабелів та іншого електричного обладнання);

– виробництво електронної та оптичної продукції (найменша підгалузь машинобудування України).

Одним зі слабких місць машинобудівного комплексу України є використання технологій та методів управління, які залишилися з часів адміністративної економіки. На багатьох вітчизняних машинобудівних підприємствах є недостатнім рівень ризик-менеджменту та управління економічною безпекою, що зумовлює зниження очікуваних результатів, виникнення непередбачуваних втрат, а також можливими є ситуації, коли підприємства не використовують наявні можливості щодо свого розвитку чи вдосконалення своєї діяльності.

Н. Сирочук, дослідивши діяльність основних машинобудівних підприємств України (2013, с.9), зробив висновок, що на цих підприємствах втрати виникають переважно у зв'язку з реалізацією таких несприятливих подій: постачання неякісних товарів, недотримання термінів постачання, недостатній споживчий попит, збої у виробництві через зношеність обладнання, зміна законодавства, порушення трудової дисципліни тощо.

Л. Остапенко виділяє слабкі сторони машинобудівної промисловості України, які формують загрози в контексті подолання поточних та майбутніх криз. До них автор відносить диспропорції в структурі експорту, значну ресурсо-, енерго- та трудомісткість виробництва, технологічну відсталість виробництва, високий рівень зношення основного обладнання, надмірну залежність від державної політики, неефективне використання виробничих потужностей та відсутність захисту прав інтелектуальної власності на унікальну продукцію (Остапенко, 2012, с.7).

У (Романенко, 2013) виділено основні негативні чинники, які зумовили гальмування розвитку вітчизняного машинобудування в період трансформації економіки і продовжують спричиняти погіршення ситуації в теперішній час. До них автор відніс такі: особливості розміщення в Україні підприємств машинобудівного комплексу колишнього СРСР; неузгоджена політика періоду ринкових трансформацій, що призвело до посилення дезорганізації

виробництва; непродумана конверсія, яка посприяла ліквідації багатьох високотехнологічних виробництв; недостатня увага органів управління до проблем машинобудування та дефіцит висококваліфікованих фахівців; відсутність економічних стимулів та незахищеність внутрішнього ринку від стрімкого руху імпортової продукції. Крім того, у статті виділено ще такі перешкоди для розвитку машинобудівної промисловості: переважання складальних виробництв, які базуються на готових імпортних комплектуючих; відсутність потужних національних науково-виробничих структур, які здатні інтегруватися в міжнародні виробничі структури; суттєві податкові навантаження на підприємства машинобудівного сектору.

З метою виявлення чинників, що гальмують розвиток вітчизняних машинобудівних підприємств проаналізуємо динаміку їхніх основних показників. Показники обсягів реалізованої продукції підприємств машинобудування України за період з 2001 р. до 2016 р. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів реалізованої продукції підприємств машинобудування
України за 2001 – 2016 рр.

Роки	Обсяги реалізованої продукції, млн. грн.	Частка у промисловості, %	Індекси продукції машинобудування, %
2001	21523,1	10,2	118,8
2002	24492,2	10,7	111,3
2003	35133,1	12,2	135,8
2004	53569,3	13,4	128,0
2005	59668,1	12,7	107,1
2006	68730,6	12,5	111,8
2007	98339,9	13,7	119,0
2008	121780,4	13,3	100,3
2009	85833,0	10,6	55,1
2010	97056,9	9,3	136,1
2011	130847,9	10,1	115,4
2012	140539,3	10,3	96,7
2013	113926,6	8,6	86,4
2014*	101924,7	7,1	79,4
2015*	115261,7	6,5	85,9
2016*	130290,2	6,1	102,0

Примітки: систематизовано на підставі даних Державної служби статистики України;

*дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, а також без частини зони проведення антитерористичної операції.

Позитивною тенденцією розвитку машинобудування було збільшення обсягів реалізованої продукції упродовж 2001-2008 рр. Проте в 2009 р. цей показник різко знизився, що зумовлено кризовими явищами у світовій та вітчизняній економіках у період 2008-2009 рр. Починаючи з 2010 р. спостерігається зростання обсягів реалізованої продукції, і в 2012 р. цей показник досягає рекордного значення за останні десять років. Однак, уже в 2013 р. ситуація знову змінюється, і показники мають негативну тенденцію до зниження, що пов'язано із скороченням обсягу експорту машинобудівної продукції до Російської Федерації. Керівництво Росії вже декілька років проводить активну політику імпортозаміщення: продукцію іноземних виробників, зокрема українських системно витісняють із російського ринку. Цей процес особливо сильно набрав обертів у 2013 р., коли Україна тільки планувала підписати асоціацію з Євросоюзом (Косюк, 2014).

Загальний обсяг експорту машинобудівного комплексу в 2013 р. становив 10,3 млрд. дол. США порівняно з 12,98 млрд. дол. США в 2012 р. Зменшення експорту зафіксовано на рівні 20,6%. Найбільше скоротився експорт транспортного машинобудування – на 28%. Перш за все, це зумовлено суттєвим зниженням поставок вагонів та локомотивів у Російську Федерацію на 40%, від чого українські підприємства недоотримали 1,64 млрд. дол. США. Додало ваги і скорочення на 66% поставок літаків у Росію. Україна недоотримала від експорту повітряного транспорту 612 млн. дол. США (Мустафа, 2014).

У 2014 р. обсяги реалізації продовжували знижуватись, при чому найсуттєвіший спад як у кількісному, так і у вартісному вираженні зафіксовано знову ж таки у транспортному машинобудуванні, яке займає найбільшу частку в загальному обсязі виробництва машинобудівної промисловості. Обсяг виробництва локомотивів і рухомого складу в 2014 р. зменшився на 62% порівняно з 2013 р., а порівняно з 2011 р. – більше, ніж утричі. Виробництво автомобілів за 2014 р. знизилося на 35%, автобусів – більше, як удвічі (Костюк, 2014).

Для об'єктивного оцінювання динаміки обсягів реалізованої продукції підприємств машинобудування, починаючи з 2013 р., варто розрахувати ці показники в американській чи європейській валютах з урахуванням середньорічного курсу гривні до них. У табл. 2.2 наведено обсяги реалізованої продукції підприємств машинобудування України за 2001-2016 рр. у гривнях та доларах США відповідно до середньозваженого курсу Національного банку України.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів реалізованої продукції підприємств машинобудування України в національній та іноземній валютах за 2001 – 2016 рр.

Роки	Обсяги реалізованої продукції, млн. грн.	Офіційний курс гривні щодо дол. США (Офіційний курс гривні)	Обсяг реалізованої продукції, млн. дол. США
2001	21 523,1	5,3721	4 006,459
2002	24 492,2	5,3266	4 598,093
2003	35 133,1	5,3327	6 588,239
2004	53 569,3	5,3192	10 070,932
2005	59 668,1	5,1247	11 643,238
2006	68 730,6	5,05	13 610,020
2007	98 339,9	5,05	19 473,248
2008	121 780,4	5,2672	23 120,519
2009	85 833	7,7912	11 016,660
2010	97 056,9	7,9356	12 230,569
2011	130 847,9	7,9676	16 422,499
2012	140 539,3	7,991	17 587,198
2013	113 926,6	7,993	14 253,297
2014*	101 924,7	11,8867	8 574,684
2015*	115 261,7	21,8447	5 276,415
2016*	130290,2	25,5532	5 098,782

Примітки: систематизовано автором на основі даних Державної служби статистики України та Національного банку України;

* дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, а також без частини зони проведення антитерористичної операції.

Динаміку обсягів реалізованої продукції машинобудівних підприємств відображають лінійні діаграми, які подано на рис.2.1-2.2.

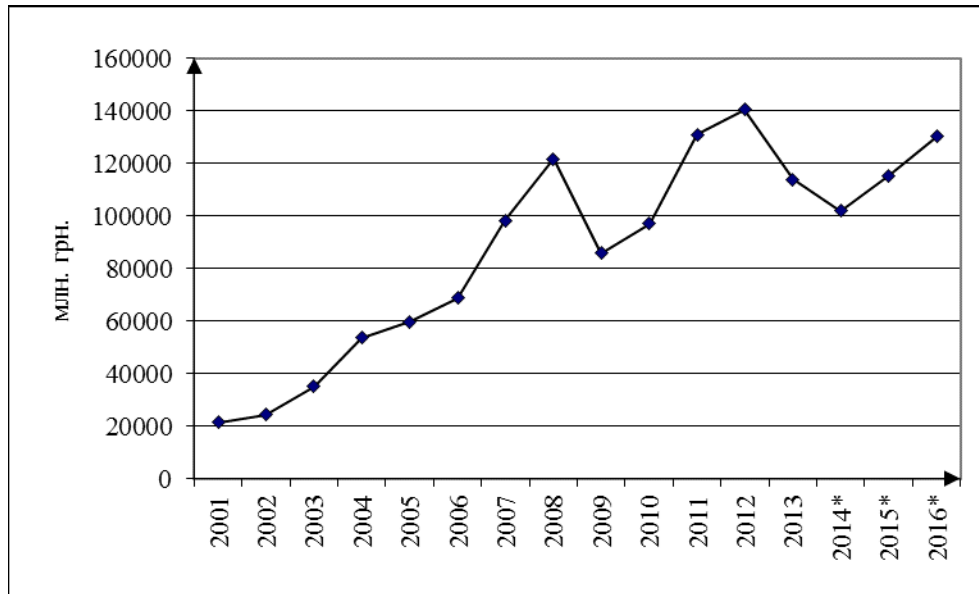


Рис. 2.1. Динаміка обсягів реалізованої продукції підприємств машинобудування України за 2001 – 2016 рр. в млн. грн.

Примітка: побудовано автором на підставі даних Державної служби статистики України

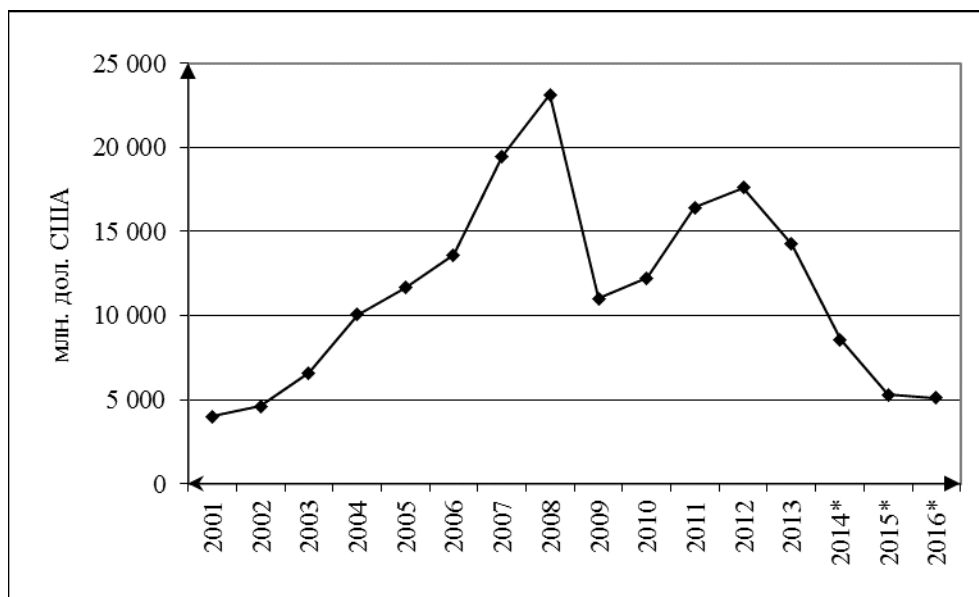


Рис. 2.2. Динаміка обсягів реалізованої продукції підприємств машинобудування України за 2001 – 2016 рр. в млн. дол. США

Примітка: побудовано автором на підставі даних Державної служби статистики України та Національного банку України

Можна виділити два різких спади в обсягах реалізованої продукції підприємств машинобудування, що відбулися в 2009 р. та в 2013 р. Причиною

погіршення показників у 2013 р. стала несприятлива цінова кон'юнктура на ключових для країни світових ринках і проблеми у торговельних відносинах з Росією (Мустафа, 2014). Фахівці, досліджуючи залежність вітчизняного машинобудування від російського ринку, стверджують, що в 2012 р. більшість підгалузей експортували до Росії в середньому 30% від їхнього загального обсягу випуску (Саха та ін., 2014). У 2014 р. частка експорту продукції машинобудування до Росії залишається значною: продажі на російський ринок становили 52% від загального обсягу експорту, експорт до країн ЄС – 21%, а в країни СНД – 14%. Щодо окремих груп товарів залежність від Росії ще суттєвіша: частка експорту продукції енергетичного і транспортного машинобудування на російський ринок у 2014 р. становила 75% і 60% відповідно (Костюк, 2014).

У зв'язку з нестабільними політичними відносинами, які склались між Україною та Росією, вітчизняні машинобудівні виробники поступово переорієнтовуються на інші ринки збуту, обмежуючи обсяги експорту до традиційних партнерів. За підсумками 2014 р. чистий дохід від експорту до Росії знизився у 2,4 рази – до 7 млрд. дол. США. Експортери машинобудівної продукції зазнали вагомих втрат – у 2014 р. виторг зменшився на третину порівняно з 2013 р. (Михальченко, 2015).

Для більш детального аналізу динаміки обсягів реалізації продукції машинобудівних підприємств за 2002-2016 рр. розраховано темпи зміни обсягів реалізованої продукції, які подано в табл. 2.3.

Динаміку ланцюгових темпів зміни відображено на рис.2.3.

Варто звернути увагу на різницю між динамікою обсягів реалізованої продукції у гривнях та доларах США. Упродовж 2011-2013 рр. ланцюгові темпи зміни були практично однакові. Однак, незважаючи на збільшення обсягів реалізованої продукції у 2015-2015 рр. в гривнях, у доларах і далі спостерігається негативна тенденція. Це пов'язано із стрімким підвищенням курсу валют та зростанням темпів інфляції. Як відомо, в Україні практично відсутні машинобудівні підприємства з повним виробничим циклом, більшість

Таблиця 2.3

Темпи зміни обсягів реалізованої продукції підприємств машинобудування
України в національній та іноземній валютах за 2002 – 2016 рр.

Роки	Базові темпи зміни обсягів реалізованої продукції, %		Ланцюгові темпи зміни обсягів реалізованої продукції, %	
	В національній валюті	В дол. США	В національній валюті	В дол. США
2001	-	-	-	-
2002	113,8	114,8	113,8	114,8
2003	163,2	164,4	143,4	143,3
2004	248,9	251,4	152,5	152,9
2005	277,2	290,6	111,4	115,6
2006	319,3	339,7	115,2	116,9
2007	456,9	486	143,1	143,1
2008	565,8	577,1	123,8	118,7
2009	398,8	275	70,5	47,6
2010	450,9	305,3	113,1	111
2011	607,9	409,9	134,8	134,3
2012	653	439	107,4	107,1
2013	529,3	355,8	81,1	81
2014	473,6	214	89,5	60,2
2015	535,5	131,7	113,1	61,5
2016	605,4	127,3	113	96,6

Примітка: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та Національного банку України

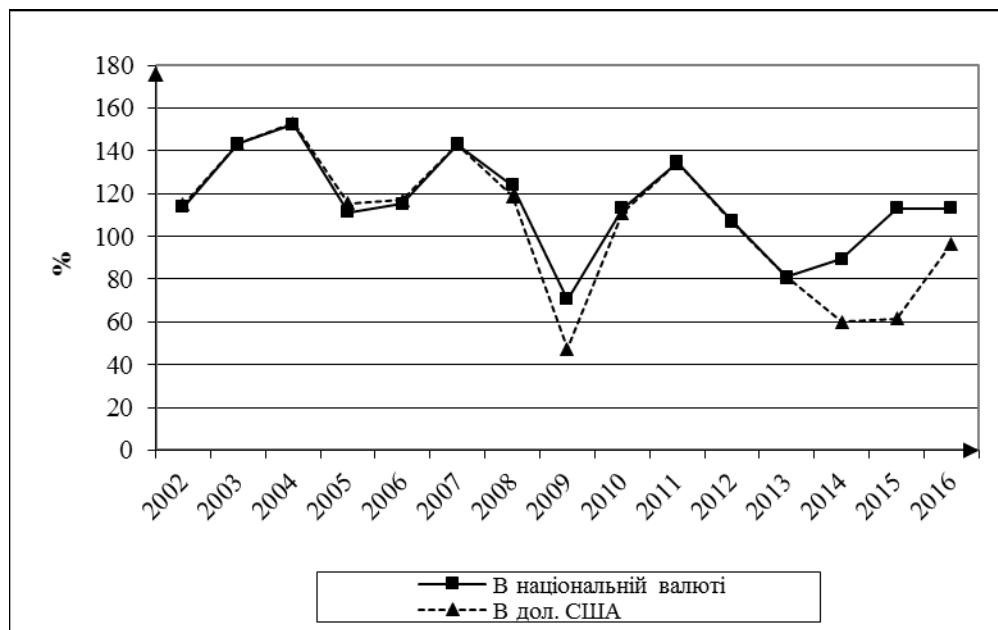


Рис. 2.3. Динаміка ланцюгових темпів зміни обсягів реалізованої продукції
вітчизняних підприємств машинобудування

Примітка: побудовано автором на підставі даних Державної служби статистики України та власних розрахунків

вітчизняних підприємств використовують імпортні комплектуючі, що в свою чергу сприяє підвищенню витрат виробництва і цін на продукцію у гривневому еквіваленті. Тому, через нестабільність фіскальної та монетарної політики, зростання обсягу реалізованої продукції у гривнях ще не свідчить про нарощення потенціалу машинобудівної промисловості.

На незадовільний стан фінансово-економічної діяльності машинобудівних підприємств України вказують також показники рентабельності, які наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Рентабельність операційної діяльності машинобудівних підприємств
за 2010-2016 рр.

Роки	Результати від операційної діяльності, млн. грн.	Витрати операційної діяльності, млн. грн.	Рівень рентабельності (збитковості), %
2010	10026,1	143600,1	7,0
2011	17788,6	191449,2	9,3
2012	16598,1	168408,6	9,9
2013	9236,5	139902,9	6,6
2014*	-3405,7	144838,1	-2,4
2015*	5553,5	163778,9	3,4
2016*	12550,1	166199,2	7,6

Примітки: систематизовано автором на підставі даних Державної служби статистики України;

*дані щодо рентабельності операційної діяльності підприємств у 2014-2015 рр. наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

У 2011-2012 рр., аналогічно до динаміки обсягів реалізації продукції, спостерігається незначне підвищення рентабельності операційної діяльності машинобудівних підприємств. У 2013 р. цей показник зменшився на 3,3 %, тобто на третину порівняно з 2012 р., і був нижчим, порівняно з 2010 р. У 2014 р. машинобудівна промисловість була збитковою, однак уже в 2015 р. рівень рентабельності операційної діяльності становив 3,4 % (залишилося збитковим виробництво електричного устаткування, рівень його збитковості становив 1,5 %). Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств машинобудування 2016 р. зріс до 7,6 %, причому прибутковими були вже всі галузі машинобудування.

Фінансові результати підприємств машинобудування до оподаткування за 2011-2016 рр. подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Фінансові результати підприємств машинобудування до оподаткування

Роки	Фінансовий результат до оподаткування	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
2010	6859	60,2	9771,5	39,8	2912,5
2011	15081,2	67,7	18299,9	32,3	3218,7
2012	13322,8	67	16515,8	33	3193
2013	5526,9	65,2	9597,8	34,8	4070,9
2014	-20501,5	64,7	9841,6	35,3	30343,1
2015	-12651,6	74,1	15950,6	25,9	28602,2
2016	646,8	76,7	14324,8	23,3	13678,0

Примітка: сформовано автором на підставі даних Державної служби статистики України

Динаміку частки збиткових машинобудівних підприємств у загальній їх кількості відображено на рис. 2.4.

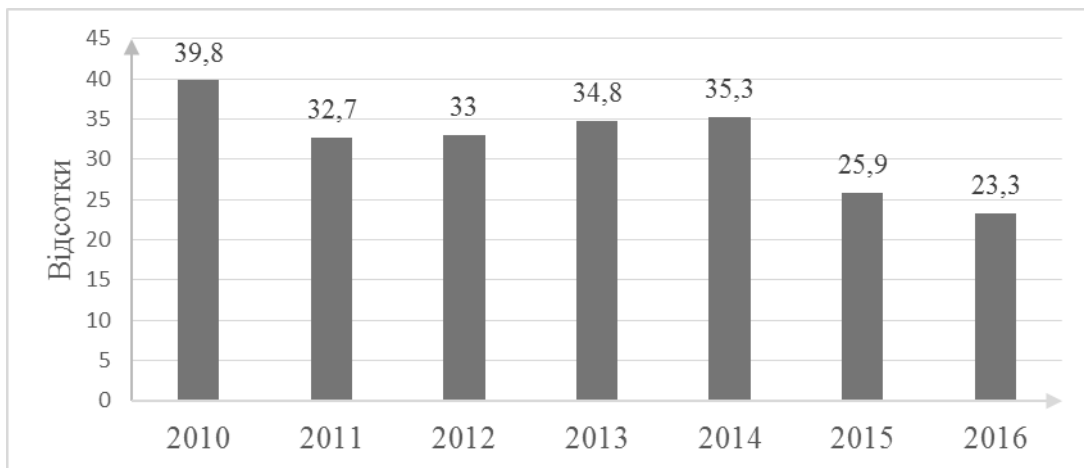


Рис. 2.4. Частка збиткових машинобудівних підприємств України

Примітка: побудовано автором на підставі даних Державної служби статистики України

У 2010 р. майже 40 % підприємств машинобудування мала від'ємний фінансовий результат до оподаткування. Упродовж 2011-2014 рр. збитковою була в середньому третина підприємств, а в 2015 р. їхня частка зменшилася до 25,9 %. Однак загальний фінансовий результат підприємств машинобудування до оподаткування у 2014-2015 рр. був від'ємним. У 2016 р. спостерігається

позитивна тенденція до збільшення фінансових результатів машинобудівної промисловості.

Динаміку основних показників підприємств машинобудування за останні 2010 – 2015 рр. відображено на рис. 2.5.

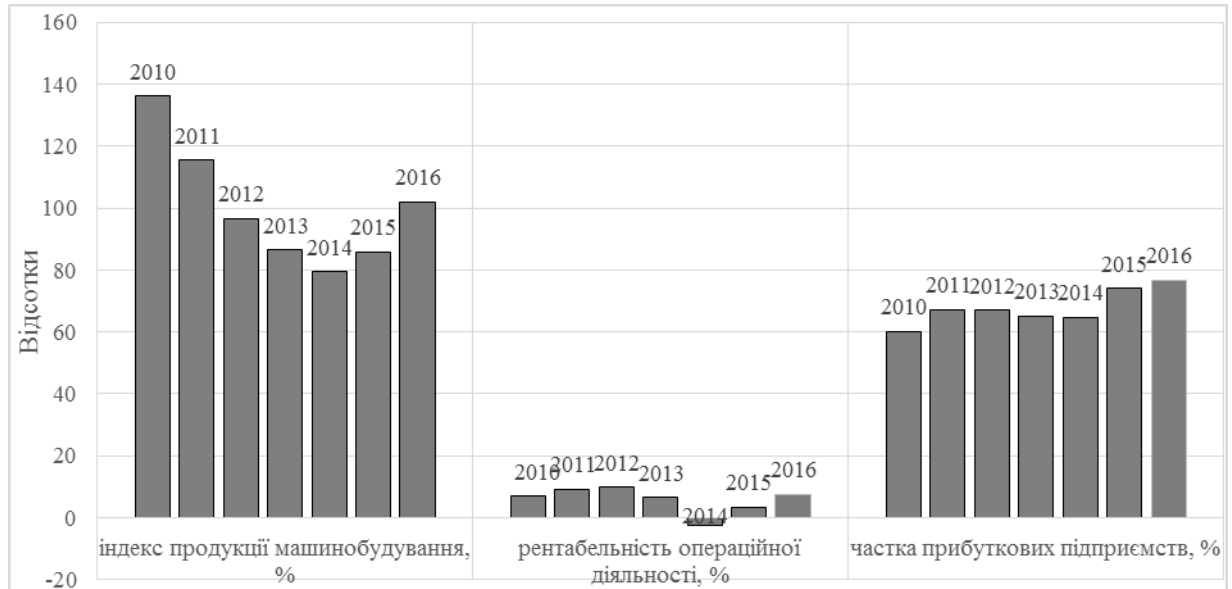


Рис. 2.5. Динаміка основних показників підприємств машинобудування України за 2010 – 2016 рр.

Примітка: побудовано автором на підставі даних Державної служби статистики України

У 2014 р. спостерігається погіршення основних показників вітчизняного машинобудування у зв'язку з ускладненням економічної та політичної ситуації в країні. Однак під впливом санкцій та інформаційної війни окремі категорії вітчизняних та іноземних споживачів змінили своє ставлення на користь української продукції та почали нею замінювати російські аналоги, що дало можливість підприємствам машинобудування пройти кризове дно в 2014 р. та продемонструвати покращення результатів у 2016 р.

Проведений аналіз показав, що підприємства машинобудування України є дуже чутливими до кризових явищ на макроекономічному рівні, на що вказує погіршення показників у 2008-2009 рр. у зв'язку із світовою фінансово-економічною кризою та в 2014-2015 рр. внаслідок військових дій на сході України та поглиблення економічної і політичної кризи. У зв'язку з цим зазначимо, що важливим етапом процесу управління, зокрема й антикризового,

є діагностування зовнішнього середовища. Такий моніторинг слід проводити постійно, адже збільшення кількості ризиків і загроз та посилення їхнього впливу може призвести до кризи навіть успішно функціонуюче підприємство. Разом з тим, слід враховувати, що існують ризики і загрози, які важко передбачити (прикладом можуть бути військові дії з боку Росії, рейдерські атаки), тому керівництво підприємства повинно вміти швидко реагувати в екстремальних умовах, забезпечуючи хоча б послаблення негативного впливу непередбачуваних чинників.

Одним з поширених інструментів діагностування зовнішнього середовища є STEP-аналіз, який дає можливість виявити соціальні (Social), технологічні (Technological), економічні (Economic) та політичні (Political) аспекти зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства чи галузі (Милинис, 2015).

На рис. 2.6 наведено матрицю, яку побудовано в результаті STEP-аналізу вітчизняного машинобудування.

ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ	ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ
- стан політичної кризи; - фрагментарність законодавчої бази, що регулює машинобудівну галузь; - втручання держави та правових органів у діяльність підприємств; - високий рівень корумпованості влади; - популяризація поглядів іноземних політичних діячів на проблеми України.	- олігополізація світових машинобудівних ринків збуту; - дефіцит вітчизняних конкурентоспроможних товарів; - використання неекономічних регуляторів промисловості; - дефіцит інвестиційних ресурсів.
СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ	ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ
- втрата партнерів під впливом соціальної думки; - виникнення неправдивої інформації про підприємства; - наявність психологічних бар'єрів у споживачів.	- обмеженість впроваджень інноваційних технологій у виробництво у зв'язку з обмеженим фінансуванням; - дефіцит вітчизняних конкурентоспроможних ідей; - проблеми невідповідності товарів та послуг міжнародним стандартам якості.

Рис. 2.6. Матриця STEP-аналізу для підприємств вітчизняного машинобудування

Примітка: сформовано автором на основі власних досліджень

Сформована матриця описує зовнішні чинники, на які підприємства не можуть безпосередньо впливати, однак змушені їх враховувати в процесі своєї

діяльності. До блоку соціальних факторів віднесено чинники, які виникають під дією громадськості (соціальної спільноти). Так, під впливом соціальної думки вітчизняні машинобудівні підприємства втратили значну кількість партнерів з країни, що виступає агресором стосовно України. В окремих категорій споживачів з'явилося психологічне несприйняття продукції тих підприємств, які продовжують партнерські відносини з контрагентами з Росії. Проте, у зв'язку з тим, що галузь машинобудування історично пов'язана з традиційними ринками, виникло нове соціальне явище – поява викривленої інформації про підприємства, які намагаються переконати суспільство в тому, що виробляють виключно вітчизняний продукт.

Блок технологічних факторів включає ті аспекти, що виникли у зв'язку з невідповідністю товарів та послуг міжнародним стандартам якості та в умовах дефіциту вітчизняних конкурентоспроможних ідей. Стан економічної кризи зумовив обмеження витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств, що спричинило заморожування більшості проектів та відтік висококваліфікованих кадрів.

До економічних факторів віднесено ризики і загрози, які пов'язані з олігополізацією світових ринків збуту продукції машинобудування, що ускладнює вихід на них українських виробників. Крім того, на цей процес впливає використання неекономічних регуляторів у промисловості та значний дефіцит інвестиційних ресурсів, які необхідно спрямувати на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів.

Блок політичних факторів включає негативні чинники, які виникають під час політичної кризи як в окремій країні, так і в світі загалом. До цієї групи факторів віднесено фрагментарність вітчизняної законодавчої бази, що регулює машинобудівні підприємства, непоодинокі випадки втручання держави та правових органів у діяльність підприємств, значний рівень корумпованості влади, а також популяризацію політичних поглядів глав різних держав на проблеми в Україні.

У зв'язку з виникненням нестабільних відносин з традиційними

партнерами та потреби диверсифікації ринків збуту важливим є визначення основних негативних чинників впливу в експортній діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств та дослідження тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

У 2015 р. машинобудівну продукцію експортувало 639 підприємств різних організаційних форм та різної форми власності на загальну суму понад десять мільярдів грн. (10947174784,46 грн.). Узагальнені дані, що характеризують експортні відносини вітчизняних машинобудівних підприємств з урахуванням їхніх організаційно-правових форм, наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники експорту машинобудівної продукції
вітчизняними підприємствами в 2015 р.

Організаційно- правова форма підприємства	Кількість підприємств, од.	Частка у загальній кількості, %	Загальна фактурна вартість, млн. грн.	Частка у загальній вартості, %
Публічні акціонерні товариства (ПАТ)	25	3,9	2586,7	23,6
Приватні акціонерні товариства (ПрАТ)	10	1,6	15,45	0,1
Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	374	58,5	5651,3	51,6
Приватні підприємства (ПП)	47	7,3	209,44	1,9
Державні підприємства (ДП)	17	2,6	1732,24	15,8
Дочірні підприємства з іноземними інвестиціями	19	2,9	394,53	3,6
Фізичні особи- підприємці (ФОП)	147	23,0	357,52	3,3
Разом	639	100,0	10947,17	100,0

Примітка: систематизовано автором на основі даних Державної фіскальної служби України

Усі підприємства, що здійснювали експорт машинобудівної продукції і вели активну діяльність на ринку, поділено залежно від організаційно-правової

форми на сім класів: Публічні акціонерні товариства (ПАТ), Приватні акціонерні товариства (ПрАТ), Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), Приватні підприємства (ПП), Державні підприємства (ДП), Дочірні підприємства з іноземними інвестиціями та Фізичні особи-підприємці (ФОП). Також додатково визначено два критерії для порівняльного аналізу: 1) структуру підприємств-експортерів різних організаційно-правових форм за обсягами загальної фактурної вартості експортованої машинобудівної продукції; 2) структуру підприємств-експортерів за їхньою організаційно-правовою формою.

На рис. 2.7 наведено дані щодо структури експорту вітчизняних підприємств машинобудування за обсягами загальної фактурної вартості експортованої продукції у 2015 р.

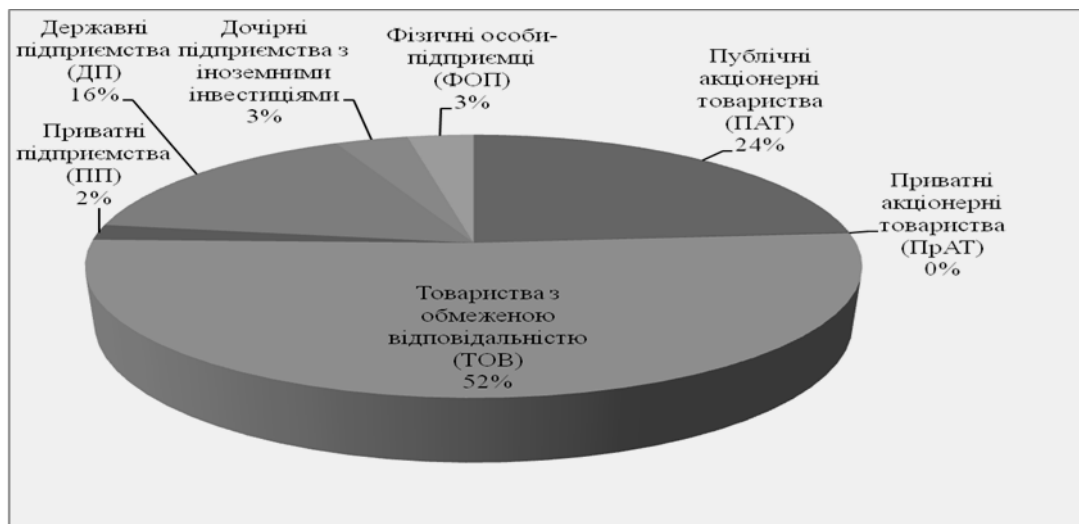


Рис. 2.7. Структура експорту вітчизняних підприємств машинобудування різних організаційно-правових форм за обсягами загальної фактурної вартості експортованої продукції в 2015 р.

Примітка: сформовано автором на основі даних Державної фіскальної служби України

Найбільшу частку в експорті продукції машинобудування займали ТОВ (51,6 % від загального обсягу або на суму понад 5651,29 млн. грн.). Друге місце займають ПАТ (23,6 % від загального обсягу або понад 2586,69 млн. грн.). Закривають трійку лідерів ДП (15,8 % від загального обсягу або понад 1732,23 млн. грн.). Частка експорту інших підприємства (ПрАТ, ПП, Дочірні

підприємства з іноземними інвестиціями та ФОП)) є незначною і складає 8,9 % від загального обсягу або близько 976,94 млн. грн.

На рис. 2.8 наведено частки вітчизняних підприємств-експортерів з різною організаційно-правовою формою у їхній загальній кількості.



Рис. 2.8. Структура підприємств-експортерів машинобудівної продукції в 2015 р. за їхньою організаційно-правовою формою

Примітка: сформовано автором на основі даних Державної фіскальної служби України

Лідерами залишаються ТОВ (58,5 % від загальної кількості або 374 підприємств). Друге місце займають ФОП (23 % від загальної кількості або 147 підприємств), на третьому – ПП (7,4 % або 47 організацій).

Після встановлення основних суб'єктів експорту продукції машинобудування доцільним є проведення АВС-аналізу обсягів експорту, що дасть можливість виявити основні недоліки та розкрити нові перспективи у цьому напрямку діяльності. АВС-аналіз експортного потенціалу вітчизняних машинобудівних підприємств проведено в декілька етапів, які представлено на рис. 2.9.

АВС-аналіз є одним із методів математично-статистичного аналізу, в результаті якого можна визначити частку досліджуваних елементів у сукупності (Езепов, 2014). При використанні АВС-аналізу будують криву залежності сукупного ефекту від кількості елементів, що має назву «крива Парето» (Разу, 2016), «крива Лоренца» (Океанова, 2008) або «АВС-крива» (Сторчак, 2015). Такий аналіз дає можливість виявити першочергові проблеми



Рис. 2.9. Проведення ABC-аналізу експортного потенціалу вітчизняних машинобудівних підприємств

Примітка: сформовано автором на основі (Кононович та Копитін, 2010)

або причини їхнього виникнення, тому є актуальним у проведенні нашого дослідження.

Після впорядкування підприємств за зменшенням фактурної вартості було

сформовано рейтинговий список, який визначено з урахуванням частки параметра у загальній сумі з накопичувальним підсумком. Після цього всі підприємства поділено на три групи (А, В, С) відповідно до значення фактурної вартості. У процесі аналізу використано емпіричний метод розділення, що враховує пропорцію 80/15/5 (Кац, 2013).

Для аналізу вибрано дані щодо 350-ти вітчизняних підприємств-експортерів за 2015 р. (Додаток Б). Графічну інтерпретацію АВС-аналізу для вітчизняних машинобудівних підприємств-експортерів за 2015 р. наведено на рис. 2.10.

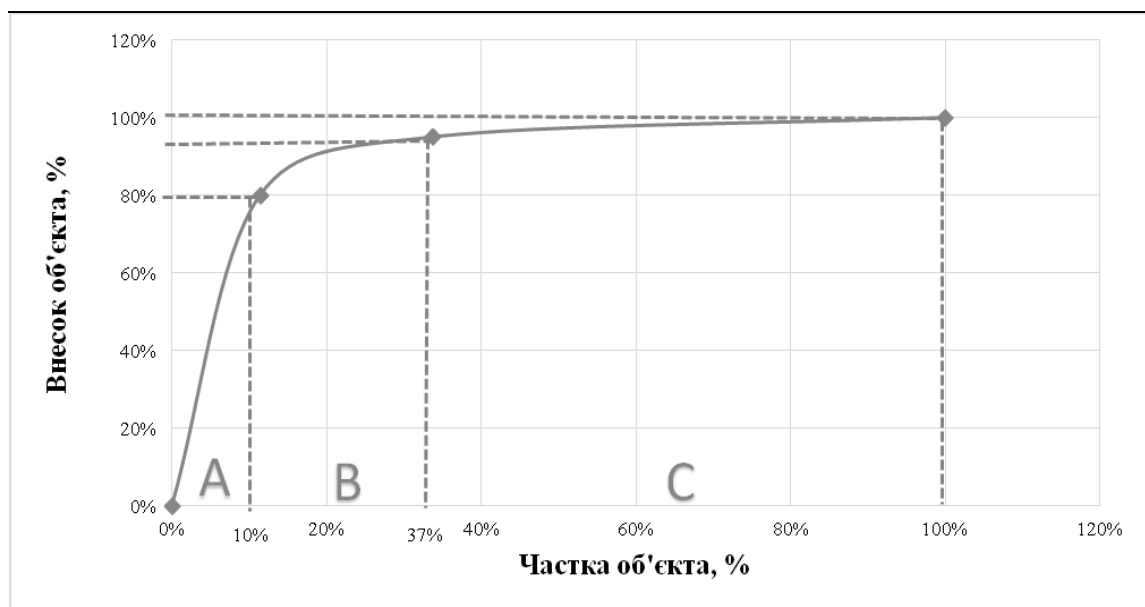


Рис. 2.10. Графічна інтерпретація АВС-аналізу для вітчизняних машинобудівних підприємств-експортерів за 2015р.

Примітка: побудовано автором на основі власних досліджень

У результаті АВС-аналізу визначено лідерів за обсягами зовнішньоекономічної діяльності в машинобудівній промисловості. До «групи А» потрапили 36 підприємств-експортерів з 350-ти досліджених, показники щодо яких наведено в табл. 2.7.

Виділені вітчизняні машинобудівні підприємства за обсягами експорту продукції займали 80% від загальної фактурної вартості. Ще 94 підприємств реалізували продукцію, що становила 15% від сукупної вартості, і на 220 підприємств припало лише 5% від загального обсягу експорту.

Таблиця 2.7

Група А підприємств-експортерів машинобудівної продукції в 2015 р.

№ з/п	Назва підприємства	Загальна фактурна вартість, млн. грн.	Частка у загальній вартості, %	Частка з наростаючим підсумком, %
1	2	3	4	5
1	ДП "Укрспецекспорт"	1393,65	12,73	12,73
2	ПАТ "АвтоКрАЗ"	1029,05	9,4	22,13
3	ТОВ "ТАРА"	724,08	6,61	28,75
4	ТОВ "Автокомпоненти "Автек"	560,93	5,12	33,87
5	ТОВ "Укразрозпчастина"	541,54	4,95	38,82
6	ПАТ "РЗТ"	411,5	3,76	42,57
7	ПАТ "КрКЗ"	363,05	3,32	45,89
8	ТОВ "Руслан-Комплект"	345,89	3,16	49,05
9	ТОВ "ТПК "Омега-Автопоставка"	332,44	3,04	52,09
10	ПАТ "ХТЗ"	282,57	2,58	54,67
11	ТОВ «ТД ПАТ "Харківський Тракторний Завод"	281,96	2,58	57,24
12	ПАТ "ЗАЗ"	235,31	2,15	59,39
13	ПП "Тойота-Україна"	211,6	1,93	61,33
14	ДП ДГЗП "Спецтехноекспорт"	191,79	1,75	63,08
15	ТОВ "ВКП Форсаж"	156,71	1,43	64,51
16	ДП "Ен Джі Метал Україна"	144,04	1,32	65,83
17	ТОВ "Мелітопольський ливарний завод"	134,37	1,23	67,05
18	ТОВ НВП "Агромашінвест"	105,4	0,96	68,02
19	ТОВ "Запчасть"	103,98	0,95	68,97
20	ФОП Склярчук Ю.М.	96,86	0,88	69,85
21	ТОВ "Дорожня Карта"	95,64	0,87	70,72
22	ТОВ "Завод Кобзаренка"	86,87	0,79	71,52
23	ТОВ "Тококарс"	86,85	0,79	72,31
24	ПАТ "Автомобільна Компанія "Богдан Моторс"	82,15	0,75	73,06
25	ТОВ "ДАФМІ"	77,04	0,7	73,77
26	ТОВ "Хонда Україна"	76,52	0,7	74,46
27	ТОВ "Лозівський ковальсько- механічний завод"	67,22	0,61	75,08
28	ТОВ "ОНІКС"	67,14	0,61	75,69
29	ТОВ "Еліт-Україна"	64,96	0,59	76,29
30	ТОВ "Агротехекспорт"	63,06	0,58	76,86
31	ПАТ "Полтавський автоагрегатний завод"	59,28	0,54	77,4

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
32	ТОВ "Український автобус"	58,66	0,54	77,94
33	ТОВ з П "Цепелін Україна"	58,08	0,53	78,47
34	ТОВ "КОРІДА-ТЕХ"	50,16	0,46	78,93
35	ТОВ з П "Вольво Україна"	48,58	0,44	79,37
36	ФОП Кремінь Н. В.	46,69	0,43	79,8

Примітка: розраховано автором на основі даних Державної фіскальної служби України

Найбільша частка експортованої продукції машинобудування припадає на Державну компанію "Укрспецекспорт", яка є посередником між вітчизняними виробниками та іноземними партнерами в країнах Азії та Африки щодо продукції подвійного призначення. На другому місці є ПАТ "АвтоКрАЗ", що розташоване у м. Кременчук. Завод виготовляє вантажні автомобілі та запчастини до них. Систематизовані дані свідчать, що ПАТ «АвтоКрАЗ» продовжує диверсифікацію ринків збуту: замість традиційних імпортерів з Росії основними замовниками в 2015 р. стали Єгипетські організації. Третє місце посідає ТОВ «ТАРА», яке спеціалізується на виробництві запасних частини до автотракторної техніки. У 2015 р. Товариство експортувало запчастини для тракторів у такі країни: Російську Федерацію, Грузію, Азербайджан, Болгарію, В'єтнам, Вірменію, Єгипет, Казахстан, Камбоджу, Латвію, Литву, Молдову, Сербію, Угорщину та Польщу.

Аналіз основних підприємств-експортерів вітчизняної машинобудівної продукції показав, що лише сім підприємств (ПАТ «АвтоКрАЗ», АТ «ХТЗ», ПАТ «ЗАЗ», ТОВ «Завод Кобзаренка», ПАТ «Автомобільна компанія «Богдан Моторс», ТОВ «Український автобус» та ТОВ «Коріда-тех») експортували готову продукцію, зокрема: легкові та вантажні автомобілі, автобуси, кузови тролейбусів, трактори та різновиди причепів. Натомість більшість підприємств спеціалізується виключно на автозапчастинах та деталях до сільськогосподарської і важкої техніки.

Варто наголосити, що традиційні ринки збуту зазнають значних змін і поступово переорієнтовуються на країни Азії та Африки (Єгипет, Пакистан,

Казахстан, Китай, Республіка Чад, Ефіопія, Арабські Емірати, Нігерію тощо), які стають основними імпортерами готової продукції. Та, попри спроби диверсифікації ринків збуту, Російська Федерація поки що залишається найбільшою країною-імпортером машинобудівної продукції, що є істотним джерелом ризиків та загроз у фінансово-економічній діяльності вітчизняних підприємств. Підприємствам, що потрапили у список лідерів за показниками експорту продукції, потрібно особливо ретельно підходити до виявлення потенційних негативних чинників впливу в процесі провадження зовнішньоекономічної діяльності.

2.2. Виявлення ознак та фаз кризового розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств

Можливість побороти вплив зовнішніх ризиків та загроз істотно залежить від фінансово-економічного стану кожного суб'єкта господарювання. Тому невід'ємною постійно діючою складовою антикризового управління має бути діагностування, спрямоване на своєчасне виявлення внутрішніх негативних явищ, їхнє всебічне дослідження з метою прийняття оптимальних управлінських рішень щодо їхнього усунення та недопущення погіршення фінансово-економічного стану підприємства, що зробить його більш стійким до негативних зовнішніх впливів.

У підр. 1.3 дисертаційного дослідження зазначено, що для виявлення ознак кризового розвитку підприємства на ранніх етапах необхідно регулярно проводити експрес-діагностику, інформаційною базою якої є дані фінансової звітності.

З метою отримання узагальнених висновків щодо фінансово-економічного стану вітчизняних машинобудівних підприємств та виявлення кризового розвитку врахуємо основні ознаки кризи, що характерні для різних її фаз, які виділено вітчизняними науковцями (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Ознаки кризового розвитку підприємств

Автори	Глибина кризи	Ознаки
1	2	3
Бланк І.О. (1999, с.283-284)	Легка фінансова криза	Зниження ліквідності грошового потоку, стабілізація ринкової вартості підприємства, зниження коефіцієнта автономії, зростання короткострокових зобов'язань, зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності, зростання змінних витрат.
	Глибока фінансова криза	Від'ємне значення чистого грошового потоку, зниження ринкової вартості підприємства, зниження ефекту фінансового левериджу, високий коефіцієнт невідкладних зобов'язань, значне зменшення коефіцієнтів абсолютної і поточної ліквідності, високий коефіцієнт операційного левериджу при зростанні змінних витрат.
	Фінансова катастрофа	Від'ємне значення чистого грошового потоку, обвальне зниження ринкової вартості підприємства, відсутність ефекту фінансового левериджу, надмірно високий коефіцієнт невідкладних зобов'язань, абсолютна неплатоспроможність через відсутність грошових активів, дуже високий коефіцієнт операційного левериджу при зростанні поточних витрат.
Копилук О.І., Штангрет А.М. (2005, с.12-14)	Перша фаза кризи	Зменшення обсягів реалізації, зниження доходів від основної діяльності.
	Друга фаза кризи	Збитковість виробництва, зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, зниження коефіцієнтів ліквідності, дефіцит власних оборотних коштів тощо.
	Третя фаза кризи	Суттєве збільшення залученого капіталу, порушення балансу дебіторської і кредиторської заборгованості, зростання збитків, недостатність оборотних коштів, спад обсягів виробництва та призупинення діяльності.
Мельник О.Г. (2010, с.167-168)	Ідеальний стан	Фінансова результативність, незалежність, достатній рівень ділової активності.
	Сприятливий стан	Позитивні параметри у прибутковості, ліквідності, фінансовій незалежності; можливі відхилення у сфері ділової активності та цільового використання довгострокових позик.
	Стан дестабілізації	Зниження ділової активності та фінансової незалежності.
	Передкризовий стан	Негативні тенденції в динаміці фінансової незалежності, ділової активності, фінансової результативності.

Продовження табл. 2.8

1	2	3
	Кризовий стан	Зниження або відсутність фінансової результативності, погіршення ліквідності, ділової активності, формування фінансової залежності.
	Катастрофічний стан	Неплатоспроможність, порушення структури капіталу, відсутність чи недостатній рівень фінансової результативності, низький рівень економічної активності або її відсутність.

Примітка: узагальнено автором

Формування вибірки для дослідження зумовлене доступністю фінансової звітності восьми машинобудівних підприємств України, які є акціонерними товариствами, зокрема: ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «РЗТ», ПАТ «ХТЗ», ПАТ «КрКЗ», ПАТ «НВП «Радій», ПАТ «ПААЗ», ПАТ «Світло шахтаря» та ПАТ «АвтоКрАЗ». Інформаційну базу сформовано на основі річної фінансової звітності цих підприємств за період 2012-2015 рр. (Офіційний сайт Агенства з розвитку інфраструктури фондового ринку України).

З огляду на виявлені негативні тенденції у вітчизняному машинобудівному секторі економіки та з урахуванням поглядів науковців щодо ознак й індикаторів кризового розвитку підприємства, а також попереднього читання фінансової звітності підприємств, нами сформовано групи показників для проведення експрес-діагностики, які подано в табл. 2.9.

Проведення діагностики побудовано на таких порівняннях: по-перше, порівняння показників за декілька років та виявлення тенденції їхньої зміни; по-друге, порівняння з показниками інших підприємств машинобудування, що дає змогу виявити сильні і слабкі сторони кожного з них; по-третє, порівняння фактичних значень показників з середніми чи нормативними для цього виду промисловості. На основі такого порівняння визначимо зони ризику провадження фінансово-господарської діяльності машинобудівними підприємствами та позиціонуємо їх одне відносно одного.

За твердженням науковців (Бланк, 1999; Копилук та Штангрет, 2005; Селюченко та Козик, 2007; Терещенко, 2000), першим симптомом фінансової кризи є зниження обсягів реалізації продукції. Тому насамперед проаналізуємо

Таблиця 2.9

Показники для проведення експрес-діагностики

Групи показників	Перелік показників
Фінансові результати діяльності	чистий дохід від реалізації продукції; чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)
Показники власних джерел формування фінансових ресурсів та фінансової стійкості	власний капітал; власні обігові кошти; коефіцієнт автономії; коефіцієнт короткотермінових фінансових зобов'язань у загальній сумі зобов'язань; коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами
Показники ліквідності та платіжно-розрахункової дисципліни	коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; період обороту дебіторської заборгованості; період обороту кредиторської заборгованості
Показники стану основних засобів	коефіцієнт зношення; коефіцієнт оновлення
Показники ефективності господарської діяльності та менеджменту підприємства	рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність операційної діяльності; рентабельність продажів; коефіцієнт оборотності капіталу

Примітка: розроблено автором з урахуванням джерел (Бланк, 1999; Гальків, 2010; Копилук та Штангрет, 2005; Куліков та Іващенко, 2009; Мельник, 2010; Остапенко, 2012; Савчук, 2001; Сирочук, 2013; Терещенко, 2004; Кавтиш та Погребняк, 2016) та власних досліджень

результати фінансово-господарської діяльності досліджуваних підприємств. Значення цих показників подано в табл.2.10.

Серед аналізованих підприємств лише ПАТ «РЗТ» та ПАТ «КрКЗ» характеризуються прибутковою діяльністю впродовж всього періоду. Їм характерні певні коливання чистого доходу від реалізації та чистого прибутку, однак в ПАТ «РЗТ» наявна загальна тенденція до збільшення обох показників за аналізований період, а в ПАТ «КрКЗ», попри збільшення чистого доходу у 2015 р., чистий прибуток дещо зменшився.

Діяльність ПАТ «ЗАЗ» була нерентабельною в 2014-2015 рр. Труднощі в фінансово-господарській діяльності цього підприємства почалися ще в січні 2013 р., коли Росія ввела утилізаційний збір, а кредитні ставки у вітчизняних

Таблиця 2.10

Фінансові результати діяльності машинобудівних підприємств України
за 2012-2015 рр.

Підприємства	Роки	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток, тис. грн.
ПАТ «ЗАЗ»	2012	3530627	448
	2013	1743797	2606
	2014	1339645	-2903579
	2015	647247	-1195576
ПАТ «РЗТ»	2012	113619	512
	2013	103421	1135
	2014	129338	1991
	2015	194090	14140
ПАТ «ХТЗ»	2012	635893	-22937
	2013	542835	-126724
	2014	674049	449402
	2015	513280	-218050
ПАТ «КрКЗ»	2012	464655	8558
	2013	440640	5944
	2014	454044	24859
	2015	549405	17176
ПАТ «НВП «Радій»	2012	222699	2612
	2013	60746	-2026
	2014	97477	5692
	2015	217970	3325
ПАТ «Авто КраЗ»	2012	614935	15205
	2013	730006	19578
	2014	1752303	-157720
	2015	1932067	-313912
ПАТ «Світло Шахтаря»	2012	701255	124463
	2013	549314	70348
	2014	503897	81347
	2015	400215	-37948
ПАТ «ПААЗ»	2012	110546	-35716
	2013	101678	-35915
	2014	105406	-88256
	2015	133756	-35760

Примітка: сформовано на основі даних офіційного сайту Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України

банках істотно зросли, що негативно позначилось на рівні попиту населення. У липні 2014 р. президент корпорації «УкрАвто» заявив, що ситуація на

підприємстві катастрофічна: експорт в Росію відсутній, внутрішній ринок стиснувся, а на ринок ЄС поки що вихід неможливий у зв'язку з технічними умовами. У 2015 р. порівняно з попереднім роком продажі скоротились з 7463 до 2893 одиниць, а частка ринку – з 8 до 6,23 %. У січні 2016 р. завод зупинився і перейшов на випуск машинокомплектів для General Motors в Єгипті, де випускають 20 тис. автомобілів Lapos щороку (Сенчихин, 2016).

ПАТ «ХТЗ» мало збитки в 2012 р., 2013 р. та 2015 р. У червні 2016 р. було зупинено його роботу. На цей час загальна сума кредиторських вимог становила 1 млрд. 133 млн. грн., зокрема борг перед податковою адміністрацією сягає понад 400 млн. грн. (Ярославский обещает вернуть на ХТЗ пенсионеров, 2016). У липні 2016 року було затверджено план досудової санації, зобов'язання щодо фінансування якого взяв на себе новий інвестор. Проте процедуру санації не розпочато у зв'язку з кримінальним провадженням, яке відкрито стосовно генерального директора заводу, та через вимогу податкової адміністрації щодо скасування плану санації (Колектив ХТЗ звинувачує прокуратуру в блокуванні запуску виробництва, 2016). Незважаючи на рейдерські атаки, тиск правоохоронних органів та значні суми заборгованостей, керівництво підприємства провадить політику виживання, намагаючись відновити господарську діяльність.

ПАТ «НВП «Радій» мало від'ємний чистий фінансовий результат лише в 2013 р. Однак, незважаючи на істотне зростання чистого доходу в 2015 р. порівняно з попереднім роком, чистий прибуток зменшився.

ПАТ «АвтоКрАЗ» збільшувало чистий дохід від реалізації впродовж всього аналізованого періоду, однак мало збитки у 2014-2015 рр.

ПАТ «Світло шахтаря» отримало найменший чистий дохід від реалізації в 2015 р. і мало збитки.

ПАТ «ПААЗ» провадив збиткову діяльність протягом усього аналізованого періоду. Сума збитків була найбільшою в 2014 р., а в 2015 р. їхній обсяг дещо зменшився і був на рівні 2012-2013 рр.

За результатами проведеного аналізу виявлено ознаки кризового розвитку

у таких підприємств: ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «ХТЗ», ПАТ «ПААЗ», ПАТ «АвтоКрАЗ» і ПАТ «Світло Шахтаря». Вони провадили збиткову діяльність протягом кількох звітних періодів. ПАТ «РЗТ», ПАТ «КрКЗ», ПАТ «НВП «Радій» ведуть ефективне господарювання та здатні генерувати прибуток.

Проведемо аналіз обсягу й динаміки власного капіталу та власних обігових коштів досліджуваних підприємств машинобудування. Ці показники є важливими індикаторами фінансового стану підприємства та можливості здійснювати фінансування своєї господарської діяльності. Якщо підприємство провадить збиткову діяльність, то в його балансі можуть бути відображені непокриті збитки. У разі відображення в балансі значного обсягу непокритих збитків підсумок 1-го розділу пасиву може бути від'ємним. Від'ємні чисті активи свідчать про повну втрату власного та частини позикового капіталу внаслідок збиткової діяльності. Це означає, що наявних у підприємства активів не вистачає для погашення всіх зобов'язань. Автор (Терещенко, 2000, с.158) відносить такі підприємства до напівзбанкрутілих.

Використання терміну «напівзбанкрутіле підприємство» вимагає необхідності його уточнення. У літературі (Бланк, 1999; Василенко, 2005; Воробйов, Штангрет та Петрашова, 2010; Іванюта, 2007; Коваленко, 2011; Копилук та Штангрет, 2005; Кривов'язюк, 2008; Лігоненко, 2000; Мельник, 2010; Селюченко та Козик, 2007) переважно використовують поняття «банкрутство». Так, І. О. Бланк (1999) розглядає банкрутство як нездатність суб'єкта господарювання задовольнити в установлені терміни вимоги кредиторів та виконати зобов'язання перед бюджетом. Л. О. Лігоненко (2000) пов'язує банкрутство з неплатоспроможністю та неліквідною структурою балансу. О. Г. Мельник (2010, с.202) характеризує банкрутство як нездатність підприємства розрахуватися за сукупними зобов'язаннями за рахунок наявних активів та самостійно відновити свою платоспроможність. Автор зазначає, що економічне банкрутство, на відміну від юридичного, ще не зумовлює необхідності ліквідації підприємства, оскільки воно може відновити свою

діяльність шляхом залучення коштів інвесторів, проводячи реорганізацію чи реструктуризацію. Тому погоджуємося з можливістю використання терміну «напівбанкрутілі» до підприємств, які ще не визнано банкрутами в судовому порядку.

Додатний обсяг власних обігових коштів характеризує можливість підприємства своєчасно погасити поточні зобов'язання і наявність фінансових ресурсів для розширення господарської діяльності та інвестування. Незначний їхній обсяг підвищує ризик втрати платоспроможності, а від'ємне значення свідчить про реальну неплатоспроможність. Деякі фінансисти відносять цей показник до показників ліквідності (Нікбахт та Гроппелі, с.258; Савчук, 2001, с.90).

Показники використання підприємствами власних джерел фінансових ресурсів подано в табл.2.11.

Від'ємні значення власного капіталу мають такі підприємства: ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «ПААЗ». Від'ємний показник власного капіталу зумовлений тим, що ці підприємства вже нагромадили значну суму непокритих збитків, що є більшою від суми усіх інших елементів власного капіталу, відображених у 1-му розділі пасиву балансу. ПАТ «ПААЗ» провадив збиткову діяльність протягом усього аналізованого періоду, діяльність ПАТ «ЗАЗ» була нерентабельною в 2014-2015 рр. Отже, в процесі неефективної господарської діяльності ці підприємства втратили власний капітал. Наявна структура балансу є незадовільною. Зважаючи на (Терещенко, 2000, с.158), підприємства слід вважати напівбанкрутілими.

ПАТ «ХТЗ» мав збитки в 2012-2013 рр. та від'ємний показник власного капіталу. Однак у 2014-2015 рр. підприємство вже мало додатний підсумок першого розділу пасиву балансу. ПАТ «НВП «Радій», ПАТ «АвтоКрАЗ» та ПАТ «Світло шахтаря» постійно мали у своєму розпорядженні чисті активи. ПАТ «РЗТ» та ПАТ «КрКЗ» характеризуються певними коливаннями обсягу власного капіталу, однак наявна загальна тенденція щодо його збільшення за аналізований період.

Таблиця 2.11

Показники формування власного капіталу та власних обігових коштів
підприємств

Підприємства	Роки	Власний капітал*, тис. грн.	Власні обігові кошти**, тис. грн.
ПАТ «ЗАЗ»	2012	1760670	1320396
	2013	1734610	923826
	2014	-1205602	-666899
	2015	-2401178	-1094616
ПАТ «РЗТ»	2012	35540	-3002
	2013	31021	-5654
	2014	33012	-2903
	2015	47152	6597
ПАТ «ХТЗ»	2012	-170760	-201647
	2013	-297484	-127858
	2014	151918	-273642
	2015	225424	-486179
ПАТ «КрКЗ»	2012	228759	86809
	2013	225510	87520
	2014	245392	103352
	2015	268113	286813
ПАТ «НВП «Радій»	2012	75134	244352
	2013	73108	242788
	2014	78800	225939
	2015	89855	240270
ПАТ «Авто КраЗ»	2012	730700	-765808
	2013	753746	-851518
	2014	595996	514408
	2015	282829	532577
ПАТ «Світло Шахтаря»	2012	616434	386169
	2013	689377	488980
	2014	779506	578286
	2015	838932	586289
ПАТ «ПААЗ»	2012	37035	329496
	2013	1120	178283
	2014	-87136	125562
	2015	-122896	-353620

Примітки: *сформовано на основі даних офіційного сайту Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України; **розраховано автором

З даних табл. 2.11 видно, що упродовж 2012-2015 рр. додатне значення власних обігових коштів мають лише такі підприємства: ПАТ «КрКЗ», ПАТ «Світло Шахтаря», ПАТ «НВП «Радій». Крім того, в ПАТ «КрКЗ» та

ПАТ «Світло Шахтаря» цей показник має динаміку зростання. У ПАТ «НВП «Радій» упродовж 2013-2014 рр. спостерігається зменшення суми власних обігових коштів, однак уже в 2015 р. підприємство наростило їхній обсяг. Наявна динаміка власних обігових коштів свідчить про нарощення обсягу власних фінансових ресурсів, підвищення платоспроможності підприємств та можливість розширення виробництва.

Від’ємні значення показників забезпечення власними обіговими коштами ПАТ «РЗТ» у 2012-2014 рр. та ПАТ «АвтоКрАЗ» у 2012-2013 рр., незважаючи на прибуткову господарську діяльність та наявність чистих активів, спричинені незадовільною фінансовою політикою, тобто на підприємствах не дотримано золотого правила фінансування, що передбачає відповідність термінів залучення та вкладення капіталу. Очевидним є той факт, що ці підприємства частину необоротних активів фінансували за рахунок поточних зобов’язань.

Відсутність власних обігових коштів у ПАТ «ЗАЗ» в 2014-2015 рр., у ПАТ «ПААЗ» в 2015 р. та в ПАТ «ХТЗ» протягом 2012-2015 рр. зумовлена їхньою збитковою господарською діяльністю, що вихолощувала власний капітал, і свідчить про їхню реальну неплатоспроможність.

На підставі аналізу показників власного капіталу та власних обігових коштів виявлено ознаки кризового розвитку в ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «ХТЗ», ПАТ «ПААЗ». Ці підприємства мають від’ємний власний капітал (ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «ПААЗ») або дуже незначний його обсяг (ПАТ «ХТЗ»), а також від’ємні власні обігові кошти. ПАТ «КрКЗ», ПАТ «НВП «Радій», ПАТ «Світло Шахтаря» характеризуються достатнім обсягом та позитивною динамікою власних фінансових ресурсів. Обсяг власного капіталу ПАТ «РЗТ» та ПАТ «АвтоКрАЗ» коливається, однак підприємства мають позитивну динаміку до збільшення обсягу власних обігових коштів.

Одним з найважливіших індикаторів фінансового стану підприємства, а також його фінансового ризику є структура капіталу. Фінансову незалежність підприємства від позикових джерел характеризує коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), який обчислюють як частку власного капіталу в

загальній сумі капіталу підприємства. Переважно фахівці рекомендують утримувати значення коефіцієнта фінансової незалежності на рівні 0,5. Цей рівень характеризує стан, коли підприємство може погасити всі зобов'язання у результаті реалізації власного майна. Згідно інших поглядів щодо структури капіталу, частка власного капіталу для підприємств промисловості має бути не меншою, ніж 60 %, і зокрема акціонерні товариства намагаються підвищити рівень фінансової незалежності задля покращення інвестиційної привабливості, оскільки їхня звітність оприлюднюється (Терещенко, 2004, с.174, с.176). Висока питома вага необоротних активів у структурі активів, значні обсяги запасів машинобудівних підприємств зумовлюють нижчу оборотність активів, у зв'язку з цим частка власного капіталу має переважати. Тому пропонуємо прийняти значення 0,5 як нижній граничний рівень коефіцієнта фінансової незалежності. З урахуванням рекомендованого значення коефіцієнта фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової стабільності має бути не меншим від одиниці.

У табл. 2.12 наведено значення показників, які характеризують фінансову стійкість та незалежність досліджуваних підприємств. Проаналізуємо показники структури капіталу досліджуваних підприємств. У ПАТ «ЗАЗ» значення коефіцієнтів фінансової незалежності в 2012-2013 рр. коливалось в межах 0,44 – 0,46, а на кінець 2014 р. набуло від'ємного значення у зв'язку із значними непокритими збитками, що відображені в балансі. У ПАТ «РЗТ» цей показник був найменшим у 2013 р. – 0,49, а в наступні роки він зростав і в 2015 р. збільшився до 0,58, що є позитивним. У ПАТ «ХТЗ» спостерігається позитивна динаміка коефіцієнта автономії – від від'ємного значення в 2012-2013 рр. до 0,22 у 2014 р. Підприємство збільшило суму власного капіталу, однак його частка в загальній сумі капіталу є ще далекою від норми. У ПАТ «АвтоКрАЗ» коефіцієнт фінансової незалежності з кожним роком зменшувався і в 2015 р. становив лише 0,05, що свідчить про практично цілковиту залежність підприємства від позикового капіталу. У ПАТ «НВП «Радій», незважаючи на достатній рівень забезпечення власними обіговими

Таблиця 2.12

Показники фінансової стійкості та незалежності машинобудівних
підприємств

Підприємства	Роки	Коефіцієнт автономії, частки одиниці	Коефіцієнт короткотермінових фінансових зобов'язань у загальній сумі зобов'язань, частки одиниці	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами, частки одиниці
ПАТ «ЗАЗ»	2012	0,47	0,31	0,69
	2013	0,44	0,56	0,43
	2014	-0,67	0,55	-0,67
	2015	-1,50	0,47	-1,41
ПАТ «РЗТ»	2012	0,53	1,00	-0,11
	2013	0,49	1,00	-0,22
	2014	0,50	1,00	-0,10
	2015	0,58	1,00	0,16
ПАТ «ХТЗ»	2012	-0,22	0,49	-0,81
	2013	-0,43	0,45	-0,40
	2014	0,22	0,89	-1,34
	2015	0,21	0,76	-3,40
ПАТ «КрКЗ»	2012	0,72	0,99	0,50
	2013	0,64	0,94	0,43
	2014	0,66	0,84	0,49
	2015	0,58	0,90	1,15
ПАТ «НВП «Радій»	2012	0,17	0,35	0,66
	2013	0,17	0,37	0,64
	2014	0,23	0,17	0,83
	2015	0,15	0,52	0,49
ПАТ «Авто КрАЗ»	2012	0,15	0,81	-0,31
	2013	0,16	0,79	-0,37
	2014	0,12	0,71	0,13
	2015	0,05	0,70	0,11
ПАТ «Світло Шахтаря»	2012	0,77	0,89	0,70
	2013	0,80	0,84	0,77
	2014	0,72	0,94	0,67
	2015	0,60	0,94	0,52
ПАТ «ПААЗ»	2012	0,05	0,49	0,47
	2013	0,001	0,48	0,32
	2014	-0,11	0,46	0,25
	2015	-0,16	1,00	-0,69

Примітка: розраховано на основі даних офіційного сайту Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України

коштами (див. табл. 2.11), показники структури капіталу є далекі від нормативних значень упродовж усього аналізованого періоду. На кінець 2015 р. частка власного капіталу становила лише 16%, що підтверджує високий рівень фінансового ризику підприємства. Структуру капіталу, що відповідає нормативним вимогам, протягом досліджуваного періоду мали ПАТ «Світло шахтаря» та ПАТ «КрКЗ», що свідчить про обґрунтовану фінансову політику та прийнятний рівень фінансового ризику.

Коефіцієнт короткотермінових фінансових зобов'язань у загальній сумі зобов'язань характеризує питому вагу поточних зобов'язань у загальній сумі позикових коштів. Економісти вважають, що наявність короткострокових позикових коштів зменшує витрати на фінансування оборотних активів і рекомендують, щоб значення показника перевищувало 0,5 (Грабовецький, 2009). Однак переважання короткострокових позикових джерел фінансування над довгостроковими свідчить про відсутність перспективи розвитку підприємства та високу ймовірність втрати платоспроможності у поточному році (Фінансовий аналіз підприємств онлайн). Слід наголосити, що практично у всіх досліджуваних підприємствах поточні зобов'язання переважають над довгостроковими, що підвищує ризик втрати фінансової стійкості та не дозволяє реалізувати інноваційні рішення, спрямовані на підвищення результативності діяльності компаній.

Значення коефіцієнта забезпечення оборотних активів власними коштами, що є більшим від 0,1, свідчить про можливість перетворення активів у ліквідні кошти (Фінансовий аналіз підприємств онлайн) та виконання поточних платіжних зобов'язань.

На основі показників фінансової стійкості та незалежності виявлено симптоми кризи у ПАТ «ХТЗ», ПАТ «НВП «Радій» та ПАТ «АвтоКрАЗ». Ці підприємства істотно залежать від кредиторів і не можуть генерувати грошові кошти в достатньому обсязі. ПАТ «РЗТ», ПАТ «КрКЗ» та ПАТ «Світло Шахтаря» є незалежними від кредиторів і можуть фінансувати господарську діяльність власними коштами в необхідних обсягах. У ПАТ «ЗАЗ» та

ПАТ «ПААЗ» показники фінансової незалежності є від'ємними, оскільки, як уже зазначено раніше, вони втратили власний капітал, і їхніх активів не вистачить для виконання всіх фінансових зобов'язань.

У зв'язку з використанням значних сум поточних зобов'язань для фінансування господарської діяльності доцільним є аналіз показників ліквідності, що відображають можливість своєчасного задоволення короткострокових платіжних вимог. Значення показників ліквідності досліджуваних підприємств подано в табл. 2.13.

Коефіцієнт поточної ліквідності дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів, оскільки свої поточні зобов'язання підприємства в основному погашають за рахунок оборотних активів. Нормативне значення коефіцієнта лежить в межах від 1,5 до 2,5 та залежить від галузі діяльності підприємства. У (Савчук, 2001, с.91) зазначено, що цей коефіцієнт має мати значення 2, і в такому разі підприємство зможе погасити свої поточні зобов'язання, навіть якщо вартість оборотних активів зменшиться на 50 %. Однак високе значення цього коефіцієнта може свідчити про нераціональне формування залишку грошових коштів, наявність надлишкових запасів товарно-матеріальних цінностей, агресивну кредитну політику щодо покупців продукції, наслідком якої є зростання дебіторської заборгованості, зокрема безнадійної. Разом з тим, автор стверджує, що з допомогою цього показника можна оцінити головним чином статичний стан підприємства, припускаючи, що воно перебуває на межі ліквідації.

Зважену політику управління поточною ліквідністю провадять ПАТ «РЗТ», ПАТ «КрКЗ», ПАТ «АвтоКрАЗ». У ПАТ «Світло Шахтаря» та ПАТ «НВП «Радій» у період 2012-2014 рр. простежуються надмірно високі значення коефіцієнта поточної ліквідності, що свідчить про нераціональне використання обігових коштів. Значення поточної ліквідності, яке є меншим від одиниці у ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «ХТЗ», ПАТ «ПААЗ», свідчить про їхню неспроможність погашати поточні зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності показує, яка частина поточної

Таблиця 2.13

Показники ліквідності машинобудівних підприємств

Підприємства	Роки	Коефіцієнт поточної ліквідності, частки одиниці	Коефіцієнт швидкої ліквідності, частки одиниці	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, частки одиниці
ПАТ «ЗАЗ»	2012	3,09	2,21	0,38
	2013	1,75	1,36	0,18
	2014	0,60	0,46	0,10
	2015	0,41	0,22	0,004
ПАТ «РЗТ»	2012	0,90	0,63	0,02
	2013	0,82	0,51	0,00003
	2014	0,91	0,54	0,03
	2015	1,20	0,62	0,10
ПАТ «ХТЗ»	2012	0,55	0,16	0,01
	2013	0,71	0,39	0,001
	2014	0,43	0,11	0,01
	2015	0,23	0,07	0,002
ПАТ «КрКЗ»	2012	1,99	0,89	0,02
	2013	1,75	0,79	0,02
	2014	1,96	1,01	0,05
	2015	1,47	0,30	0,12
ПАТ «НВП «Радій»	2012	2,91	2,81	0,42
	2013	2,79	2,13	0,40
	2014	5,72	4,21	2,21
	2015	1,95	1,35	0,51
ПАТ «Авто КрАЗ»	2012	0,76	0,70	0,0004
	2013	0,73	0,66	0,01
	2014	1,15	1,08	0,37
	2015	1,13	1,04	0,28
ПАТ «Світло Шахтаря»	2012	3,39	2,71	0,02
	2013	4,45	3,76	0,01
	2014	3,03	2,59	0,02
	2015	2,10	1,75	0,001
ПАТ «ПААЗ»	2012	1,90	1,85	0,42
	2013	1,47	1,42	0,01
	2014	1,33	1,26	0,01
	2015	0,59	0,56	0,01

Примітка: розраховано на основі даних офіційного сайту Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України

заборгованості підприємства може бути погашена за рахунок наявних грошових коштів, цінних паперів, які можна швидко реалізувати, та очікуваних

надходжень від дебіторів (за нормативними вимогами його значення має бути більшим від 0,6). За аналізований період значення коефіцієнтів термінової ліквідності у ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «ХТЗ», ПАТ «КрКЗ» та ПАТ «ПААЗ» мали негативну динаміку. У ПАТ «ЗАЗ» та ПАТ «КрКЗ» вони зменшились від значень, вищих за нормативні, до 0,22 та 0,30 відповідно, що свідчить про істотне зменшення можливостей підприємств погасити короткотермінові зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів. ПАТ «ХТЗ» упродовж всього періоду мало низький коефіцієнт швидкої ліквідності, а в 2015 р. він був найнижчим – 0,07. Попри негативну динаміку, ПАТ «ПААЗ» у 2015 р. мало рівень швидкої ліквідності 0,56, що є досить близьким до нормативного значення, а ПАТ «РЗТ» могло погасити 62% своїх поточних зобов'язань у найближчий час.

Можливість погашення боргів за рахунок наявних грошових коштів та надходження коштів від дебіторів згідно визначених термінів мають ПАТ «НВП «Радій», ПАТ «АвтоКрАЗ» та ПАТ «Світло шахтаря», однак значення коефіцієнтів швидкої ліквідності є надто високі, що є джерелом ризику неефективного використання фінансових ресурсів, тобто ризику втрачених можливостей.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховують як відношення високоліквідних оборотних активів до короткотермінових зобов'язань. Розраховуючи цей показник, приймають, що дебіторська заборгованість не буде погашена вчасно. Переважна більшість аналізованих підприємств має дуже низькі значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, що свідчить про їхню неготовність негайно ліквідувати короткотермінову заборгованість. Лише ПАТ «НВП «Радій» та ПАТ «АвтоКрАЗ» мали значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, що перевищувало нормативне 0,2. Причому, в ПАТ «НВП «Радій» цей коефіцієнт є в кілька разів вищим від нормативного протягом всього періоду. Високе значення коефіцієнта може свідчити про високу частку непрацюючих обігових коштів або про нераціональну структуру капіталу.

У зв'язку з надто високими значеннями коефіцієнтів поточної та швидкої

ліквідності в окремих підприємств доцільно глибше проаналізувати дебіторську та кредиторську заборгованість. Показники для оцінювання обсягів та оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості подано в табл.2.14.

Таблиця 2.14

Показники стану платіжно-розрахункової дисципліни підприємств

Підприємства	Роки	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, частки одиниці	Період обороту дебіторської заборгованості, дні	Період обороту кредиторської заборгованості, дні
ПАТ «ЗАЗ»	2012	4,49	137,01	60,49
	2013	1,65	311,32	131,92
	2014	1,18	305,71	207,61
	2015	1,91	329,64	235,18
ПАТ «РЗТ»	2012	1,70	49,48	26,75
	2013	1,00	59,51	46,42
	2014	0,81	44,58	49,86
	2015	0,47	30,78	51,75
ПАТ «ХТЗ»	2012	0,62	40,42	84,62
	2013	0,26	30,33	67,53
	2014	0,13	17,64	111,72
	2015	0,11	28,20	243,52
ПАТ «КрКЗ»	2012	2,97	54,04	20,58
	2013	2,58	72,20	26,37
	2014	2,99	83,68	30,07
	2015	1,97	82,71	35,63
ПАТ «НВП «Радій»	2012	3,15	339,14	126,95
	2013	1,80	1534,14	646,34
	2014	8,19	588,78	252,80
	2015	1,10	250,79	167,26
ПАТ «Авто КрАЗ»	2012	2,94	1374,81	441,56
	2013	2,26	1028,08	399,15
	2014	1,86	432,86	213,84
	2015	2,71	490,25	216,61
ПАТ «Світло Шахтаря»	2012	3,33	150,52	46,42
	2013	3,55	315,98	91,64
	2014	3,58	456,13	127,98
	2015	2,68	753,79	250,01
ПАТ «ПААЗ»	2012	1,78	1610,84	878,37
	2013	2,11	1877,76	973,40
	2014	2,65	1737,55	744,67
	2015	2,68	1292,61	485,51

Примітка: розраховано на основі даних офіційного сайту Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України

Стан розрахунків, коли дебіторська заборгованість перевищує кредиторську, свідчить про іммобілізацію підприємством власного капіталу в дебіторську заборгованість. Кращою є ситуація, коли кредиторська заборгованість перевищує відповідну дебіторську заборгованість, якщо вони виникають в межах сум та термінів, передбачених господарськими договорами. Зокрема, в (Гнатенко та Волошина, 2015) зазначено, що оптимальне значення коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості варіює в межах 0,9-1,0, тобто кредиторська заборгованість може лише на 10 % перевищувати дебіторську.

Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською спостерігається у двох підприємств: у ПАТ «РЗТ» в останні три роки, в ПАТ «ХТЗ» упродовж всього періоду. Причому, в обох підприємств наявна тенденція до зростання такого співвідношення у зв'язку з істотним збільшенням кредиторської заборгованості за умови достатньо незначних коливань обсягів операційної діяльності та дебіторської заборгованості. Попередній аналіз власних обігових коштів та показників ліквідності підтвердив наявні проблеми щодо погашення поточної заборгованості.

Саме за рахунок істотного перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «КрКЗ», ПАТ «НВП «Радій», ПАТ «АвтоКрАЗ», ПАТ «Світло Шахтаря» та ПАТ «ПААЗ» мали високі значення коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності в окремі періоди. Позитивна динаміка щодо зменшення обох видів заборгованості наявна в ПАТ «ЗАЗ». Однак в 2015 р. це підприємство зменшило свою кредиторську більше, ніж удвічі, а дебіторську – лише на 28%, що зумовило підвищення різниці між дебіторською та кредиторською заборгованістю. Зменшення кредиторської заборгованості зумовлене зменшенням обсягів основної діяльності підприємства, а значна сума дебіторської заборгованості свідчить про її протермінування та високу ймовірність і значні обсяги безнадійної заборгованості. У ПАТ «НВП «Радій» у 2015 р. спостерігається збільшення чистого доходу від реалізації продукції, а відповідно дебіторської та

кредиторської заборгованості. Разом з тим, воно більше вилучає власних коштів з обороту, заморожуючи їх в дебіторській заборгованості, ніж використовує короткотермінові джерела спонтанного фінансування. У ПАТ «Світло Шахтаря» при зменшенні чистого доходу від реалізації майже на 21% дебіторська заборгованість збільшилася в 1,25 разів, кредиторська – в 1,7 разів, а різниця між ними – в 1,08, що з урахуванням низького коефіцієнта абсолютної ліквідності підтверджує його технічну неплатоспроможність. ПАТ «ПААЗ», маючи позитивну динаміку чистого доходу від реалізації в останні два роки, зменшило обидва види заборгованості, причому, кредиторська заборгованість зменшувалася вищими темпами, ніж дебіторська. Попри таку динаміку, підприємство мало незадовільне співвідношення між обсягами оборотних активів та поточних зобов'язань, від'ємні значення власних обігових коштів та власного капіталу.

Період обороту дебіторської заборгованості показує середнє число днів, протягом яких відбувається повернення коштів, а період погашення кредиторської заборгованості свідчить про ефективність залучення позикового капіталу. Позитивним для підприємства є зменшення періоду обороту дебіторської та кредиторської заборгованості. Збільшення тривалості обороту дебіторської заборгованості призводить до сповільнення оборотності капіталу та нестачі коштів для розрахунків з кредиторами.

Серед усіх досліджуваних підприємств можна виділити ПАТ «РЗТ» та ПАТ «КрКЗ» як підприємства, в яких період обороту дебіторської та кредиторської заборгованості не перевищує 90 днів.

Період обороту дебіторської заборгованості ПАТ «ХТЗ» мав позитивну тенденцію до зменшення, а тривалість погашення кредиторської заборгованості підприємства за 2014-2015 рр. стрімко зроста. Це засвідчує, що ПАТ «ХТЗ» залучає в оборот більше коштів, ніж відволікає з обороту, однак раніше було підтверджено, що підприємство має труднощі щодо погашення своїх зобов'язань.

Надто високі значення періодів обороту дебіторської та кредиторської

заборгованості у ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «НВП «Радій», ПАТ «АвтоКрАЗ», ПАТ «Світло Шахтаря» та ПАТ «ПААЗ» ще раз підтверджують залежність підприємств від позикового капіталу, нераціональну політику управління оборотними коштами та низький рівень розрахункової дисципліни.

Аналіз показників ліквідності та платіжно-розрахункової дисципліни дав підстави виявити ознаки кризи у ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «ХТЗ», ПАТ «ПААЗ», які не здатні вчасно погашати поточні зобов'язання. Ситуація в ПАТ «КрКЗ», ПАТ «АвтоКрАЗ», ПАТ «Світло Шахтаря» є дещо кращою, однак вони можуть мати проблеми із своєчасністю сплати поточних зобов'язань. ПАТ «РЗТ», ПАТ «НВП «Радій» здатні вчасно погасити поточні борги, хоча можуть виникати проблеми з погашенням невідкладних зобов'язань.

Підприємства машинобудування є капіталомісткими, і зазвичай необоротні активи відволікають значну частку їхніх фінансових ресурсів. Разом з тим, одним з основних ризиків операційної діяльності вітчизняних підприємств машинобудування є можливість виникнення збоїв у процесі виробництва через високий рівень зношення обладнання. Тому варто оцінити рівень фізичного зношення та оновлення основних засобів досліджуваних підприємств. Значення показників стану основних засобів машинобудівних підприємств України наведено в табл. 2.15.

Для показника зношення позитивним є його зменшення в динаміці, а для коефіцієнта оновлення навпаки – зростання. Прийнято вважати, що значення коефіцієнта зношення, що є більшим від 0,5, та коефіцієнта оновлення, яке є меншим від 0,1, свідчать про фізичне зношення обладнання та старіння технічної бази, що може спричинити ризик підвищення собівартості виробництва та зниження якості продукції. Реалізація такого ризику зумовлює зниження доходів від реалізації, або й отримання збитків, що є першими ознаками кризової ситуації.

Найбільші проблеми в стані технічних ресурсів наявні у ПАТ «АвтоКрАЗ», ПАТ «ЗАЗ» та ПАТ «ПААЗ». На цих підприємствах є дуже низький рівень оновлення основних засобів та високий рівень їхнього

Таблиця 2.15

Показники стану основних засобів машинобудівних підприємств

Підприємства	Роки	Коефіцієнт зношення, частки одиниці	Коефіцієнт оновлення, частки одиниці
ПАТ «ЗАЗ»	2012	0,28	0,02
	2013	0,30	0,0006
	2014	0,66	0,0002
	2015	0,67	0,01
ПАТ «РЗТ»	2012	0,39	0,15
	2013	0,46	0,02
	2014	0,50	0,07
	2015	0,49	0,12
ПАТ «ХТЗ»	2012	0,03	0,03
	2013	0,06	0,03
	2014	0,08	0,10
	2015	0,05	0,53
ПАТ «КрКЗ»	2012	0,65	0,03
	2013	0,65	0,05
	2014	0,62	0,05
	2015	0,57	0,11
ПАТ «НВП «Радій»	2012	0,45	0,43
	2013	0,48	0,004
	2014	0,42	0,20
	2015	0,47	0,32
ПАТ «Авто КраЗ»	2012	0,93	0,0008
	2013	0,94	0,001
	2014	0,94	0,0001
	2015	0,94	0,0005
ПАТ «Світло Шахтаря»	2012	0,11	0,14
	2013	0,25	0,11
	2014	0,35	0,03
	2015	0,07	0,04
ПАТ «ПААЗ»	2012	0,86	0,01
	2013	0,86	0,01
	2014	0,87	0,02
	2015	0,87	0,01

Примітка: розраховано на основі даних офіційного сайту Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України

зношення. ПАТ «КрКЗ» також має значення, нижчі від нормативних, але в нього наявна позитивна динаміка до зменшення коефіцієнта зношення та збільшення коефіцієнта оновлення протягом всього аналізованого періоду.

ПАТ «РЗТ», ПАТ «ХТЗ» та ПАТ «НВП «Радій» спочатку мали дещо низькі значення показників оновлення основних засобів, однак в 2015 р. вони перевищили нормативне значення, причому в двох останніх підприємств таке перевищення було досить істотним. У ПАТ «Світло Шахтаря» коефіцієнт оновлення у період 2014-2015 рр. навпаки знизився, що пояснюється низьким рівнем зношення основних засобів.

На основі значень показників стану основних засобів визначено, що ПАТ «РЗТ», ПАТ «ХТЗ», ПАТ «НВП «Радій», ПАТ «Світло Шахтаря» мають допустимий рівень зношення основних засобів та позитивну динаміку їхнього оновлення. У ПАТ «КрКЗ» рівень зношення основних засобів перевищує допустимий, отже воно потребує більш інтенсивного їхнього оновлення. ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «АвтоКрАЗ», ПАТ «ПААЗ» мають рівень зношення основних засобів, який істотно перевищує допустимий, що є ознакою кризового розвитку цих підприємств.

Ефективність менеджменту підприємства можна оцінити на основі показників рентабельності та оборотності. Рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та оборотність капіталу характеризують ефективність використання ресурсів підприємства. Рентабельність операційної діяльності дає змогу оцінити ефективність здійснених витрат у процесі операційної діяльності та ефективність операційного менеджменту підприємства в питанні забезпечення прибутковості. Рентабельність продажів, обчислена за чистим фінансовим результатом, характеризує ефективність діяльності всієї команди менеджерів, включаючи виробничих менеджерів, маркетологів, фінансових менеджерів, у частині основної діяльності підприємств (Савчук, 2001, с.80).

Ефективність господарської діяльності досліджуваних підприємств оцінимо на основі показників, значення яких подано табл. 2.16.

Найвищі результати щодо забезпечення ефективності господарської діяльності за всіма її видами мають ПАТ «РЗТ» та ПАТ «КрКЗ». Підприємства працюють прибутково та мають коефіцієнт оборотності капіталу, вищий від 1.

Таблиця 2.16

Показники ефективності господарської діяльності
машинобудівних підприємств за 2012-2015 рр.

Підприємства	Роки	Рентабельність (збитковість) активів, %	Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	Рентабельність (збитковість) операційної діяльності, %	Рентабельність (збитковість) продажів, %	Коефіцієнт оборотності капіталу, оборотів
ПАТ «ЗАЗ»	2012	0,01	0,02	7,16	0,01	0,89
	2013	0,07	0,15	9,44	0,15	0,45
	2014	-100,52	-1097,74	-32,97	-216,74	0,46
	2015	-70,13	-	-8,79	-184,72	0,38
ПАТ «РЗТ»	2012	0,84	1,58	3,56	0,45	1,87
	2013	1,75	3,41	2,88	1,10	1,59
	2014	3,10	6,22	3,12	1,54	2,01
	2015	19,28	35,28	9,54	7,29	2,65
ПАТ «ХТЗ»	2012	-3,23	-	-1,45	-3,61	0,89
	2013	-17,39	-	-12,20	-23,34	0,75
	2014	64,93	-	4,77	66,67	0,97
	2015	-25,06	-115,57	-25,63	-42,48	0,59
ПАТ «КрКЗ»	2012	2,49	3,40	5,28	1,84	1,35
	2013	1,78	2,62	5,44	1,35	1,32
	2014	6,88	10,56	12,60	5,48	1,26
	2015	4,11	6,69	10,02	3,13	1,32
ПАТ «НВП «Радій»	2012	0,67	3,54	-0,05	1,17	0,57
	2013	-0,46	-2,73	-6,65	-3,34	0,14
	2014	1,42	7,49	-26,99	5,84	0,24
	2015	0,71	3,94	-9,61	1,53	0,46
ПАТ «Авто КрАЗ»	2012	0,31	2,10	-12,51	2,47	0,12
	2013	0,41	2,64	10,00	2,68	0,15
	2014	-3,14	-23,37	32,74	-9,00	0,35
	2015	-5,46	-71,44	21,52	-16,25	0,34
ПАТ «Світло Шахтаря»	2012	18,41	22,84	29,09	17,75	1,04
	2013	8,45	10,77	21,39	12,81	0,66
	2014	8,34	11,08	15,74	16,14	0,52
	2015	-3,04	-4,69	-2,67	-9,48	0,32
ПАТ «ПААЗ»	2012	-4,65	-65,36	5,43	-32,31	0,14
	2013	-4,59	-188,26	7,71	-35,32	0,13
	2014	-11,52	-	-20,63	-83,73	0,14
	2015	-4,81	-	4,57	-26,74	0,18

Примітка: розраховано на основі даних офіційного сайту Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України

Причому, в ПАТ «РЗТ» спостерігається позитивна динаміка значень усіх аналізованих показників, а в 2015 р. у нього була найвища рентабельність власного капіталу – 35,28%, що свідчить про високу ринкову вартість підприємства. ПАТ «КрКЗ» за 2015 р. має дещо нижчі показники рентабельності порівняно з 2014 р., однак оборотність капіталу збільшилася.

У ПАТ «НВП «Радій» упродовж всього аналізованого періоду неефективно провадиться виробничо-комерційна діяльність, а відповідно низьким є коефіцієнт оборотності капіталу. Менеджмент ПАТ «АвтоКрАЗ» навпаки – забезпечує ефективну виробничо-комерційну діяльність, однак загалом господарська діяльність є нерентабельною в останні два роки. ПАТ «Світло Шахтаря» провадило ефективну господарську діяльність за всіма її видами протягом 2012-2014 рр., однак у 2015 р. його результативність була від'ємною, найнижчим за весь період був показник оборотності капіталу. Рентабельність власного капіталу для ПАТ «ЗАЗ» у 2015 р., ПАТ «ХТЗ» у період 2012-2014 рр. та ПАТ «ПААЗ» за 2014-2015 рр. не розраховано з метою уникнення викривленої інформації, оскільки в ці періоди підприємства мали від'ємні значення середньорічної суми власного капіталу. Ці підприємства також характеризуються низькою оборотністю всього капіталу, причому найгіршою є ситуація в ПАТ «ПААЗ», в якого значення коефіцієнта оборотності коливалося в межах 0,13-0,18. Проведемо порівняння рентабельності операційної діяльності досліджуваних підприємств з галузевими показниками (див. табл. 2.3). У 2012 р. рентабельність операційної діяльності машинобудівної промисловості становила 9,9%. Можна виділити ПАТ «Світло Шахтаря» як єдине підприємство, що мало вище значення, ніж галузеве (29%). У 2013 р. галузевий показник знизився до 6,6%, натомість у ПАТ «ЗАЗ» зріс до 9,4%, у ПАТ «АвтоКрАЗ» – до 10%, у ПАТ «Світло Шахтаря» – до 21,4% та в ПАТ «ПААЗ» – до 7,7%. Негативні економічні та політичні процеси в країні у 2014 р. відобразилися на машинобудівному комплексі, зокрема збитковість операційної діяльності становила -2,4%. Стрімке зниження ефективності операційної діяльності простежується і на досліджуваних підприємствах (-33%

у ПАТ «ЗАЗ», - 27% у ПАТ «НВП «Радій» та -21% у ПАТ «ПААЗ»). У 2015 р. значення галузевого показника досягло 3,4%, проте більшість досліджуваних підприємств ще перебуває в стані рецесії.

Проведений аналіз показників ефективності господарської діяльності дає підстави стверджувати, що лише ПАТ «РЗТ» та ПАТ «КрКЗ» ведуть рентабельну господарську діяльність за всіма її видами. Діяльність інших підприємств характеризується неефективним використанням ресурсів та неефективним менеджментом.

Аналізування значень вибраних показників дало можливість виявити негативні тенденції в діяльності низки підприємств. Однак, метою нашого дослідження є не лише виявлення ознак кризового розвитку підприємств, а й визначення його фаз. Для досягнення цієї мети необхідно було позиціонувати підприємства одне відносно одного з урахуванням значень показників за 2015 р. та віднести кожне з них до однієї з груп, що характеризуються певною глибиною кризи. Тому виникла потреба групування підприємств із застосуванням методів статистичного аналізу, зокрема кластерного аналізу.

Кластерний аналіз дає можливість поділити вихідну сукупність об'єктів на групи (класи) з подібними властивостями. Він передбачає виконання таких етапів: формування вибірки об'єктів для кластеризації; стандартизація спостережень; обчислення значень міри подібності (відстаней) між об'єктами; вибір методу кластеризації та його реалізація; представлення результатів аналізу та перевірка їхньої достовірності (Кічор та ін., 2007, с. 26-29).

На першому етапі сформовано вибірку підприємств для кластеризації. З восьми проаналізованих машинобудівних підприємств у вибірку не включено ПАТ «ПААЗ» та ПАТ «ЗАЗ», оскільки на підставі від'ємного значення власного капіталу за аналізований період їх уже віднесено до групи напівзбанкрутілих підприємств.

Наступний етап полягав в обґрунтуванні показників для проведення кластерного аналізу. Система показників діагностування фінансово-економічного стану підприємств, представлена в табл. 2.9, включає двадцять

індикаторів. Однак для проведення кластерного аналізу зменшено кількість показників до тринадцяти, що пов'язано з виключенням таких показників:

абсолютних показників – ці показники були важливими на етапі виявлення ознак кризового розвитку, однак їхні значення враховуються при обчисленні відносних показників, що дає підстави не враховувати їх у процесі кластерного аналізу;

коефіцієнта швидкої ліквідності – використано для проведення всебічного аналізу рівня платоспроможності підприємств, однак, оскільки він враховує дебіторську заборгованість, характер якої невідомий, то для групування підприємств вибрано коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності в поєднанні з показниками платіжно-розрахункової дисципліни;

рентабельності продажів та рентабельності активів – вибрані показники рентабельності відображають рівень ефективності діяльності різних груп управлінців (виробничих та фінансових менеджерів, маркетологів), що є важливим на етапі виявлення ознак кризи та її чинників, однак з точки зору вартісно-орієнтованого менеджменту важливішим є показник рентабельності власного капіталу.

На наступному етапі проведено стандартизацію змінних для усунення абсолютності значень ознак. Зважаючи на те, що більшість вибраних фінансово-економічних показників регулюються встановленими стандартами, використано нормативні значення для стандартизації цих показників. Щодо періоду погашення дебіторської та кредиторської заборгованості фахівці рекомендують враховувати такі критерії: до 60 днів – нормальний; до 90 днів – поганий; більше 90 днів – дуже проблемний. Для коефіцієнтів рентабельності, які не мають встановлених нормативів, обчислено середні значення. Результати проведеної стандартизації наведено в табл.2.17.

Кластеризацію машинобудівних підприємств здійснено з використанням ППП «STATISTICA».

Таблиця 2.17

Результати стандартизації значень досліджуваних машинобудівних підприємств

	Показники для кластеризації*												
	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	П10	П11	П12	П13
Нормативне (середнє) значення	0,5	0,5	0,1	1,5	0,28	0,9	60	60	0,5	0,1	-24,3	0,53	0,95
Стандартне відхилення	0,25	0,18	1,63	0,67	0,2	1,12	294,5	95,41	0,33	0,2	57	16,79	0,91
Матриця стандартизованих значень змінних													
ПАТ "РЗТ"	0,32	2,8	0,04	-0,45	-0,92	-0,39	-0,1	-0,09	-0,03	0,1	1,05	0,54	1,87
ПАТ «ХТЗ»	-1,15	1,46	-2,15	-1,89	-1,42	-0,71	-0,11	1,92	-1,35	2,14	-1,6	-1,56	-0,39
ПАТ «КрКЗ»	0,32	2,24	0,64	-0,04	-0,82	0,96	0,08	-0,26	0,21	0,05	0,54	0,57	0,41
ПАТ «НВП «Радій»	-1,39	0,11	0,24	0,67	1,17	0,18	0,65	1,12	-0,09	1,09	0,5	-0,6	-0,53
ПАТ «Авто КрАЗ»	-1,79	1,12	0,01	-0,55	0	1,62	1,46	1,64	1,32	-0,49	-0,83	1,25	-0,66
ПАТ «Світло Шахтаря»	0,4	2,46	0,26	0,89	-1,42	1,59	2,36	1,99	-1,29	-0,3	0,34	-0,19	-0,69

Примітки: розраховано на основі даних офіційного сайту Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України;

*П1 – коефіцієнт автономії, частки одиниці; П2 – коефіцієнт короткотермінових фінансових зобов'язань у загальній сумі зобов'язань, частки одиниці; П3 – коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами, частки одиниці; П4 – коефіцієнт поточної ліквідності, частки одиниці; П5 – коефіцієнт абсолютної ліквідності, частки одиниці; П6 – співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, частки одиниці; П7 – період обороту дебіторської заборгованості, дні; П8 – період обороту кредиторської заборгованості, дні; П9 – коефіцієнт зношення, частки одиниці; П10 – коефіцієнт оновлення, частки одиниці; П11 – рентабельність (збитковість) власного капіталу, %; П12 – рентабельність (збитковість) операційної діяльності, % (П12); П13 – коефіцієнт оборотності капіталу, оборотів.

Для групування підприємств спочатку застосовано ієрархічний агломеративний метод, який дає можливість детально досліджувати структуру подібності між об'єктами та самостійно обирає оптимальну кількість кластерів. Зв'язування об'єктів у кластери проведено згідно методу повного зв'язку (complete linkage), тобто за відстань між кластерами вибрано відстань між

найвіддаленішими елементами кластерів. Подібність або відмінність між об'єктами, що класифікуються, встановлюється залежно від метричної відстані між ними. Найбільш прямим шляхом обчислення відстаней між об'єктами в багатовимірному просторі є обчислення евклідових відстаней (euclidean distances) (Кічор та ін., 2007, с.26-29), який і вибрано в нашому дослідженні. У табл.2.18 наведено матрицю відстаней, де кожен об'єкт описується відстанями до інших об'єктів вибірки.

Таблиця 2.18

Матриця відстаней досліджуваних машинобудівних підприємств

Підприємства	Евклідові відстані					
	ПАТ «РЗТ»	ПАТ «ХТЗ»	ПАТ «КрКЗ»	ПАТ «НВП «Радій»	ПАТ «Авто КрАЗ»	ПАТ «Світло Шахтаря»
ПАТ «РЗТ»	0,00	5,67	2,09	4,19	4,76	4,42
ПАТ «ХТЗ»	5,67	0,00	5,70	5,10	5,88	5,76
ПАТ «КрКЗ»	2,09	5,70	0,00	3,38	3,55	3,31
ПАТ «НВП «Радій»	4,19	5,10	3,38	0,00	3,74	3,92
ПАТ «Авто КрАЗ»	4,76	5,88	3,55	3,74	0,00	4,23
ПАТ «Світло Шахтаря»	4,42	5,76	3,31	3,92	4,23	0,00

Примітка: сформовано автором з використанням ППП «Statistica»

Очевидним є той факт, що, чим менша відстань між об'єктами, тим вони є більше подібними між собою. З даних табл.2.18 видно, що найменшою є відстань між ПАТ «КрКЗ» та ПАТ «РЗТ» (2,09). Відстань між ПАТ «НВП «Радій», ПАТ «АвтоКрАЗ» та ПАТ «Світло Шахтаря» коливається в межах 3,74-4,23. Відстань ПАТ «ХТЗ» відносно всіх інших об'єктів є найбільшою.

Ієрархічний агломеративний метод самостійно обирає оптимальну кількість кластерів та дає змогу ґрунтовно проаналізувати структуру подібності між об'єктами. Цей метод передбачає побудову дендрограми, яка представляє процес кластеризації у формі деревовидної структури або дерева об'єднання (рис.2.11).

У результаті кластеризації вибраних для дослідження машинобудівних підприємств України з використанням ієрархічного агломеративного методу

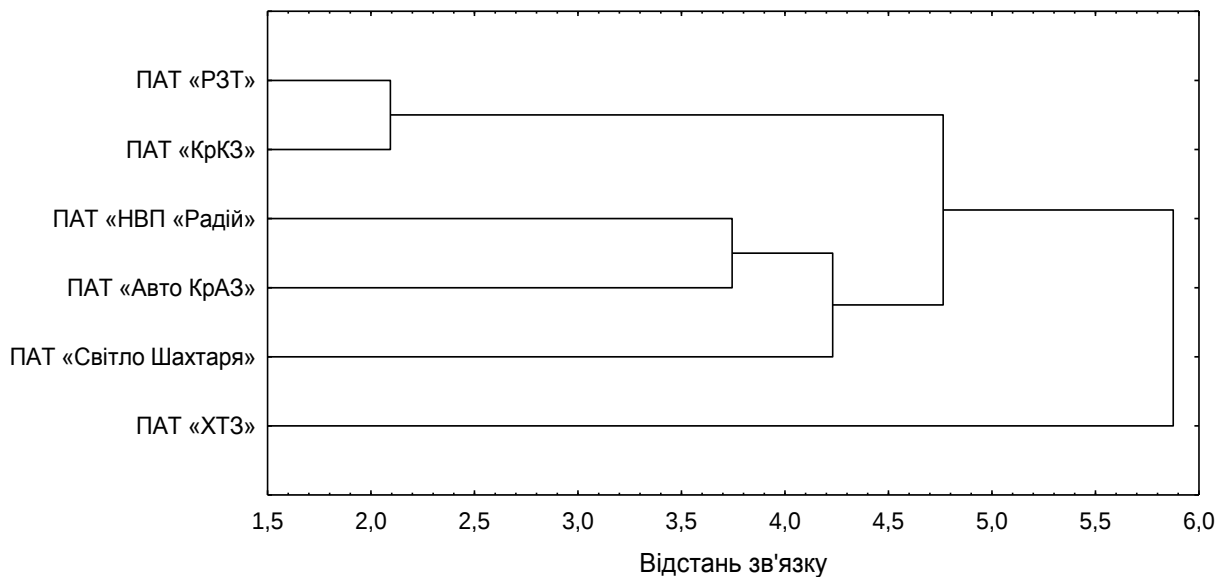


Рис. 2.11. Горизонтальна дендрограма кластеризації машинобудівних підприємств

Примітка: побудовано з використанням ППП «Statistica»

отримано три кластери: до першого кластера потрапили ПАТ «РЗТ» та ПАТ «КрКЗ»; другий кластер утворили підприємства ПАТ «НВП «Радій», ПАТ «Світло Шахтаря», ПАТ «АвтоКрАЗ»; до третього кластера віднесено лише одне підприємство – ПАТ «ХТЗ».

Для перевірки правильності розподілу машинобудівних підприємств застосовано ще один метод кластерного аналізу – метод К-середніх, який відноситься до ітераційного перерозподілу і ґрунтується на мінімізації суми квадратів відстаней між кожним об'єктом спостереження та центром його кластера (Кічор та ін., 2007, с.26-29). У результаті отримано перелік підприємств, що входять до кожного з кластерів, та відповідні відстані до центру кластера (табл.2.19).

З табл. 2.19 видно, що результат повністю співпадає з результатом попереднього методу, отже, розподіл досліджуваних підприємств за групами проведено правильно.

ПАТ «НВП «Радій», ПАТ «АвтоКрАЗ» та ПАТ «Світло Шахтаря», які сформували перший кластер, мають середні значення фінансово-економічних показників. До другого кластера потрапило ПАТ «ХТЗ», що характеризується

Таблиця 2.19

Результати кластеризації машинобудівних підприємств
методом К-середніх

Кластер 1		Кластер 2		Кластер 3	
Підприємства	Відстані	Підприємства	Відстань	Підприємства	Відстані
ПАТ «НВП «Радій»	0,591319	ПАТ «ХТЗ»	0	ПАТ «РЗТ»	0,290373
ПАТ «Авто КраЗ»	0,643559			ПАТ «КрКЗ»	0,290373
ПАТ «Світло Шахтаря»	0,670128				

Примітка: сформовано із використанням ППП «Statistica»

низькими значеннями індикаторів фінансово-економічного стану. Третій кластер утворюють ПАТ «РЗТ» та ПАТ «КрКЗ» з найвищими значеннями досліджуваних показників.

У ПАТ «НВП «Радій», ПАТ «АвтоКраЗ» та ПАТ «Світло Шахтаря» виявлено ознаки кризового стану (за (Мельник, 2010)) та другу фазу кризи (за (Копилук та Штангрет, 2005; Терещенко, 2000)). Ці підприємства характеризуються збитковістю виробництва у певні періоди, зокрема: ПАТ «НВП «Радій» мало від'ємний чистий фінансовий результат у 2013 р., а в 2015 р., попри зростання чистого доходу, чистий прибуток мав тенденцію до зменшення; ПАТ «АвтоКраЗ» мало збитки в 2014-2015 рр., а ПАТ «Світло шахтаря» в 2015 р. отримало найменший чистий дохід від реалізації за весь аналізований період і мало збитки.

Позитивним моментом у ПАТ «НВП «Радій» та ПАТ «Світло Шахтаря» є наявність достатнього обсягу власних оборотних коштів (коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами в 2015р. становив 0,49 та 0,67 відповідно), однак простежується їхнє неефективне використання. Підтвердженням цього є надто високі значення показників ліквідності, зокрема: коефіцієнт поточної ліквідності в ПАТ «Світло Шахтаря» у 2014 р. становив 3,03, а в 2015 р. зменшився до 2,1; в ПАТ «НВП «Радій» ці показники сягнули значень 5,72 і 1,95 відповідно; коефіцієнт швидкої ліквідності в ПАТ «Світло Шахтаря» у 2014 р. становив 4,21, а в 2015 р. зменшився до 1,35; в ПАТ «НВП «Радій» ці показники дорівнювали 2,59 і 1,75 відповідно. ПАТ «АвтоКраЗ»

характеризується прийнятним рівнем коефіцієнтів поточної ліквідності, однак високими є значення коефіцієнтів швидкої ліквідності: 1,08 – у 2014 р. та 1,04 – у 2015 р. Отримані значення показників ліквідності пояснюються негативними тенденціями в обсягах дебіторської та кредиторської заборгованості. У всіх трьох підприємств спостерігається істотне перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською, що свідчить про імобілізацію підприємствами власного капіталу в дебіторську заборгованість, а надто високі значення періодів обороту дебіторської та кредиторської заборгованості вказують на незадовільний рівень платіжно-розрахункової дисципліни.

У ПАТ «ХТЗ», яке потрапило до другого кластера, спостерігається третя фаза кризи (48; 135), підтвердженням чого є зростання збитків, дефіцит власних оборотних коштів, що зумовило призупинення його діяльності в червні 2016 р.

Для ПАТ «ЗАЗ» та ПАТ «ПААЗ», які не вибрано для кластеризації, також є характерною третя фаза кризи, на що вказує насамперед від'ємний власний капітал, збиткова діяльність протягом кількох аналізованих періодів, порушення балансу дебіторської і кредиторської заборгованості.

Позитивна динаміка фінансових показників ПАТ «РЗТ» та ПАТ «КрКЗ» свідчить про відсутність кризи, стабільну та ефективну їхню діяльність.

Результати розподілу підприємств за рівнем фінансово-економічного стану (фазами кризи або її відсутністю) представлено в табл.2.20.

Таблиця 2.20

Результати розподілу підприємств за рівнем фінансово-економічного стану за 2012-2015 рр.

Фінансово-економічний стан підприємств	Підприємства
Стабільна та ефективна діяльність	ПАТ «РЗТ» ПАТ «КрКЗ»
Друга фаза кризи	ПАТ «НВП «Радій» ПАТ «АвтоКрАЗ» ПАТ «Світло Шахтаря»
Третя фаза кризи	ПАТ «ХТЗ» ПАТ «ЗАЗ» ПАТ «ПААЗ»

Примітка: сформовано автором

Більшість із вибраних для дослідження машинобудівних підприємств переживають кризовий період. У стані кризи підприємства стають дуже чутливими до впливу негативних чинників, що формуються у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Тому важливим питанням є виявлення та оцінювання впливу негативних чинників на машинобудівні підприємства в умовах кризи.

2.3. Аналізування процесів антикризового управління на машинобудівних підприємствах

Проведені раніше дослідження дали підстави зробити висновки, що своєчасне виявлення негативних явищ в діяльності підприємств є можливим за наявності в системі управління хоча б однієї з підсистем: антикризового менеджменту або економічної безпеки. Це зумовило необхідність аналізування процесів управління на машинобудівних підприємствах та виявлення зазначених підсистем.

Для дослідження сформовано вибірку з тридцяти машинобудівних підприємств: ПАТ «ХТЗ», ПАТ «КрКЗ», ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «РЗТ», ПАТ «АК «Богдан Моторс», ПАТ «АвтоКрАЗ», ПАТ «Прогрес», ПАТ «НВП «РАДІЙ», ПАТ «ПААЗ», ПАТ «Світло шахтаря», ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод», ПАТ «НВП «Київський завод автоматики ім. Петровського», ТОВ «Руслан-Комплект», ТОВ «ДАФМІ», ТОВ «Мелітопольський ливарний завод», ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод», ТОВ «Інтрамоушн», ТОВ «Шенк Процесс Україна», ТОВ «КБ Роботікс Інженерія», ТОВ «ТАРА», ТОВ «Завод Електронпобутприлад», ТОВ «Запчасть», ТОВ «Завод Кобзаренка», ТОВ «Украгроззапчастина», ТОВ НВП «Агромашінвест», ДП «Рубін», ДП «Завод ім. Малишева», ДП «Миколаївський бронетанковий завод», ДП «ЛЕМКЕН-Україна», ДП «Ен Джі Метал Україна».

Вивчення специфіки антикризового управління на зазначених

підприємствах проводилось за шістьма етапами, наведеними на рис. 2.12.

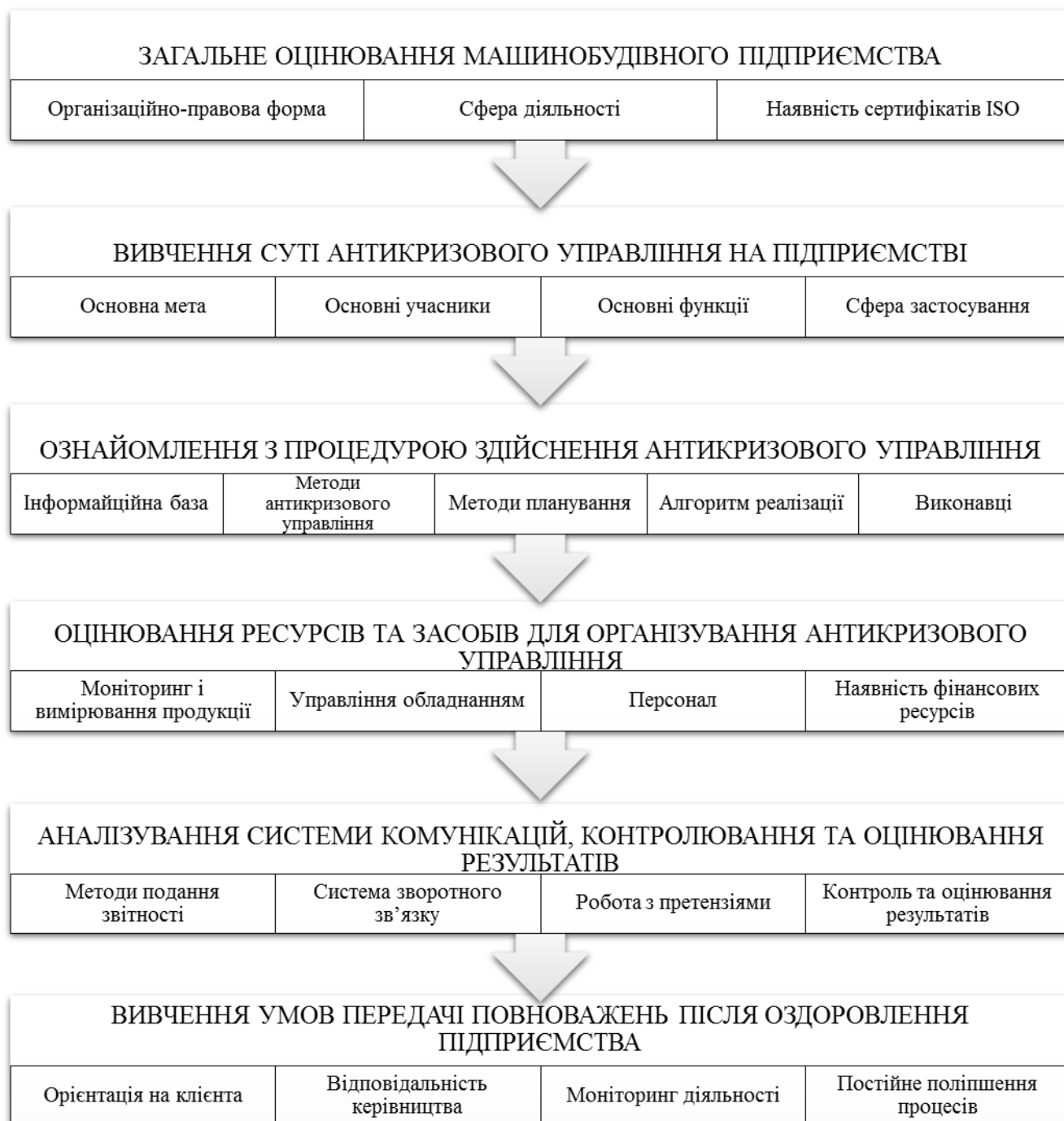


Рис. 2.12. Послідовність проведення дослідження особливостей організування антикризового управління на машинобудівних підприємствах

Примітка: сформовано автором на основі (Держспоживстандарт України, 2009)

На першому етапі здійснено загальне оцінювання вибраних машинобудівних підприємств: визначено організаційно-правову форму, сферу діяльності та наявність сертифікатів ISO.

З урахуванням специфіки видачі сертифікатів та використання методології,

відомої як цикл «Plan-Do-Check-Act» (PDCA) (Держспоживстандарт України, 2009), було виділено першу групу 1 – «Антикризове управління на засадах PDCA», до якої віднесено тринадцять досліджуваних підприємств, зокрема: ПАТ «ХТЗ», ПАТ «КрКЗ», ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «РЗТ», ТОВ «Руслан-Комплект», ПАТ «АК «Богдан Моторс», ПАТ «АвтоКрАЗ», ПАТ «Прогрес», ПАТ «НВП «РАДІЙ», ПАТ «ПААЗ», ПАТ «Світло шахтаря», ТОВ «ДАФМІ», ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод».

В Україні наявна Державна система сертифікації, в якій ведеться загальний реєстр сертифікатів, виданих різними органами сертифікації, що призначені на проведення робіт з сертифікації в цій системі. Реєстр веде Департамент технічного регулювання Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (Міністерство економіки розвитку і торгівлі України). Сертифікація систем управління якістю є добровільною процедурою, тому може здійснюватись органами сертифікації у власних системах сертифікації без надання інформації до Реєстру Державної системи сертифікації. Кожен орган сертифікації веде свій облік виданих сертифікатів. Провідним державним органом сертифікації систем управління України є ДП «Укрметртестстандарт». Інформація щодо чинності сертифікату конкретного підприємства, сертифікованого органом сертифікації систем управління ДП «Укрметртестстандарт» (Державний орган сертифікації України ДП «Укрметртестстандарт»), надається на запит відповідно до вимог п. 8.1.2 ISO/IEC 17021-1:2015 (Національне агенство з акредитації України, 2016) у форматі: назва, нормативний документ, сфера та географічне розташування.

На другому етапі дослідження методом інтерв'ю з'ясовано сутність антикризового управління на вибраних підприємствах. Систематизовано та проаналізовано отриману інформацію щодо визначення основної мети антикризового управління, основних учасників процесу, основних функцій та сфери їх застосування. На цьому етапі виділено групу 4 – «Інтуїтивного антикризового управління ТОП-менеджерами». У цю групу включено такі підприємства: ТОВ «ТАРА», ТОВ «Завод Електронпобутприлад»,

ТОВ «Запчасть», ТОВ «Завод Кобзаренка», ТОВ «Укразапчастина», ТОВ НВП «Агромашінвест»). На зазначених підприємствах антикризове управління здійснюють топ-менеджери, директори чи власники на основі отриманих знань, власної інтуїції та наявного досвіду.

На третьому етапі досліджено процедури здійснення антикризового управління на машинобудівних підприємствах. Проаналізовано послідовність дій на всіх підприємствах, окрім четвертої групи, де вони не регламентовані та не описані. Цей етап дозволив виділити другу групу – «Антикризове управління на регулятивних засадах», в яку ввійшли такі підприємства: ДП «Рубін», ПАТ «НВП «Київський завод автоматики ім. Петровського», ТОВ «Мелітопольський ливарний завод», ДП «Завод ім. Малишева», ДП «Миколаївський бронетанковий завод», ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод». Зазначені підприємства мають регламентовану бюрократичну процедуру здійснення антикризового управління за умови погодження з державними регулятивними органами.

На четвертому етапі проведено аналіз ресурсів і засобів, які використовують для організування антикризового управління. У результаті виділено третю групу – «Антикризове управління іноземними фахівцями». До неї включено такі машинобудівні підприємства: ДП «ЛЕМКЕН-Україна», ДП «Ен Джі Метал Україна», ТОВ «Інтрамоушн», ТОВ «Шенк Процесс Україна», ТОВ «КБ Роботікс Інженерія». Виділені підприємства, на відміну від інших, чітко оцінюють наявні ресурси та призначають незалежного кваліфікованого фахівця для управління процесом реалізації антикризових заходів. Водночас, щодо виділених раніше груп можна зазначити таке: на підприємствах першої групи фахівці з питань антикризового управління є внутрішніми співробітниками; в другій групі вищих посадових осіб і зокрема тих, що займаються антикризовим управлінням, призначає державний орган; у четвертій групі такі функції виконує особисто директор, його заступник чи власник.

На п'ятому етапі оцінено ефективність наявних комунікацій, досліджено

процедуру контролю, оцінено роботу з претензіями, проаналізовано внутрішню управлінську звітність.

Результати п'ятого етапу дали можливість визначити умови повернення повноважень від кризового менеджера до ради директорів чи директора, що є змістом шостого етапу.

За результатами проведеного дослідження процесу антикризового управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах здійснено їхнє групування залежно від специфіки антикризового управління, що відображено на рис. 2.13.

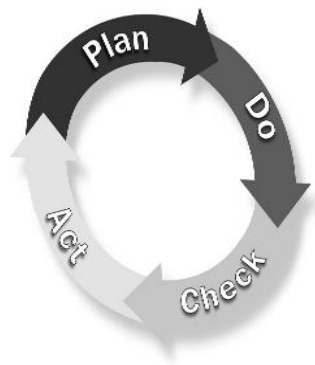


Рис. 2.13. Групування машинобудівних підприємств України за специфікою здійснення антикризового управління

Примітка: розроблено автором

Проведене дослідження дозволило встановити, що найскладнішу процедуру антикризового управління мають підприємства, віднесені до першої групи, які застосовують цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act).

Розглянемо зазначені чотири складові циклу на прикладі підприємств першої групи «Антикризове управління на засадах PDCA», що подані на рис. 2.14.



- Plan – заплановані цілі, процеси, наявні ресурси;
- Do – заходи щодо реалізації плану;
- Check – порівняння наявних результатів з цілями та очікуваннями;
- Act – визначення майбутніх дій для необхідних покращень

Рис. 2.14. Складові циклу PDCA

Примітка: сформовано на основі (PDCA. Модель постійного совершенствования)

Перша складова – Plan – передбачає оцінювання наявної системи антикризового менеджменту і дозволяє встановити стратегічні та тактичні цілі. Відповідно до цієї складової в ПАТ «КрКЗ» сформовано комплексний план заходів для поліпшення й удосконалення стандартів управління якістю та діяльністю підприємства на 2016 р. У ПАТ «АвтоКрАЗ» наявні акти з впровадження заходів комплексного плану за 2015 р. ПАТ «ХТЗ» має визначені показники функціонування процесів за 2015 р. із щоквартальною реєстрацією оновлених даних. ТОВ «Руслан-Комплект» веде протоколи засідань про відповідність процесів стандартам управління якістю з одночасним аналізом їхнього функціонування та наданням пропозицій щодо підвищення їхньої результативності. ПАТ «Прогрес» має усі необхідні ліцензії та сертифікати для виробництва продукції відповідно до нормативних та законодавчих документів (Ліцензія на використання джерел іонізуючого випромінювання Державного управління екології та природних ресурсів у Житомирській області від 17.04.2011 р. №000096, серія ЯРБ/09, Свідоцтво про атестацію лабораторії

навколишнього середовища і промислової санітарії №098/09 від 12.10.2009 р.)

Друга складова – Do – полягає в дослідженні антикризових процесів, що реалізуються на підприємстві. На підприємствах, що входять до групи 1, взаємодії між відділами та антикризовими процесами описані в посадових інструкціях та задокументованих процедурах. Зокрема, у ПАТ «Прогрес» при виконанні робіт забезпечується взаємодія процесів відповідно до такої документації:

- договори на виготовлення продукції з давальницької сировини;
- номенклатурні плани товарного випуску та постачання Ф6134 на 2015 р. помісячно;
- графіки перевірки на технологічну точність обладнання;
- журнали видачі засобів вимірювання в ремонт (Ф0001) в ЕВП «Прогрес-Інструмент»;
- реєстри журналів та форм 02.00.02.Р, Ф-6015 ЕВП «Прогрес-заготпром»;
- карти обліку руху заготовок (Ф-0030);
- журнали реєстрації конструкторської документації Ф0004;
- журнали видачі технологічних планів;
- протоколи щодо перевірки на технологічну точність, а саме: контрольна карта № 1 Ф 6404, протокол перевірки обладнання на технологічну точність від 04.10.2015 р., наказ № 17 від 27.01.2015 р. щодо проведення перевірки обладнання.

Антикризові процеси на підприємствах здійснюються в керованих умовах: контролю підлягають матеріали та комплектуючі (вхідний контроль), продукція в процесі виготовлення (операційний контроль), готова продукція.

Третя складова – Check – дозволяє зробити висновки щодо антикризових процесів та оцінити й проаналізувати конкурентоспроможність підприємства. На всіх досліджуваних підприємствах задоволеність споживачів відстежується через опитувальні анкети, які надсилають клієнтам у випадку відвантаження продукції. Відповіді на питання оцінюють за п'яти- або семибальною шкалою. За результатами оцінювання середній бал задоволеності клієнтів за 2015 р. у

ПАТ «Прогрес» становить 4,4 бали з п'яти можливих (дані отримано із щоквартальних звітів про анкетування).

У досліджуваному періоді на всіх підприємствах першої групи постійно проводився наглядовий аудит (в ПАТ «АК «Богдан Моторс» проведено 44 внутрішні аудити). У 2015 р. за результатами внутрішніх аудитів розроблено та впроваджено коригувальні дії щодо антикризового управління, проведено аналіз їхньої результативності. Наприклад, у ПАТ «Прогрес» запротоколювали результати проведення аудиту таких процесів: «Управління персоналом» (розпорядження № 481 від 27.10.2015 р. щодо проведення внутрішнього аудиту), «Проектування та розроблення» (розпорядження № 203 від 10.06.2015 р.). Також усі підприємства групи 1 затвердили плани внутрішніх заходів оптимізації на 2016 р.

Четверта складова – Аст – допомагає покращити процеси антикризового управління на підприємстві. Щоб бути конкурентоспроможними на ринку, машинобудівні підприємства повинні безперервно удосконалювати систему менеджменту відповідно до рівня свого розвитку. Це стосується і підсистеми антикризового управління. На всіх досліджуваних підприємствах групи 1 проводять наради різного рівня, на яких обговорюють проблеми збирання та аналізу даних для прийняття антикризових рішень, розробляють та впроваджують заходи щодо поліпшення як окремих процесів, так і системи загалом, наприклад, створення нових робочих місць чи впровадження енергозберігаючих технологій.

На підприємствах також реєструють всі скарги і пропозиції щодо удосконалення реалізації запропонованих заходів. Кожному клієнту привласнюється індивідуальний номер, за яким ідентифікується історія взаємовідносин з ним. На більшості підприємств групи 1 цей процес названо «Контроль продукції та випробувань» відповідно до стандартів ISO, і в ньому відображається інформація про рівень дефектності на вхідному контролі та про стан дотримання вимог нормативної і технологічної документації у процесі виготовлення продукції. За фактами порушень антикризовий менеджмент

розробляє та впроваджує коригувальні чи запобіжні дії. Зазначені дії оцінює вище керівництво, власники, керівники структурних підрозділів чи внутрішні аудитори.

Антикризове управління на основі циклу PDCA має значний потенціал: по-перше, підприємство визначає конкретний стратегічний напрям (наприклад, ПАТ «АК «Богдан Моторс» стратегічним напрямом вважає розвиток довготривалих зв'язків із замовниками щодо сервісного обслуговування); по-друге, підприємство розпочинає освоєння нових ринків збуту, що призводить до розширення експорту продукції (наприклад, ПАТ «Прогрес» почало експортувати продукцію до Норвегії); по-третє, здійснюється поглиблений аналіз результатів внутрішніх аудитів для підвищення результативності процесів та досягнення встановлених цілей (ПАТ «ХТЗ», ПАТ «КрКЗ», ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «РЗТ», ТОВ «Руслан-Комплект», ПАТ «АК «Богдан Моторс», ПАТ «АвтоКрАЗ», ПАТ «Прогрес», ПАТ «НВП «РАДІЙ», ПАТ «ПААЗ», ПАТ «Світло шахтаря», ТОВ «ДАФМІ», ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» регулярно проводять аудиторські перевірки); по-четверте, підприємства створюють нові робочі місця та ефективно впроваджують енергозберігаючі технології (ТОВ «Руслан-Комплект», ТОВ «ТАРА»); по-п'яте, на підприємстві вдосконалюються механізми моніторингу, що сприяє підвищенню результативності процесів антикризового управління.

Підприємства другої групи – «Антикризове управління на регулятивних засадах» – здійснюють антикризове управління за участі держави, яка сприяє нормальному функціонуванню підприємств і допомагає подолати кризу у разі її настання. Антикризове управління здійснює призначений державою генеральний директор. Водночас, оперативний контроль за функціонуванням системи управління, аналіз її стану, підготовку пропозицій щодо її удосконалення здійснюють всі керівники підрозділів. Всі рішення в ДП «Рубін», ПАТ «НВП «Київський завод автоматики ім. Петровського», ТОВ «Мелітопольський ливарний завод», ДП «Завод ім. Малишева», ДП «Миколаївський бронетанковий

завод», ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод» оформляються документально, затверджуються генеральним директором та передаються відповідальним особам для виконання.

Для досягнення встановлених цілей та забезпечення антикризових процесів необхідними ресурсами на підприємствах другої групи щорічно (у грудні поточного року) складається комплексний план заходів для удосконалення антикризової системи. Пропозиції по заходах подаються керівниками всіх підрозділів підприємств після обговорення їх з персоналом. Надалі пропозиції передаються в директорат, який узагальнює їх, формує проект на наступний рік, виносить його на розгляд та затверджує. ДП «Завод ім. Малишева», ДП «Миколаївський бронетанковий завод», ДП «Рубін» для кожного заходу визначають витрати на виконання, терміни, виконавців заходу та встановлюють відповідальність. Після затвердження плану витрат загальні витрати на реалізацію заходів порівнюються з очікуваним прибутком. Якщо прибуток недостатній, генеральний директор вносить зміни у план. У ТОВ «Мелітопольський ливарний завод» інформація про виконання заходів надається щомісячно і, за необхідності, реалізують нові заходи за рішенням керівництва. Також на досліджених підприємствах другої групи регулярно проводять аналіз діяльності підприємства за минулий період та визначають напрями і ресурси на наступний період, а саме: фінансові ресурси; матеріальні та нематеріальні ресурси; організаційна структура; раціональне використання природних ресурсів; застосування належної інфраструктури; взаємодія з постачальниками та партнерами; поліпшення системи антикризового управління; планування майбутніх потреб в ресурсах.

У підприємств третьої групи «Антикризового управління іноземними фахівцями» загальна відповідальність за антикризовий процес покладається також на генерального директора підприємства, раду директорів чи власників. Проте, на відміну від попередньої групи, підприємства третьої групи делегують свої повноваження обраному фахівцю – кризовому менеджеру. Водночас, керівники структурних підрозділів визначають ключові позиції антикризового

управління, надають рекомендації щодо підтримування високої якості та конкурентоспроможності продукції компанії та забезпечують виконання покладених на них рішень.

У загальному вигляді антикризове управління підприємствами ДП «ЛЕМКЕН-Україна», ДП «Ен Джі Метал Україна», ТОВ «Інтрамоушн», ТОВ «Шенк Процесс Україна», ТОВ «КБ Роботікс Інженерія» здійснюється за таким циклом: визначення керівництвом загальної політики компанії, встановлення цілей, розроблення планів, виконання планів на місцях, аналізування досягнутих цілей, вибір керівництвом напрямів для подальшого вдосконалення. Вище керівництво формує зазначений цикл із врахуванням мети підприємства та виходячи з оцінки рівня задоволеності очікувань клієнтів, персоналу та суспільства. Процеси антикризового управління є універсальними для всіх підрозділів і поширені на всі аспекти діяльності підприємства, що дозволяє стабілізувати систему і забезпечити випуск якісної продукції.

На підприємствах третьої групи рада директорів чи власники призначають кризових менеджерів, які потім встановлюють відповідальних за кожним антикризовим процесом системи – керівників відповідних підрозділів чи філій. Зазначені керівники сприяють стабільному виконанню антикризових процесів в підрозділі та вирішують поточні завдання від імені керівництва. Поширеним на підприємствах цієї групи є проведення кризовими менеджерами відео-засідань комерційно-технічної ради за участю керівників підрозділів та провідних фахівців, де обговорюють та затверджують такі питання: стратегічний розвиток підприємства чи окремих підрозділів; аналіз маркетингових досліджень ринків збуту; результати опитувань споживачів; оцінка ефективності участі у виставках та аналіз отриманої інформації; аналіз інформації про конкурентів, їхню продукцію, рівень цін та ринків збуту; розгляд стану виконання планів надходження коштів та реалізації продукції; техніко-економічні розрахунки інноваційних проектів; запровадження нової техніки, технології чи технологічного обладнання та ін.

Щорічно рада директорів чи власники аналізують діючу на підприємстві

антикризову систему управління та продовжують або ж припиняють повноваження кризового менеджера.

На підприємствах, що віднесені до четвертої групи (ТОВ «ТАРА», ТОВ «Завод Електронпобутприлад», ТОВ «Запчасть», ТОВ «Завод Кобзаренка», ТОВ «Украгрозапчастина», ТОВ НВП «Агромашінвест») система антикризового управління формується виключно на інтуїтивному баченні топ-менеджерів. Усі підприємства, що входять до цієї групи, об'єднує відсутність конкретного розуміння суті антикризового управління, недостатність регламентованих процедур, конкретних методів та інструментарію антикризового управління. Антикризовий менеджмент на підприємствах четвертої групи функціонує методом спроб та помилок з використанням інтуїції, наявних знань, отриманої інформації та набутого досвіду.

Діагностування внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього середовища з урахуванням ризиків і загроз активно проводиться іноземними компаніями. Так, американська фінансова компанія «Chase» враховує ризик при обчисленні рівня прибутковості напрямів діяльності. Компанія «Dupont», що є світовим лідером у сфері ринкових інновацій та науки, встановлює нижню та верхню межі ризику підприємства, а розробляючи корпоративну стратегію, узгоджує її із стратегією ризик-менеджменту. На «Microsoft» сформовано ефективне інформаційне забезпечення, що дає змогу запобігти багатьом ризикам шляхом оперативного прийняття рішення. Також на фірмі передбачено проведення навчання ризик-менеджерами керівників усіх підрозділів підприємства (Кузьмін, Подольчак та Беднарська, 2011, с.58). Досвід успішних світових компаній доводить необхідність ідентифікації та оцінювання ризиків і загроз, починаючи з найнижчих рівнів управління.

Проведені дослідження дозволили встановити, що, незважаючи на наявність функціональних підсистем антикризового управління у вітчизняних підприємств машинобудівного сектору, частина з них неспроможна протистояти негативним зовнішнім впливам.

Висновки до розділу 2

1. У результаті дослідження тенденцій розвитку вітчизняного машинобудівного сектора промисловості виявлено його значну залежність від негативного впливу чинників зовнішнього середовища. На це вказує погіршення основних показників галузі в 2008-2009 рр. у зв'язку із світовою фінансово-економічною кризою та в 2014-2015 рр. внаслідок військових дій на сході України та поглиблення економічної і політичної кризи. Крім цього, значний вплив на діяльність машинобудівних підприємств України мають чинники зовнішнього середовища, які визначено в результаті STEP-аналізу: високі міжнародні стандарти якості, олігополізація світових ринків збуту, високий рівень корумпованості влади, дефіцит інвестиційних ресурсів, дефіцит вітчизняних конкурентоспроможних ідей, втрата партнерів під впливом соціальної думки тощо. Проведений ABC-аналіз підприємств, які експортували вітчизняну машинобудівну продукцію у 2015 р., показав, що традиційні ринки збуту зазнають значних змін і поступово переорієнтовуються на європейські, азіатські та африканські країни. Та, попри спроби диверсифікації ринків збуту, Російська Федерація поки що залишається найбільшою країною-імпортером машинобудівної продукції, що є істотним джерелом ризиків та загроз у фінансово-економічній діяльності вітчизняних підприємств.

2. Стійкість підприємств до впливу зовнішніх негативних чинників істотно залежить від їхніх внутрішніх умов і зокрема від фінансово-економічного стану. Для оцінювання фінансово-економічного стану вітчизняних машинобудівних підприємств (ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «РЗТ», ПАТ «ХТЗ», ПАТ «КрКЗ», ПАТ «НВП «Радій», ПАТ «ПААЗ», ПАТ «Світло шахтаря» та ПАТ «АвтоКрАЗ») та визначення основних ознак та фаз кризового розвитку (у разі виявлення кризових симптомів) здійснено експрес-діагностику на основі п'яти груп показників за 2012-2015 рр.: 1) фінансові результати діяльності; 2) показники власних джерел фінансових ресурсів та фінансової стійкості; 3) показники ліквідності та платіжно-розрахункової дисципліни; 4) показники

стану основних засобів; 5) показники ефективності господарської діяльності та менеджменту підприємства. У результаті було виявлено ознаки кризового розвитку окремих з них. Для порівняння підприємств за рівнем фінансово-економічного стану та їхнього групування за фазами кризового розвитку використано кластерний аналіз. Кластерне групування машинобудівних підприємств проведено на основі відбору найвагоміших тринадцяти фінансово-економічних показників із застосуванням ієрархічного агломеративного методу та ітераційного методу К-середніх. На основі проведених досліджень виділено такі групи підприємств: стабільна та ефективна діяльність – у ПАТ «РЗТ» та ПАТ «КрКЗ»; друга фаза кризи – у ПАТ «НВП «Радій», ПАТ «АвтоКрАЗ» та ПАТ «Світло Шахтаря»; третя фаза кризи – в ПАТ «ХТЗ», ПАТ «ЗАЗ» та ПАТ «ПААЗ».

3. Досліджено особливості антикризового управління на тридцяти вітчизняних машинобудівних підприємствах за такими етапами: 1) загальне оцінювання машинобудівного підприємства; 2) вивчення суті антикризового управління на підприємстві; 3) ознайомлення з процедурою здійснення антикризового управління; 4) оцінювання ресурсів та засобів для організування антикризового управління; 5) аналізування системи комунікацій, контролювання та оцінювання результатів; 6) вивчення умов передачі повноважень після оздоровлення підприємства. Проведене дослідження дало можливість розподілити вибрані підприємства на чотири групи. Першу групу сформували підприємства, які здійснюють антикризове управління на засадах циклу PDCA («Плануй-виконуй-перевірй-дій»). До неї увійшли тринадцять підприємств, зокрема: ТОВ «Руслан-Комплект», ПАТ «АК «Богдан Моторс», ПАТ «Прогрес», ТОВ «ДАФМІ», ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» та вісім акціонерних товариств, стосовно яких проведено експрес-діагностику. До другої групи віднесено шість машинобудівних підприємств, які здійснюють антикризове управління на регулятивних засадах (ДП «Рубін», ПАТ «НВП «Київський завод автоматики ім. Петровського», ТОВ «Мелітопольський ливарний завод», ДП «Завод ім. Малишева», ДП

«Миколаївський бронетанковий завод», ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод»). Третя група представлена п'ятьма машинобудівними підприємствами, які надають перевагу іноземним фахівцям у сфері антикризового управління (ДП «ЛЕМКЕН-Україна», ДП «Ен Джі Метал Україна», ТОВ «Інтрамоушн», ТОВ «Шенк Процесс Україна», ТОВ «КБ Роботікс Інженерія»). До четвертої групи віднесено шість підприємств, які вибрали інтуїтивне антикризове управління (ТОВ «ТАРА», ТОВ «Завод Електронпобутприлад», ТОВ «Запчасть», ТОВ «Завод Кобзаренка», ТОВ «Украгрозапчастина», ТОВ НВП «Агромашінвест»).

Проведені дослідження показали, що попри наявність системи антикризового управління, окремі підприємства (зокрема ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «ХТЗ» та ПАТ «ПААЗ») не змогли перебороти вплив негативних чинників, що призвело до виникнення кризового стану. У зв'язку з цим важливим є питання удосконалення антикризового управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

Результати досліджень викладено в працях (Масюк, 2014с; Масюк, 2016; Масюк та Селюченко, 2017.).

РОЗДІЛ 3

МОДЕЛЮВАННЯ ВИЯВЛЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ У ПРОЦЕСІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Технологія якісного оцінювання чинників негативного впливу на процес антикризового управління машинобудівним підприємством

У стані кризи посилюється чутливість підприємства до будь-якого негативного впливу, отже, істотно зростає кількість ризиків та ймовірність їхнього переростання у загрози.

Серед вітчизняних авторів одним з перших звернув увагу на виявлення ризиків антикризового управління В. Мартиненко (2006, с.47). Аналогічно як і ризики підприємницької діяльності, всі ризики антикризового процесу він поділив на дві групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики, за його твердженням, можуть виникати у близькому та віддаленому оточуючому середовищі. До ризиків близького середовища автор відніс непередбачуваність поведінки покупців продукції, власників підприємства, податкових та інших місцевих органів, що координують та контролюють діяльність підприємства, а також постачальників і кредиторів. Зовнішніми ризиками, що пов'язані з віддаленим оточуючим середовищем, В. Мартиненко вважає політичну, соціальну, екологічну та макроекономічну нестабільність (зміна законодавства, нові регулюючі акти, політичні мотиви, інфляція тощо). Внутрішні ризики науковець розглядає за такими стадіями: проектна; організаційна; експлуатаційна. До внутрішніх ризиків проектної стадії він відніс низьку якість стратегії, завищену оцінку потенціалу, помилки в плануванні, неузгодження окремих частин проекту. Організаційна стадія пов'язана з такими ризиками: непідготовленість колективу, відсутність єдності в керівництві, соціальний дисбаланс. На експлуатаційній стадії можуть виникати такі негативні явища:

збої в ресурсному забезпеченні, неякісне управління, відсутність урахування зовнішніх чинників. Підходячи критично до виділених автором (Мартиненко, 2006, с.47) внутрішніх ризиків, можна зазначити, що більшість з наведених негативних явищ є результатом реалізації управлінського та кадрового ризиків.

Ризики в системі антикризового управління характеризує також Т. Мостенська (2010). Зокрема, за рівнем зовнішніх джерел виникнення вона виділяє такі ризики: міжнародний, макроекономічний, регіональний. За функціональними особливостями ризик-процесу автор розглядає маркетинговий, інноваційний, інвестиційний, виробничий, страховий, фінансовий ризики. За видами факторів виробництва, що є джерелами ризиків, у досліджуваній праці виділено такі ризики: людських, фінансових, матеріальних ресурсів, інформаційний та часовий.

На проблеми управління підприємством в умовах кризи звертає увагу О. Коваленко у монографії (2011). До основних проблем автор відносить: методологічні та організаційні; фінансово-економічні, пов'язані з кредитними зобов'язаннями та неплатежами; проблеми, спричинені порушенням нормативно-правових вимог; соціально-психологічні проблеми, зумовлені різноманітними конфліктами та страйками на підприємстві.

Зважаючи на результати аналізування літературних джерел, можна виділити такі проблемні моменти, що потребують вирішення:

не наведено достатньо обґрунтованої класифікації ризиків антикризового управління і зокрема реактивного антикризового управління, яка б сприяла можливості їхнього врахування у практичній діяльності суб'єктів господарювання;

відсутні ґрунтовні методики кількісного оцінювання впливу негативних чинників на процес антикризового управління підприємством.

Означена проблема зумовлює необхідність подальших досліджень з метою формування комплексного переліку чинників негативного впливу в умовах реактивного антикризового управління підприємством.

У (Недосекін, Павлов та Волков, 2005) наголошено, що досить часто ідентифікація ризиків пов'язана з проблемою неправильного вибору ризикоутворюючих чинників. Автори стверджують, що можна зібрати значну кількість чинників ризику, які існують у природі, проте їхня активізація не завжди впливає на діяльність підприємства. Тому важливим є виокремлення лише тих чинників, які реально мають істотний вплив на досліджуваний об'єкт. Основним критерієм, на думку фахівців, має бути те, що вибраний чинник повинен впливати на поточну та перспективну діяльність бізнесу, а його активізація зумовлювати недосягнення поставлених цілей в оперативно-тактичному та стратегічному планах.

Для забезпечення реактивного антикризового управління формують антикризову команду в межах організаційної структури управління підприємством, в яку можуть бути включені провідні фахівці підприємства, а також зовнішні антикризові менеджери. Економічна діяльність підприємства повністю підпорядковується рішенням антикризової команди. Однак і діяльність антикризової команди, і всі господарські процеси піддаються впливу негативних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. З урахуванням зазначеного для виявлення негативних чинників, що можуть виникати в період реактивного антикризового управління, пропонуємо використати процесний підхід. Отже, будемо розглядати процес реактивного антикризового управління з виділенням у ньому двох основних процесів: 1) процес антикризової управлінської діяльності; 2) процес реалізації антикризової програми.

На основі вивчення літературних джерел та виконаних досліджень удосконалено технологію якісного оцінювання чинників негативного впливу в умовах реактивного антикризового управління підприємством, основні етапи якої відображено на рис. 3.1.

З урахуванням точки зору фахівців у сфері антикризового управління та в результаті власних досліджень конкретизовано цілі підприємства в умовах реактивного антикризового управління в коротко- та довготерміновому періодах, перелік яких подано в табл.3.1.



Рис. 3.1. Етапи технології якісного оцінювання негативних чинників впливу на підприємство, що перебуває в умовах антикризового управління

Примітка: * – запропоновано автором

Таблиця 3.1

Цілі підприємства в умовах реактивного антикризового управління

Цілі процесу антикризового управління (власників підприємства)	Мета процесу антикризової управлінської діяльності	Мета процесу реалізації антикризової програми
Забезпечення життєдіяльності підприємства в поточному та довготерміновому періодах	Розроблення ефективної антикризової програми та її успішної реалізації у відповідні терміни	Короткотерміновий період: покриття поточних збитків; відновлення платоспроможності та ліквідності підприємства; збереження наявного економічного потенціалу з урахуванням заходів оперативної антикризової програми.
		Довготерміновий період: підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ринкової вартості підприємства

Примітка: сформовано автором на основі (Бланк, 1999; Лігоненко, 2000; Мартиненко, 2006; Терещенко, 2004) та власних досліджень

Основною метою управління підприємством в умовах кризи є забезпечення його життєдіяльності в поточному та довготерміновому періодах. О.Терещенко (2004, с.66) зазначає, що в довготерміновому періоді має бути досягнута прибутковість, платоспроможність та конкурентоспроможність. З урахуванням сучасної концепції управління вартістю підприємства (Value Based Management) можна стверджувати, що в довготерміновому періоді має бути забезпечене підвищення ринкової вартості підприємства, яке передбачає провадження прибуткової діяльності, забезпечення його ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості та незалежності в поєднанні з прийнятним рівнем підприємницького ризику. Саме вартісноорієнтований підхід до управління дає можливість враховувати, що вартість підприємства та рівень ризику є оберненими показниками.

Метою процесу антикризової управлінської діяльності є розроблення ефективної антикризової програми у відповідні терміни та забезпечення її успішної реалізації, тобто має бути забезпечене ефективне виконання управлінських функцій: планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання. Метою процесу реалізації антикризової програми є якісне виконання всіх передбачених програмою заходів у визначені терміни та з досягненням планових показників. Кожний з цих процесів пов'язаний із впливом негативних чинників, які можуть частково або повністю завадити досягненню поставлених цілей. Відповідно для цих процесів будемо ідентифікувати негативні чинники.

Після формулювання цілей процесу антикризової управлінської діяльності та процесу реалізації антикризової програми має бути проведене якісне оцінювання чинників, що можуть зумовити часткове або повне недосягнення цих цілей. На підставі проведених досліджень, результати яких відображено в підр.1.1, визначено, що ризики й загрози можна розмежувати лише на основі кількісної оцінки. У зв'язку з цим пропонуємо використовувати вже напрацьовані підходи у ризик-менеджменті для якісного оцінювання чинників негативного впливу. Отже, на цьому етапі мають бути ідентифіковані можливі

види ризиків, джерела їхнього виникнення та сфери поширення.

Аналізування літературних джерел, проведене в підр. 1.3, дає підстави розглядати такі джерела ризику: внутрішнє середовище підприємства; зовнішнє середовище з виділенням мікро- та макросередовища.

За сферами поширення будемо розглядати: 1) ризики процесу антикризової управлінської діяльності; 2) ризики процесу реалізації антикризової програми. Ці сфери поширення ризиків виділено у найбільш узагальненому варіанті, що зумовлює необхідність проведення подальших досліджень з метою їхньої конкретизації з урахуванням змісту кожного з виділених процесів.

Зміст антикризового управління досліджено в підр.1.3 дисертаційної роботи. З урахуванням сучасних напрацювань в теорії антикризового управління нами виділено основні етапи антикризової управлінської діяльності, які подано на рис. 3.2.

Виділені етапи можна розглядати також як окремі процеси антикризової управлінської діяльності. Саме для них будемо ідентифікувати можливі ризики, тому розглянемо їх детальніше.

Кінцевим продуктом етапу планування є антикризова програма підприємства. Однак саме на цьому етапі можуть бути допущені помилки, які спричинять неможливість реалізації запланованих заходів. Тому цей етап деталізовано за окремими найважливішими кроками.

Перший крок етапу планування має забезпечити отримання об'єктивної оцінки фінансово-економічного стану підприємства та масштабів кризи. У процесі проведення діагностики важливу роль відіграють такі чинники:

- якість інформації;

- інструменти діагностування (моделі, методи, пакети прикладних програм);

- інформаційно-комунікаційні технології.

Якість інформації насамперед залежить від джерел та способів її отримання. Зовнішні джерела потребують ретельної перевірки щодо достовірності відображених даних. Разом з тим, офіційна документація підприємства може містити помилки, випадково чи навмисне викривлену

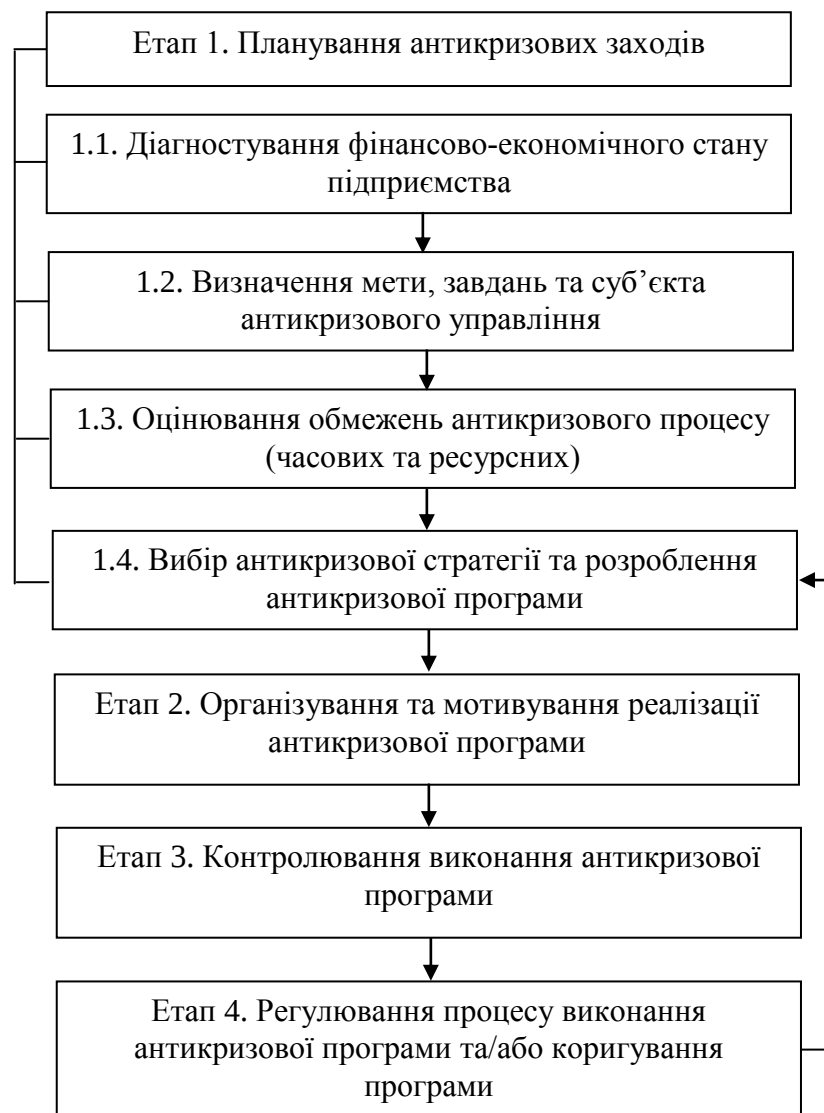


Рис. 3.2. Етапи антикризової управлінської діяльності на підприємстві, що перебуває в кризовому стані

Примітка: сформовано автором з урахуванням (Лігоненко, 2001, с.72; Терещенко, 2004, с.79)

інформацію, що особливо характерно для підприємств, які перебувають у кризових ситуаціях (Селюченко та Кічор, 2008). Застосовувані методи, моделі та програмні продукти можуть давати результати з різною величиною похибки. Важливим аспектом є засоби зберігання, оброблення та передачі інформації, тобто недосконалі інформаційно-комунікаційні технології можуть спричинити викривлення інформації, несвоєчасне надходження чи навіть втрату. Тому варто виділити інформаційно-комунікаційний ризик, джерелом якого є як внутрішнє, так і зовнішнє середовище: інформаційна база; методи, моделі та

програмні продукти, які використовують у процесі оцінювання; інформаційно-комунікаційна система підприємства.

Отримана оцінка фінансово-економічного стану підприємства суттєво залежить від суб'єкта діагностування (експерта). Він може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішніми суб'єктами діагностування є працівники підприємства, залучені в процес антикризового управління для виконання окремих повноважень, зовнішніми – аудиторська фірма. У тому випадку, коли діагностуванням займаються працівники підприємства, потрібно враховувати управлінський ризик, який полягає в неправильному підборі фахівців для виконання поставлених завдань.

За необхідності на підприємство запрошують фахівців ззовні, які проводять санаційний аудит. У (Загородній та Пилипенко, 2008, с.13-20) ризики аудиторської діяльності поділяють на дві групи: професійні ризики аудитора та ризики бізнесу аудитора. Саме професійні ризики аудитора характерні для першого етапу антикризового управління. До них відносять аудиторський ризик, ризик огляду, консультаційний ризик, обліковий ризик і експертний ризик. Аудиторський ризик пов'язаний з тим, що у разі суттєвого викривлення фінансової звітності аудитор висловить невідповідну аудиторську думку. Автори стверджують, що повністю уникнути аудиторського ризику неможливо, тому необхідно ставити завдання звести його до прийняттого рівня. Ризик огляду може виникнути у разі неповного виявлення усіх викривлень у фінансовій звітності під час оглядової перевірки. Консультаційний ризик зумовлений необґрунтованими і неефективними пропозиціями аудитора у процесі консультування. Обліковий ризик передбачає неправильне складання облікових реєстрів та звітності. Експертний ризик – це ризик того, що результати експертизи і оцінки фінансово-господарського стану не відповідатимуть реальним характеристикам об'єкта. Автори (Данилюк та Савич, 2006) зазначають, що на відміну від традиційного аудиту, який передбачає оцінювання за допомогою визначених відповідних критеріїв предмета перевірки, санаційний аудит не може базуватися на якихось

критеріях, оскільки вони не визначені законодавством, яке регулює питання санації та банкрутства підприємств. Основою щодо висловлення думки аудитором є його власні знання, набутий досвід, професійне судження, тому санаційний аудит не може надавати високий, а лише помірний рівень впевненості в отриманих результатах. Джерелами професійних ризиків аудитора можуть бути обмеження доступу до інформації, недостовірність даних у фінансовій звітності або низький рівень компетентності аудитора.

За результатами проведених досліджень на етапі діагностування слід виділити такі ризики: інформаційно-комунікаційний, управлінський та професійні ризики аудитора. Результатом реалізації цих ризиків є отримання недостовірної оцінки фінансово-економічного стану та масштабів кризи підприємства.

Другий крок етапу планування залежить від результатів діагностування. Основною його метою є коректне формулювання мети, завдань антикризового управління та визначення осіб, які ввійдуть в антикризову команду. В антикризову команду можуть бути залучені провідні фахівці підприємства, а також зовнішні антикризові менеджери. Ймовірність подолання кризової ситуації насамперед залежить від можливості сформувати висококваліфіковану та віддану інтересам підприємства антикризову команду, яка буде працювати злагоджено та в допустимі терміни розробить ефективну й реалістичну програму виведення підприємства з кризи. В. П. Мартиненко підкреслює, що в період виведення підприємства з кризи зона компетенції кожного менеджера має виходити поза межі розв'язання поточних оперативних завдань, а саме – у сферу антикризових інновацій на кожному робочому місці зокрема (2006, с.50). Джерелом невдач може бути недостатній рівень знань, професіоналізму, досвіду, вміння творчо мислити, швидко приймати рішення та працювати в єдиній команді, тобто мова йде про управлінський ризик. Важливою характеристикою членів антикризової команди є також їхня відданість інтересам підприємства, що унеможливорює прийняття ними свідомо неефективних та незаконних рішень, спрямованих на завдання шкоди

підприємству, зокрема: створення умов для рейдерського захоплення підприємства, доведення його до банкрутства. Недостовірна інформація про реальний фінансово-економічний стан підприємства, його мікро- та макросередовище, яку отримано за результатами першого етапу, а також недостовірна інформація про фахові та персональні характеристики потенційних членів антикризової команди або ж несвоєчасне отримання необхідної інформації може бути джерелом інформаційно-комунікаційного ризику. Отже, на другому етапі антикризового управління можна виділити такі ризики: інформаційно-комунікаційний, управлінський. Наслідками реалізації виділених ризиків є некоректно сформульовані мета та завдання антикризового управління, формування не достатньо сильної та відданої інтересам підприємства антикризової команди.

На наступному кроці етапу планування оцінюють можливості підприємства щодо протистояння кризовому процесу. У процесі оцінювання, за твердженням фахівців (Лігоненко, 2001; Терещенко, 2004), слід урахувати, що фактор часу та ресурсний потенціал є жорстко лімітовані в період кризи, особливо на більш глибоких стадіях. Тому необхідний запас часу та ефективне використання наявних ресурсів є важливими чинниками успішного виведення підприємства з кризового стану. Ці чинники потребують об'єктивного оцінювання, під час якого, аналогічно до етапу діагностування, можуть виникати управлінський та інформаційно-комунікаційний ризики. У результаті реалізації цих ризиків можливим є неправильне визначення часових та ресурсних обмежень щодо розроблення та реалізації програми оздоровлення підприємства.

Четвертий крок етапу планування полягає у виборі антикризової стратегії та розробленні антикризової програми. Основною метою цього кроку є розроблення ефективного та реалістичного плану антикризових заходів стратегічного й тактичного характеру. Як зазначає О. Терещенко (2004, с.134), «відсутність планів або прорахунки в їх складанні є суттєвим чинником, який може зумовити фінансову кризу на підприємстві і, відповідно, незадовільне

антикризове управління». Об'єктами планування є: фінансові, виробничі та трудові ресурси підприємства, господарські процеси. Автор наголошує, що формування плану антикризових заходів пов'язане з проблемою узгодження ключових параметрів між підприємством та інвесторами: потреба в капіталі, джерела фінансування, фактор ризику. План має бути інструментом зменшення інформаційної асиметрії між підприємством та потенційними капіталодавцями. Тому він має відповідати таким критеріям (Терещенко, 2004, с.134-135): завершеність; змістовність; правильність; ясність; об'єктивність. Рішення, які приймають на цьому кроці, характеризуються нетиповістю, відсутністю аналогій. Стосовно них не може існувати конкретних та однозначних рекомендацій, оскільки заходи, які дали можливість оздоровити одні підприємства, не обов'язково забезпечать такі ж позитивні результати на інших. За твердженням фахівців (Кіндрацька, 2006, с.36), розроблення стратегії – це «симбіоз інтуїції та професіоналізму вищого керівництва й зацікавленості всіх працівників у досягненні цілей». Навіть, якщо первинна інформація відповідає всім вимогам щодо її якісних характеристик, то в подальшому можуть бути допущені помилки в процесі її аналізування, розроблення прогнозів та формування рішень. Таким чином, вірогідність розроблення ефективної стратегії та програми оздоровлення суб'єкта господарювання тісно корелює з якістю сформованої інформаційної бази та інструментарію (методів, моделей, прийомів та технологій), який використовують для прийняття рішень, рівнем професіоналізму та особистими якостями антикризового менеджменту. Визначені чинники є джерелами інформаційно-комунікаційного та управлінського ризиків.

Після розроблення антикризової програми основною метою всіх етапів антикризової управлінської діяльності є забезпечення умов для якісного виконання запланованих заходів згідно встановлених термінів, ідентифікація та нейтралізація ризиків і загроз, виявлення додаткових можливостей і шансів та формування рішень щодо їхнього використання. На цих етапах відповідно організовують процес реалізації антикризової програми, мотивують

працівників щодо якісного та своєчасного виконання поставлених перед ними завдань, контролюють їхнє виконання, виявляють відхилення, регулюють процес реалізації антикризової програми та/або вносять коригування в програму. Отже, ці етапи антикризової управлінської діяльності пов'язані з усіма видами ризиків, які є елементами управлінського ризику (організаційний, координаційний, мотиваційний ризики та ризик неефективного контролю). Організаційний ризик може проявитися через складні стосунки між членами антикризової команди, між антикризовим менеджментом та персоналом підприємства, а також через недоліки в організуванні роботи як антикризової команди, так і всього підприємства. Джерелами організаційного ризику зазвичай є конфліктність та неузгодженість інтересів працівників.

Варто також врахувати особливості контролювання процесу виконання антикризової програми. У (Терещенко, 2004, с.21-22) наголошено на можливості проведення окремо внутрішнього та зовнішнього контролю антикризового процесу, що зумовлює можливість виникнення різних видів ризиків, зокрема:

1. Внутрішній контроль передбачає перевірку відповідності діяльності підприємства та антикризового менеджменту розробленій антикризовій програмі, а також відстеження змін у зовнішньому середовищі. У разі виявлення відхилень важливо вчасно внести коригування в антикризову програму. Для процесу проведення внутрішнього контролю характерним є інформаційно-комунікаційний ризик. Причинами цього ризику може бути несвоєчасна, неточна, неповна оперативна інформація про відхилення, що виникають у процесі реалізації антикризової програми, про фінансово-економічний стан підприємства, а також недостовірність чи недоступність інформації щодо бізнес-середовища підприємства. Якість та своєчасність виконання контролюючих процедур залежить від професійних та особистих характеристик управлінського персоналу підприємства. Тому для цього етапу характерним є також управлінський ризик.

2. Зовнішній контроль проводять за вимогою кредиторів, інвесторів,

контрольних органів чи інших зацікавлених осіб. У разі його здійснення існує ймовірність подання аудитором неправильно складених звітів або недостовірних експертних висновків про результати виконання антикризової програми. У такому випадку наявні обліковий та експертний ризики, які відносять до професійних ризиків аудитора. Джерелами цих ризиків є первинна документація підприємства та рівень професіоналізму аудитора. Отже, для етапу контролювання процесу виконання запланованих заходів характерні такі ризики: управлінський, інформаційно-комунікаційний, професійні ризики аудитора.

Підводячи підсумки, зазначимо, що для всіх етапів антикризової управлінської діяльності характерний управлінський та інформаційно-комунікаційний ризик, а на 1-му та 3-му етапах, які допускають залучення зовнішніх експертів, можуть реалізуватися також професійні ризики аудитора. Всі ці ризики є складними, тобто інтегрують в собі різні підвиди, тому на кожному етапі можуть проявлятися по-різному.

Крім виділених ризиків слід визначити ще ті ризики, які за своїм проявом є простими, але супроводжують процес управлінської діяльності впродовж всього періоду реалізації антикризової програми, зокрема:

1) розроблення та реалізація антикризової програми пов'язані з часовим ризиком, джерелом якого є часові рамки, в межах яких необхідно вивести підприємство з кризи. Навіть у разі коректного оцінювання часового ресурсу завжди існує ймовірність того, що антикризовий менеджмент може не вкластися в часові рамки, які визначено для реалізації всіх заходів від стадії ініціювання до стадії успішного завершення реалізації антикризової програми;

2) обсяг фінансових ресурсів, спрямованих на забезпечення процесу антикризової управлінської діяльності, визначає якість всіх інших ресурсів, задіяних в цьому процесі (кадрових, інформаційно-комунікаційних, інструментальних), а отже, впливає на своєчасність та ефективність прийнятих рішень, тобто в такому разі проявляються наслідки ризику недостатнього фінансування антикризової управлінської діяльності – фінансового ризику;

3) допущення помилок та недостатній рівень правової захищеності підприємства у ділових документах та господарських договорах, у судових процесах зумовлює юридичний ризик, джерелом якого є низький рівень професіоналізму та/чи відповідальності юристів підприємства;

4) умисні незаконні рішення та дії суб'єктів зовнішнього середовища, спрямовані на захоплення підприємства (рейдерство в різних його видах), спричиняють реалізацію криміногенного ризику. Джерелом його виникнення є зовнішнє середовище підприємства, причому – на всіх його рівнях.

Криміногенний ризик може мати істотний вплив на підприємство, що перебуває в кризі. Унаслідок його реалізації навіть може бути втрачене право власності на підприємство, тобто цей ризик може набути характеру загрози для власників підприємства.

Другим процесом, який виділено в антикризовому управлінні, є процес реалізації антикризової програми. Він пов'язаний з ризиками, які виникають безпосередньо в ході реалізації оперативних та довготермінових антикризових заходів.

Оперативна програма антикризових заходів може передбачати такі заходи (Терещенко, 2004, с.137): рефінансування дебіторської заборгованості; мобілізацію прихованих резервів у результаті продажу окремих видів активів; зменшення та збільшення зареєстрованого капіталу; реструктуризацію кредиторської заборгованості; заморожування інвестиційних вкладень; угоди зворотного лізингу; реалізацію товарних запасів за зниженими цінами.

Підприємство, що перебуває в стані кризи, продовжує свою поточну діяльність в обсягах, визначених оперативною антикризовою програмою, зокрема: операційну та фінансову діяльність. Інвестиційну діяльність, як правило, заморожують до початку реалізації антикризових заходів довготермінового періоду. У деяких випадках може бути призупинене виробництво продукції, а операційна діяльність підприємства звужена лише до комерційної, зокрема: реалізація запасів товарів, готової продукції, виробничих запасів, окремих видів необоротних активів. Як приклад, можна навести

переорієнтацію виробництва на машинобудівному підприємстві ПАТ «ЗАЗ». На початку 2016 р. в зв'язку із кризовою ситуацією, що склалася на внутрішньому ринку, а також неможливістю експортувати продукцію в СНД, завод тимчасово зупинив виробництво автомобілів і перейшов на випуск машинокомплектів для General Motors в Єгипті. Віце-президент корпорації «Укравто» стверджує, що випущені раніше цим заводом автомобілі будуть продавати на внутрішньому ринку ще досить довго. Сьогодні на заводі працює близько 1 тис. осіб, тоді як у 2000 р. працювало 18 тисяч (Сенчихин, 2016)

Фінансова діяльність підприємства має бути спрямована насамперед на (Терещенко, 2000, с.110):

- 1) фінансове забезпечення поточної операційної діяльності та своєчасне виконання всіх платіжних зобов'язань, які можуть виникати в її процесі;
- 2) на погашення заборгованості, стосовно якої не досягнуто домовленості про реструктуризацію (повне або часткове списання, пролонгацію термінів погашення, переведення короткотермінової заборгованості в довготермінову) та термін погашення якої уже наступив або ж наступить найближчим часом.

Основною метою поточної діяльності підприємства в період реалізації оперативної антикризової програми є збереження економічного потенціалу підприємства на рівні, що визначається змістом цієї програми.

Антикризові заходи довготермінового періоду спрямовані на зміни виробничо-технічного та організаційно-правового характеру. У (МакДональд, Сміт та Ворд, 2007) зазначено, що лише створення та підтримання системи, яка задовольняє запити клієнтів, є єдиним шляхом до довгострокової прибутковості, а, отже, життєздатності. За твердженням В. Мартиненка (2006), «відповідність організаційної і виробничої структури обсягам виробленої продукції, на яку є платоспроможний попит, дає змогу оптимізувати співвідношення між витратами і доходами, забезпечити конкурентоспроможність продукції, яка випускається, підвищити інвестиційну привабливість суб'єктів господарювання». З урахуванням зазначеного в довготерміновому періоді реалізують такі антикризові заходи:

у виробничій сфері: модернізація та оновлення основних виробничих фондів; використання нових, ефективних ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій; використання нових матеріалів з покращеними характеристиками; приведення асортименту продукції у відповідність до наявного попиту тощо;

в організаційно-правовій сфері: вдосконалення організаційної структури підприємства; звільнення підприємства від непродуктивних виробничих підрозділів; реорганізація підприємства шляхом укрупнення (злиття, поглинання, приєднання), подрібнення (поділ, виокремлення) або зміни організаційно-правової форми ведення бізнесу без зміни розмірів (перетворення).

Сфери поширення ризиків у процесі реалізації антикризових заходів деталізуємо з урахуванням їхнього змісту, а також результатів дослідження авторів (Кузьмін та ін., 2014, с.30-31), які в умовах антисипативного управління пропонують групувати слабкі сигнали за видами діяльності підприємства, зокрема такими: виробнича, науково-технічна підготовка виробництва, фінансово-економічна, маркетингова, логістична, соціально-кадрова та зовнішньоекономічна. Такий підхід, на їхню думку, «надасть змогу керівникам та фахівцям відповідних структурних підрозділів ідентифікувати потенційні явища на ранніх етапах виникнення у конкретній сфері їхньої роботи».

З виділених у (Кузьмін та ін., 2014, с.30-31) видів діяльності нами не враховано науково-технічну підготовку виробництва. Ці види робіт є складовою плану антикризових заходів довготермінового періоду, тому їхній ризик будемо оцінювати в процесі антикризової управлінської діяльності.

На рис. 3.3 відображено сфери поширення ризиків процесу реалізації антикризової програми.

Охарактеризуємо детальніше ризики за виділеними сферами господарської діяльності підприємства в умовах антикризового управління.

Виробничі ризики проявляються таким чином:

у процесі реалізації оперативної програми — пов'язані з невиконанням

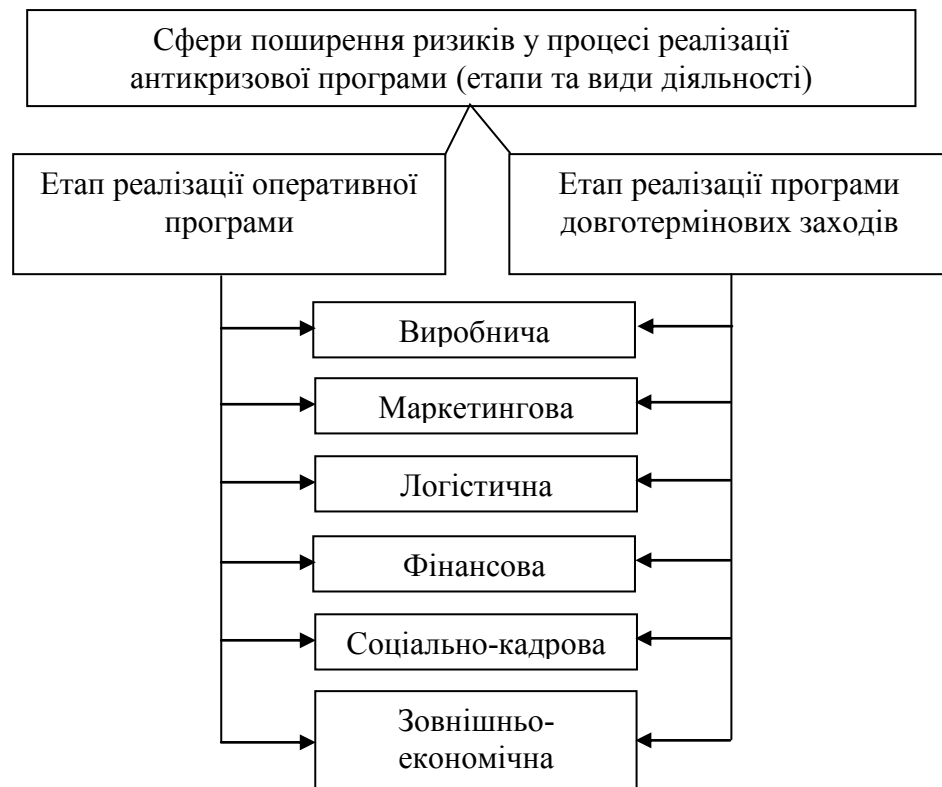


Рис. 3.3. Сфери поширення ризиків у процесі реалізації антикризової програми

Примітка: розроблено автором на основі (Кузьмін та ін., 2014; Терещенко, 2004) та власних досліджень

поставлених завдань щодо виробництва визначених видів продукції, ощадливого використання всіх видів виробничих ресурсів (сировини, матеріалів, енергоресурсів, обладнання тощо);

у довготерміновому періоді на етапі впровадження інновацій у виробництво – у неадекватному використанні нової техніки та технології, невиконанні планів щодо обсягів виробництва нової продукції або її якісних параметрів, зростанні витрат вище від планового рівня тощо.

Маркетингова діяльність як в коротко-, так і в довготерміновому періоді може бути пов'язана з такими ризиками:

у процесі реалізації продукції та окремих видів виробничих активів можуть виникати операційні маркетингові ризики, що проявляються у всіх складових маркетингового комплексу «4Р»: товар, ціна, просування, розподіл. Такі ризики безпосередньо зумовлені рішеннями маркетологів, тобто є внутрішніми;

процес реалізації продукції може бути ускладнений непередбачуваною

поведінкою контрагентів та конкурентів підприємства. Це є ризики мікросередовища підприємства, на які маркетологи певним чином можуть все таки впливати.

У короткотерміновому періоді рішення маркетологів стосуються продукції, яку підприємство вже освоїло. Від таких рішень залежить можливість збільшення надходження грошових коштів на підприємство саме від реалізації продукції, тобто – можливість відновлення платоспроможності за рахунок мобілізації внутрішніх джерел. Тому маркетингові ризики мають істотний вплив на реалізацію оперативних антикризових заходів. У довготерміновому періоді рівень впливу маркетингових ризиків істотніше посилюється, оскільки антикризовою програмою можуть бути передбачені інноваційні інструменти у всіх складових комплексу маркетингу.

Логістична діяльність пов'язана з ризиками, реалізація яких може порушити весь господарський процес підприємства та спричинити виникнення додаткових витрат, пов'язаних зі сплатою штрафів у зв'язку з невиконанням господарських договорів, або ж збитки від втрати ресурсів, їхнього псування тощо. Настання логістичних ризиків може бути зумовлене як працівниками підприємства, так і його бізнес-партнерами, отже, їхнім джерелом є внутрішнє середовище та мікросередовище підприємства.

Фінансова діяльність пов'язана з двома видами ризиків: фінансовими та ризиками взаємодії з фінансовими посередниками.

Фінансовий ризик може наступити у таких випадках:

у короткотерміновому періоді – в разі невиконання підприємством своїх фінансових зобов'язань щодо погашення поточної кредиторської заборгованості, а також щодо погашення заборгованості, стосовно якої не досягнуто домовленості про реструктуризацію. У такому випадку виникає ризик неплатоспроможності. Ураховуючи твердження автора (Терещенко, 2000, с.110), зазначимо, що причиною настання ризику неплатоспроможності на етапі реалізації оперативної програми антикризових заходів є неправильне визначення потреби в капіталі для відновлення платоспроможності

підприємства та виконання його поточних зобов'язань. Це є найбільш важливим питанням в умовах антикризового управління суб'єкта господарювання, оскільки невчасне погашення його заборгованостей є підставою для порушення справи про банкрутство;

у довготерміновому періоді може виникнути ризик дефіциту коштів для реалізації заходів інноваційного характеру, ризик зниження фінансової стійкості та структурний ризик. Ці ризики виникають у результаті допущення помилок на етапі розроблення антикризових заходів довготермінового періоду, зокрема щодо: обсягів фінансування; джерел фінансування (рівень фінансового левериджу); структури витрат (рівень операційного левериджу).

Ризики взаємодії з фінансовими посередниками виникають у процесах взаємодії з банками, інвестиційними, лізинговими, страховими компаніями тощо в результаті зміни умов співпраці або ж з настанням фінансової неспроможності самих посередників. Ризики взаємодії з банківськими установами можуть бути пов'язані зі зміною умов кредитування. У процесі співпраці з лізинговими компаніями можуть виникати ризики зміни умов здійснення лізингових операцій. Ризик взаємодії зі страховими компаніями зумовлений зміною страхових тарифних ставок, методів страхування, а також видів ризиків, які можна страхувати. Джерела цих ризиків можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми, зокрема необґрунтовані чи помилкові рішення щодо вибору фінансового посередника.

Соціально-кадрова діяльність в умовах антикризового управління спрямована на оптимізацію кадрового забезпечення підприємства як в кількісному, так і в якісному аспектах, а також на вирішення соціальних питань. Такі заходи пов'язані з кадровим ризиком, який може проявлятися таким чином:

у короткотерміновому періоді антикризові заходи спрямовані на забезпечення раціонального використання всіх видів ресурсів, у тому числі й кадрового потенціалу. Зменшення обсягів виробництва може спричинити необхідність переведення окремих працівників на інші робочі місця,

скорочення тривалості робочого тижня (дня), звільнення частини працівників. Необхідність зменшення від'ємного грошового потоку зумовлює також рішення щодо зменшення заробітної плати. У такому разі частина працівників може чинити спротив прийнятим рішенням, що може тягти за собою проведення мітингів, страйків, результатом яких є дестабілізація діяльності підприємства, а отже, виникнення додаткових витрат чи втрат. Тому невід'ємною складовою цього етапу мають бути заходи, які забезпечують соціальний захист працівників, наприклад, пошук та пропозиція альтернативних робочих місць у разі звільнення працівників;

на етапі реалізації антикризових заходів довготермінового періоду кадровий ризик підвищується, оскільки він може проявитися через некомпетентність працівників у процесі впровадження інновацій у виробництво, маркетинг та логістику, а також виникнення конфліктів у процесі впровадження організаційних інновацій. Цей етап потребує створення та фінансування системи перепідготовки, підвищення кваліфікації, навчання і розвитку персоналу, що вимагає відповідного фінансування.

Незважаючи на високий рівень кваліфікації працівників, як в коротко-, так і в довготерміновому періоді кадровий ризик може проявлятися у несвоєчасному чи неналежному виконанні обов'язків, свідомому чи несвідомому завданні матеріальних збитків у зв'язку з низьким рівнем відданості працівників інтересам підприємства (ризик нелояльності персоналу).

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства пов'язана з ризиками мікро- та макросередовища, яке наявне в тій країні, де підприємство провадить цей вид діяльності. Види ризиків мікросередовища зовнішньоекономічної діяльності аналогічні до тих, які виникають в країні-розташування підприємства. Ризики макросередовища розглянемо пізніше.

У всіх вище охарактеризованих видах господарської діяльності варто виокремити навмисні незаконні дії зовнішніх фізичних та юридичних осіб, спрямовані на завдання збитків підприємству, зокрема: недобросовісна конкуренція; розкрадання майна та інших цінностей. Незаконні дії, спричинені

суб'єктами мікросередовища підприємства будемо відносити до криміногенного ризику. Як уже зазначено раніше, криміногенні ризики можуть мати загрозливий характер для підприємства.

Підсумовуючи проведені дослідження, зазначимо, що в процесі реалізації антикризової програми підприємства можуть виникати такі ризики:

- 1) спричинені внутрішнім середовищем: кадрові, виробничі, фінансові;
- 2) зумовлені внутрішнім середовищем та мікросередовищем підприємства: маркетингові, логістичні, взаємодії з фінансовими посередниками, криміногенні.

Будь-який суб'єкт господарювання провадить свою діяльність в умовах, що визначаються макросередовищем. Тому на нього можуть впливати такі зовнішні ризики: економічні, адміністративно-законодавчі, політичні, природно-екологічні, науково-технічні, соціально-демографічні.

До групи економічних відносимо інфляційні, валютні, відсоткові, кредитні та депозитні ризики. Низка науковців (Бланк, 1999, с.205; Вітлінський та Великоіваненко, 2004, с.100; Лук'янова, 2007, с.50-59) характеризує ці ризики як фінансові. Однак, ураховуючи причини їхнього виникнення та системний характер впливу, будемо класифікувати ці ризики як економічні, а до фінансових, як уже зазначено раніше, належать ті ризики, які виникають всередині підприємства і безпосередньо пов'язані з фінансовими рішеннями менеджменту.

Настання економічних ризиків може проявитися в зменшенні обсягів реалізації у зв'язку зі зниженням купівельної спроможності споживачів продукції, збільшенні сум податкових платежів, виникненні додаткових витрат та збитків від перегляду відсоткових ставок за кредитами, курсових різниць чи втрати депозитів, пов'язаних зі зміною політики центрального банку (зокрема, в нашій країні – НБУ) та системною банківською кризою тощо. Наслідки реалізації економічного ризику для вітчизняних машинобудівних підприємств досліджено в підр.2.1.

Адміністративно-законодавчі ризики пов'язані зі змінами законодавства, зокрема: заборона на провадження окремого виду діяльності, збільшення податкових ставок, введення нових видів податків і зборів, зміна термінів їхньої сплати, відміна податкових пільг тощо. Реалізація адміністративно-законодавчих ризиків може ще більше погіршити фінансовий стан підприємства, що перебуває в стані кризи. У режимі антикризового управління підприємством такий ризик може бути пов'язаний також зі зміною законодавства з питань оздоровлення суб'єктів господарювання чи визнання їх банкрутами.

Політичні ризики можуть спричинити необхідність внесення суттєвих коректив у програму антикризових заходів, обмеження чи припинення окремих видів господарської діяльності (прикладом є зовнішньоекономічна діяльність підприємств, спрямована на ринок Росії). Інколи реалізація таких ризиків може навіть повністю зруйнувати бізнес, що є характерним для вітчизняних підприємств, які розташовані в зоні проведення АТО.

За час військових дій на Донбасі Україна втратила цілу низку підприємств, серед яких (Кабакаєв, 2016):

ПАТ «Стаханівський вагонобудівний завод» – підприємство, що спеціалізувалось на виробництві вантажних залізничних вагонів, а також транспортних систем для перевезення залізницею надпотужних силових трансформаторів. У теперішній час на його території розташована база бойовиків, а частину обладнання вивезено;

ПАТ «Ясинуватський машинобудівний завод» – виробник унікальної техніки та обладнання, що забезпечували можливість створювати прохідницькі машини широкого призначення з будь-яким рівнем складності та високою надійністю. Зараз він зруйнований, а його обладнання вивезено;

завод електронного машинобудування «Машзавод-100» – розробник та виробник обладнання для вирощування монокристалів сапфіра, кремнію, твердих і надтвердих монокристалів, які використовуються в електроніці. Обсяг річних продажів у різні роки становив 1-5 млн. дол. США. Сучасний

його стан такий: 90 % обладнання вивезено в Росію, а на його території розташована база бойовиків;

завод «Юність» – виробник радіотехніки та радіоелектроніки, виробів для аерокосмічної та ракетобудівної галузей, а також автореле, регуляторів напруги та малогабаритних трансформаторів. Його стан аналогічний: обладнання повністю вивезено в Росію, територію використано під базу бойовиків;

державна акціонерна холдингова компанія «Топаз» – багатопрофільне підприємство, яке спеціалізується на розробленні та серійному виробництві складних радіотехнічних систем і комплексів спеціального призначення. Стан аналогічний до попередніх підприємств.

Природно-екологічні ризики можуть впливати на поточну господарську діяльність підприємства, завдаючи додаткової шкоди та ще більше поглиблюючи кризу, або ж навіть зруйнувати бізнес. Потребує врахування також екологічний ризик, який може виникати у процесі впровадження та експлуатації нововведень. За нанесення шкоди навколишньому середовищу підприємство змушене сплачувати штрафи, тобто виникають додаткові витрати в процесі реалізації антикризових заходів.

Неврахування нових тенденцій розвитку науки й техніки, новітніх технологій, появи нових матеріалів тощо на етапі розроблення антикризових виробничих заходів довготермінового періоду може призвести до виникнення науково-технічного ризику на етапі її реалізації.

Соціально-демографічні ризики, за твердженням фахівців (Вітлінський та Великоіваненко, 2004, с.101), необхідно враховувати під час стратегічного планування підприємства. Отже, такі ризики мають бути враховані у процесі розроблення інноваційних заходів, оскільки їхня реалізація ставить під загрозу досягнення цілей антикризової програми.

Науково-технічні та соціально-демографічні можуть виникати лише на етапі реалізації антикризових заходів довготермінового періоду. Дія всіх решти ризиків макросередовища є можливою впродовж всього періоду виведення підприємства з кризи.

Економічні, адміністративно-законодавчі, політичні та природно-екологічні ризики характерні також для зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вони визначаються умовами конкретної країни.

Зазначимо, що рівень ризиків також визначається антикризовою стратегією. У (Терещенко, 2004, с.62-64) охарактеризовано чотири види антикризової стратегії: наступальна стратегія, стратегія делегування повноважень, стратегія компромісу та консенсусу, захисна стратегія. Наступальна стратегія передбачає активні дії, пов'язані з модернізацією обладнання, запровадженням ефективного маркетингу, пошуку нових ринків збуту товарів тощо. У разі обрання цього виду стратегії підприємство більше пов'язане з ризиками інноваційно-інвестиційної діяльності. У межах стратегії делегування повноважень підприємство планує отримати додаткові фінансові ресурси від зовнішніх осіб, у результаті чого можуть переважати фінансові ризики. В основі стратегії компромісів та консенсусів лежить об'єднання учасників ринку з метою збільшення доходу та зменшення витрат. Тому застосування цієї стратегії передбачає тісні зв'язки з іншими учасниками ринку, що потребує високого рівня довіри і посилює ризик непередбачуваної поведінки партнерів та криміногенний ризик. Захисна стратегія передбачає радикальне зменшення витрат, обсягів реалізації, закриття окремих підрозділів підприємства тощо. Обрання такої стратегії антикризового управління пов'язане з ризиком невикористаних можливостей, що є складовою управлінського ризику.

Кількість видів ризиків та їхній рівень тісно корелюють з глибиною (фазою) кризи. У першій фазі криза є неістотною, підприємство залишається стійким, проте потребує реалізації низки антикризових заходів, за допомогою яких можна достатньо швидко відновити стан його рівноваги. Підприємство, що перебуває у першій фазі кризи, піддається насамперед управлінському ризику. Друга фаза вже загрожує існуванню підприємства. Антикризове управління підприємством у другій фазі кризи характеризується впливом негативних чинників, які детально охарактеризовано в проведеному вище

дослідженні. Третя фаза пов'язана з санаційною неспроможністю підприємства і відкриттям процедури ліквідації. На цій фазі підприємство нездатне забезпечити реструктуризацію та списання боргів або здійснити інші ефективні антикризові дії внаслідок вичерпання існуючих та відсутності потенційних фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів функціонування, тому існування підприємства як самостійної структури стає неможливим (Селюченко та Климаш, 2012а). На цій фазі кризи (на етапі ліквідації підприємства) може виникати юридичний ризик, пов'язаний з недотриманням законодавства у судовому порядку, невиконанням сторонами договірних зобов'язань, а також криміногенний ризик, що проявляється через незаконне зазіхання на активи підприємства тощо.

У результаті проведених досліджень у табл. 3.2 систематизовано ризики машинобудівного підприємства з урахуванням джерел виникнення, сфер поширення та часових періодів.

Варто наголосити, що однакові види ризиків мають дещо різний характер у період реалізації коротко- та довготермінових антикризових заходів, причому як якісний, так і кількісний. Таку різницю зумовлюють: 1) посилення невизначеності, отже зростання ризику в довготерміновому періоді; 2) збільшення кількості чинників ризику та рівня їхнього впливу у зв'язку реалізацією інноваційних заходів (продуктові, процесні, організаційні, маркетингові).

На підставі ґрунтовного аналізування літературних джерел та власних досліджень установлено, що з метою здійснення ефективного управлінського впливу на дію негативних чинників необхідно насамперед провести якісне оцінювання, що полягає в ідентифікації видів негативних чинників, дослідженні джерел їхнього виникнення та сфери поширення. Проведене дослідження дало підстави систематизувати ризики реактивного антикризового управління таким чином: за джерелами виникнення (внутрішнє середовище, зовнішнє мікро- і макросередовище); за процесами (антикризова управлінська діяльність, реалізація антикризової програми); за видами антикризової

Таблиця 3.2

Результати якісного оцінювання чинників негативного впливу на підприємство
в умовах реактивного антикризового управління

Ризики	Джерела виникнення	Сфери поширення	
		Процеси	Види діяльності
Управлінський	Внутрішнє середовище	1	Всі види діяльності
Інформаційно-комунікаційний	Внутрішнє середовище Зовнішнє мікро- і макросередовище	1	Всі види діяльності
Професійний ризик аудитора	Внутрішнє середовище Зовнішнє мікросередовище	1	Діагностування Контролювання
Часовий	Внутрішнє середовище	1	Всі види діяльності
Юридичний	Внутрішнє середовище	1	Всі види діяльності
Фінансовий	Внутрішнє середовище	1; 2	Всі види антикризової управлінської діяльності Фінансова діяльність
Криміногенний	Зовнішнє мікро- і макросередовище	1; 2	Всі види діяльності
Виробничий	Внутрішнє середовище	2	Виробнича діяльність
Маркетинговий	Внутрішнє середовище Зовнішнє мікросередовище	2	Маркетингова діяльність
Логістичний	Внутрішнє середовище Зовнішнє мікросередовище	2	Логістична діяльність
Взаємодії з фінансовими посередниками	Внутрішнє середовище Зовнішнє мікросередовище	2	Фінансова діяльність
Кадровий	Внутрішнє середовище	2	Соціально-кадрова діяльність
Зовнішньоекономічний	Зовнішнє мікро- і макросередовище	2	Зовнішньоекономічна діяльність
Економічні	Макросередовище	2	Всі види діяльності
Адміністративно-законодавчі	Макросередовище	2	Всі види діяльності
Політичні	Макросередовище	2	Всі види діяльності
Природно-екологічні	Макросередовище	2	Всі види діяльності
Науково-технічні	Макросередовище	2*	Всі види діяльності
Соціально-демографічні	Макросередовище	2*	Всі види діяльності

Примітки: розроблено на основі аналізування літературних джерел та власних досліджень; 1 – процес антикризової управлінської діяльності; 2 – процес реалізації антикризової програми; * – лише в довготерміновому періоді, інші – для коротко- і довготермінового періодів

управлінської діяльності (планування антикризових заходів, організування та мотивування реалізації антикризових заходів, контролювання виконання антикризової програми, регулювання процесу виконання антикризових заходів

та/або коригування програми); за видами господарської діяльності (виробнича, маркетингова, логістична, фінансова, соціально-кадрова, зовнішньоекономічна); за періодами (коротко- та довготерміновий період).

3.2. Кількісне оцінювання ризиків та виявлення загроз процесу антикризового управління підприємством шляхом розроблення нечіткої ієрархічної моделі

На підставі проведених досліджень, результати яких відображено в попередніх підрозділах роботи, запропоновано трактування загрози як ризику найвищого рівня. Проте така оцінка має якісний та відносний характер. У зв'язку з цим важливим питанням, яке потребує вирішення, є обґрунтування кількісних показників, за допомогою яких можна розмежувати ризики і загрози. А це вимагає побудови моделі, яка б забезпечила отримання достатньо об'єктивного результату.

Вивчення літературних джерел і зокрема з питань застосування нечіткої математики (Недосекін, 2003) дало можливість встановити, що моделі, які базуються на об'єктивних (статистичних даних, якщо вони є) та суб'єктивних величинах (експертних оцінках), не дають можливості максимально врахувати особливості розвитку та подолання кризи конкретного підприємства, а також вплив суб'єктивних переваг експерта на саму оцінку.

Проведені дослідження показали, що для моделювання економічних явищ та процесів, пов'язаних з високим рівнем невизначеності, доцільно застосувати теорію нечітких множин. Саме такий підхід дає змогу в межах однієї моделі формалізувати як особливості об'єкта оцінювання, так і пізнавальні особливості осіб, що приймають рішення стосовно цього об'єкта (Недосекін, 2003, с.8-12). За допомогою апарату нечітких множин можна здійснювати моделювання складних систем в умовах недостатньої інформації та випадковості процесів (Мельник, 2015). Використання нечіткої математики (Zhao, Hwang and Pheg,

2013) є інструментом для розв'язання задач агрегування неоднозначних, суб'єктивних та неточних оціночних суджень експертів про стан того чи іншого параметра або індикатора ризику підприємства. Звести такі оцінки до спільного знаменника з використанням класичної теорії множини важко або й зовсім неможливо. Крім того, нечіткі множини можуть розділити отримані дані лінгвістичними границями, що формує базу для подальшого прийняття рішення (Pedrycz, Ekel and Parreiras, 2011; Замула, Черниш та Аніщенко, 2011). Такий підхід забезпечує можливість побудови моделі для отримання кількісних оцінок, на відміну від традиційних якісних експертних оцінок.

З урахуванням процесного підходу до якісного оцінювання чинників негативного впливу на підприємство в умовах антикризового управління пропонуємо узагальнену модель кількісного оцінювання інтегрального ризику, яку зображено на рис.3.4.

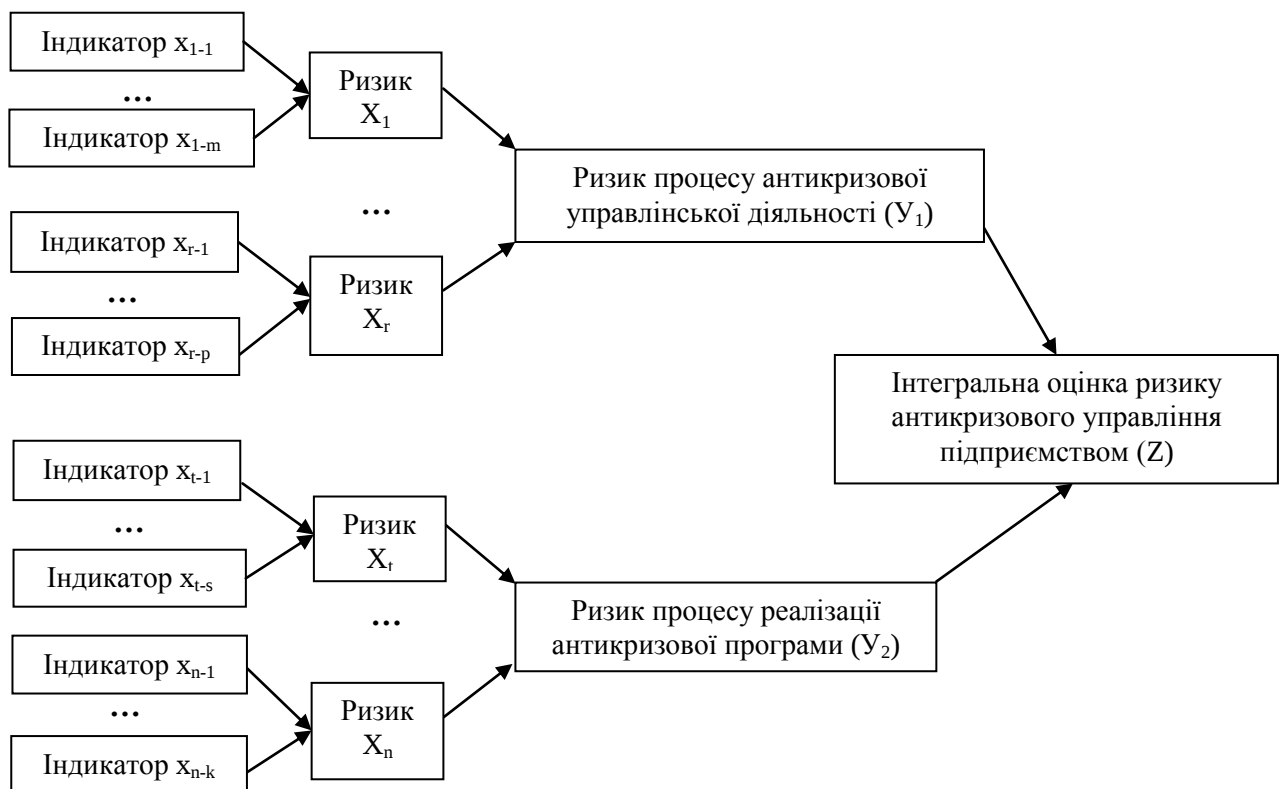


Рис. 3.4. Узагальнена модель оцінювання інтегрального ризику антикризового управління підприємством

Примітка: розроблено автором; $(x_{1-1}, \dots, x_{r-p})$ – індикатори ризиків процесу антикризової управлінської діяльності; $(x_{t-1}, \dots, x_{n-k})$ – індикатори ризиків процесу реалізації антикризової програми; $(X_1, \dots, X_r)$ – ризики процесу антикризової управлінської діяльності; $(X_t, \dots, X_n)$ – ризики процесу реалізації антикризової програми.

Кількісне оцінювання ризиків кожного процесу будемо проводити з урахуванням характерних їм видів ризиків (див. табл. 3.2) та їхніх чинників, які оцінюватимемо з допомогою індикаторів. У підр.3.1 зазначено, що однакові види ризиків, які ідентифіковано для коротко- та довготермінового періодів, мають певні відмінності. Ці відмінності простежуються в чинниках ризиків, рівні впливу чинників та рівні ризиків (у довготерміновому періоді підвищується рівень впливу, оскільки збільшується невизначеність). Відмінності в чинниках ризиків врахуємо шляхом введення додаткових або інших індикаторів для ризиків у довготерміновому періоді. Різниця в рівні впливу однакових чинників ризику та однакових видів ризиків у різні періоди має бути врахована в параметрах математичної моделі.

Перелік індикаторів ризиків подано в табл. 3.3.

Розроблена концепція кількісного оцінювання ризиків (див. рис. 3.4) дає підстави прийняти рішення про побудову нечіткої ієрархічної моделі з такими елементами: термінальні вершини – індикатори ризиків ($x_{1-1}, \dots, x_{n-k}$); нетермінальні вершини – окремі ризики, характерні для процесів ($X_1, \dots, X_n$), та ризики кожного процесу загалом (Y_1, Y_2); корінь дерева – інтегральний ризик антикризового управління (Z). Доцільно вибрати такий спосіб побудови ієрархічної нечіткої моделі, в якій нечіткі виведення будуть формуватися для проміжних змінних з подальшою передачею чітких значень цих змінних у нечіткі системи наступного рівня ієрархії (Штовба, 2007, с.268-275). Така нечітка модель дасть можливість отримувати оцінки: 1) окремих видів ризиків у межах процесу; 2) ризиків процесів, виділених в антикризовому управлінні; 3) інтегрального ризику антикризового управління. Запропонований підхід забезпечує можливість приймати оперативні управлінські рішення стосовно всіх ідентифікованих ризиків та їхніх чинників.

Етапи розроблення моделі для оцінювання ризиків з використанням апарату теорії нечітких множин подано на рис. 3.5.

Згідно 1-го етапу, побудова нечіткої моделі насамперед передбачає визначення лінгвістичних змінних та відповідних їм значень.

Таблиця 3.3

Індикатори для кількісного оцінювання ризиків

Ризики	Індикатори ризиків
1	2
1. РИЗИКИ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
Управлінський (X_1)	Рівень професіоналізму антикризового менеджменту (x_{1-1})
	Рівень злагодженості антикризової команди (x_{1-2})
	Рівень відданості антикризової команди інтересам підприємства (x_{1-3})
Інформаційно-комунікаційний (X_2)	Рівень якості інформаційної бази (x_{2-1})
	Якість інструментів діагностування (моделі, методи, прикладні програмні продукти) (x_{2-2})
	Рівень інформаційно-комунікаційних технологій підприємства (x_{2-3})
Професійний ризик аудитора (X_3)	Рівень доступності інформації (x_{3-1})
	Рівень достовірності даних у звітності (x_{3-2})
	Рівень компетентності аудитора (x_{3-3})
Часовий (X_4)	Рівень обмеженості часу щодо виведення підприємства з кризи (x_{4-1})
Фінансовий (X_5)	Рівень фінансування антикризової управлінської діяльності (x_{5-1})
Юридичний (X_6)	Рівень правової захищеності інтересів підприємства (x_{6-1})
Криміногенний (X_7)	Рівень криміногенної активності щодо заволодіння підприємством (x_{7-1})
2. РИЗИКИ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ	
<i>Ризики, характерні для всього періоду реалізації антикризової програми</i>	
Економічні (X_8)	Рівень стабільності цін (x_{8-1})
	Рівень стабільності курсу валют (x_{8-2})
	Рівень стабільності політики НБУ (x_{8-3})
	Рівень доходів населення (x_{8-4})
Адміністративно-законодавчі (X_9)	Рівень стабільності законодавства (x_{9-1})
Політичні (X_{10})	Рівень стабільності суспільно-політичної ситуації в країні (регіоні) (x_{10-1})
Природно-екологічні (X_{11})	Рівень дотримання екологічних норм (x_{11-1})
	Рівень стабільності природного середовища (x_{11-2})
Зовнішньоекономічні (X_{12})	Рівень стабільності макросередовища країни, де провадиться зовнішньоекономічна діяльність (x_{12-1})
	Рівень надійності контрагентів у зовнішньоекономічній діяльності (x_{12-2})
Криміногенний (X_{13})	Рівень криміногенності мікросередовища підприємства (x_{13-1})
2.1. Ризики етапу реалізації оперативної програми	
Виробничий (X_{14})	Рівень виконання плану щодо обсягів виробництва продукції (x_{14-1})
	Рівень ощадливості використання всіх видів виробничих ресурсів (x_{14-2})
Маркетинговий (X_{15})	Рівень обґрунтованості маркетингових заходів для активізації продажів (x_{15-1})
	Рівень надійності контрагентів підприємства (x_{15-2})
Логістичний (X_{16})	Рівень дотримання обсягів та графіків постачання продукції (x_{16-1})
	Рівень надійності партнерів у логістичній діяльності (x_{16-2})

Продовження табл. 3.3

1	2
Фінансовий (ризик неплатоспроможності) (X_{17})	Рівень ліквідності активів (x_{17-1})
Взаємодії фінансовими посередниками (X_{18})	Рівень надійності фінансових посередників (x_{18-1})
Кадровий (X_{19})	Рівень відповідності кадрового забезпечення поточним потребам підприємства (x_{19-1})
	Рівень відданості персоналу інтересам підприємства (x_{19-2})
	Рівень вирішення соціальних питань (x_{19-3})
<i>2.2. Ризики етапу реалізації антикризових заходів довготермінового періоду</i>	
Виробничий (X_{14})	Рівень адекватності використання нових видів виробничих ресурсів та технологій (x_{14-3})
	Рівень виконання плану щодо обсягів виробництва нової продукції (x_{14-4})
Маркетинговий (X_{15})	Рівень відповідності нової продукції запитам споживачів (x_{15-3})
	Рівень обґрунтованості цін на нову продукцію (x_{15-4})
	Рівень стабільності обсягів реалізації продукції (x_{15-5})
	Рівень використання інноваційних інструментів у маркетингу (x_{15-6})
	Рівень надійності контрагентів підприємства (x_{15-2})
	Рівень непередбачуваності поведінки конкурентів підприємства (x_{15-7})
Логістичний (X_{16})	Рівень продуктивності логістичних підрозділів (x_{16-3})
	Рівень надійності партнерів у логістичній діяльності (x_{16-2})
	Рівень логістичних інновацій (x_{16-4})
Фінансовий (X_{17})	Рівень ліквідності активів (x_{17-1})
	Рівень фінансового левериджу (x_{17-2})
	Рівень операційного левериджу (x_{17-3})
	Рівень достатності коштів для фінансування заходів інноваційного характеру (x_{17-4})
	Рівень недостатності та/чи несвоечасності отримання коштів від впровадження інновацій (x_{17-5})
Взаємодії з фінансовими посередниками (X_{18})	Рівень надійності фінансових посередників (x_{18-1})
	Рівень використання фінансових інновацій (x_{18-2})
Кадровий (X_{19})	Рівень кадрового потенціалу (x_{19-4})
	Рівень відданості персоналу інтересам підприємства (x_{19-2})
	Рівень вирішення соціальних питань (x_{19-3})
	Рівень організаційних інновацій (x_{19-5})
Науково-технічні (X_{20})	Рівень відповідності науково-технічних впроваджень найновішим досягненням науково-технічного прогресу (x_{20-1})
Соціально-демографічні (X_{21})	Рівень стабільності соціально-демографічної ситуації (x_{21-1})

Примітка: розроблено автором

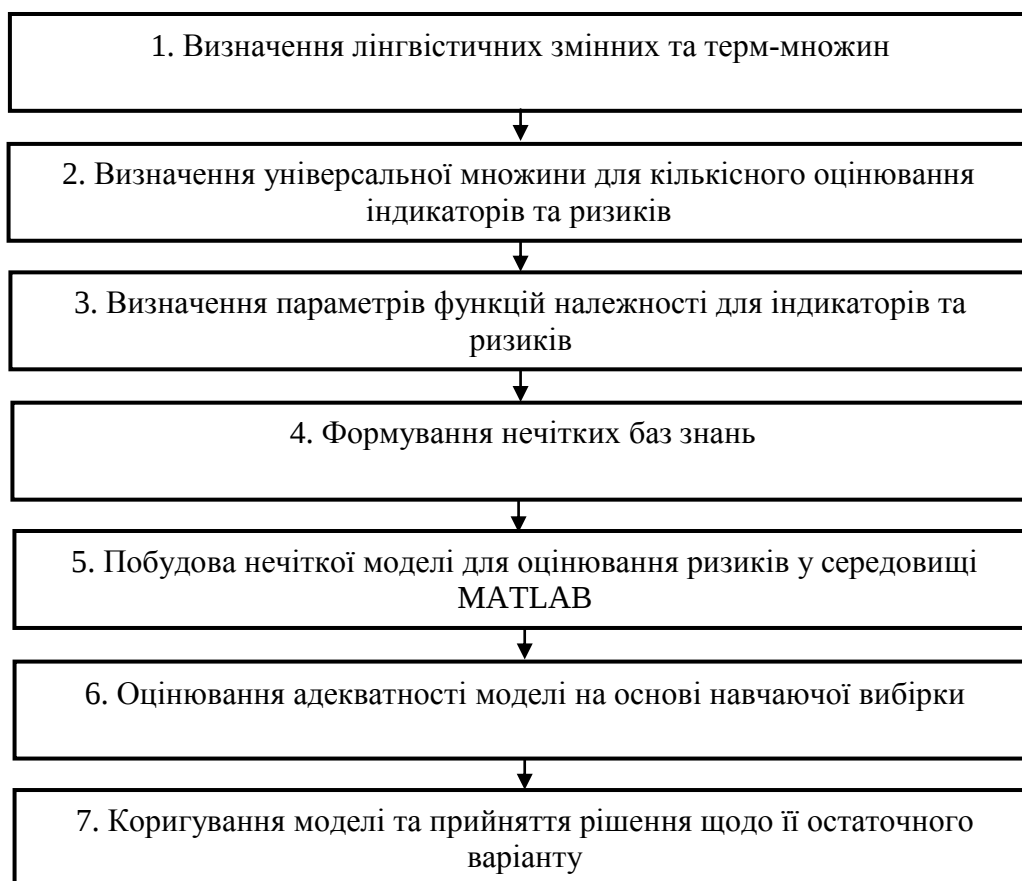


Рис. 3.5. Етапи побудови нечіткої моделі оцінювання ризиків антикризового управління підприємством

Примітка: розроблено автором

Під лінгвістичною змінною розуміють таку змінну, значеннями якої можуть бути слова чи словосполучення, які люди вживають повсякденно для оцінювання різних явищ, процесів, об'єктів тощо. Як зазначає автор (Штовба, 2007, с.12), психологи встановили, що в мозку людини майже вся числова інформація вербально перекодовується і зберігається у вигляді слів. Множину всіх можливих значень лінгвістичної змінної називають терм-множиною, а будь-який елемент терм-множини – термом.

Для оцінювання індикаторів ризиків введено лінгвістичну змінну «Рівень індикатора ризику». Терм-множина цієї лінгвістичної змінної складається з таких значень: дуже низький; низький; середній; високий; дуже високий.

Для оцінювання індикаторів ризиків введено лінгвістичну змінну «Рівень ризику». Терм-множину цієї лінгвістичної змінної визначено з урахуванням критеріїв розподілу ризиків за зонами, наведеними в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Зони ризиків за результатами господарських операцій

Зони ризиків	Критерії віднесення до зони
Зона допустимого ризику	Втрати в сумі розрахункового прибутку
Зона критичного ризику	Втрати в сумі розрахункового доходу; втрата обігових коштів; зменшення масштабів діяльності
Зона катастрофічного ризику	Втрати в сумі власного капіталу; порушення структури капіталу

Примітка: узагальнено автором на основі (Бланк, 1999; Вітлінський та Великоіваненко, 2004)

Отже, лінгвістична змінна «Рівень ризику» може набувати таких значень: допустимий; критичний; катастрофічний. Саме катастрофічний ризик будемо трактувати як загрозу.

Перелік лінгвістичних змінних та їхніх можливих значень узагальнено в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Лінгвістичні змінні та терм-множини

Лінгвістичні змінні	Терми
Рівень індикатора ризику	Дуже низький
	Низький
	Середній
	Високий
	Дуже високий
Рівень ризику	Допустимий
	Критичний
	Катастрофічний (загроза)

Примітка: розроблено автором

Наступним кроком є визначення універсальної множини чисел, елементи якої будуть використовуватися як кількісні оцінки індикаторів та ризиків. Для оцінювання рівня ризиків доцільно вибирати числа, що належать проміжку $[0;1]$. Чим більше значення числа, тим вищим є рівень ризику.

Індикатори ризику можуть бути як якісними, так і кількісними (див. табл.3.3: рівень ліквідності активів, рівень фінансового левериджу, рівень операційного левериджу є кількісними показниками). Для якісних індикаторів, аналогічно як і для ризиків, універсальною множиною може бути множина дійсних чисел на проміжку $[0;1]$. Значення кількісних індикаторів є

десятковими дробами, що можуть набувати значень також і більших від одиниці. Для того, щоб можна було вибрати єдину універсальну множину для нечіткої моделі, кількісні індикатори запропоновано оцінювати за відсотковими відхиленнями очікуваних значень від нормативних чи планових, переводячи їх в частки одиниці. Тому для обох лінгвістичних змінних як універсальну множину вибрано множину дійсних чисел на проміжку $[0;1]$.

Будуючи базу знань про співвідношення між індикаторами та ризиками, необхідно враховувати, що залежність між ними може мати як прямий, так і обернений характер. Для більшості індикаторів та ризиків характерним є обернений зв'язок: чим більше значення індикатора, тим нижчий рівень ризику. Для окремих видів ризиків характерний прямий зв'язок з рівнем індикатора, наприклад, підвищують ризик такі чинники: рівень обмеженості часу, рівень криміногенності бізнес-середовища, рівень фінансового та операційного левериджу тощо.

Після визначення терм-множин та універсальної множини необхідно побудувати функції належності. Саме функція належності дає можливість обчислити для будь-якого елемента універсальної множини рівень його відповідності нечіткій множині. Як правило, функції належності будують на основі статистичного опрацювання думок експертів про наявність в елементів універсальної множини властивостей нечіткої множини.

Для оцінювання наявності в елементів універсальної множини $[0;1]$ властивостей нечіткої множини (для індикаторів: дуже низький, низький, середній, високий, дуже високий; для ризиків: допустимий, критичний, катастрофічний) було залучено 14 експертів: 3 – антикризові менеджери, 4 – науковці у сфері антикризового управління, 3 – науковці у сфері ризик-менеджменту, 4 – менеджери з досвідом роботи у машинобудівному секторі економіки. Усі експерти мають високий рівень знань, фахових компетентностей та достатній досвід роботи (понад 15 років).

Експерти мали б висловити свою думку стосовно наявності у всіх індикаторів та ризиків, які перераховано в табл.3.3, властивостей нечіткої

множини. Однак, така велика кількість індикаторів та ризиків значно ускладнює процес опитування експертів та опрацювання результатів опитування. Тому з урахуванням найбільш поширених видів функції належності (Штовба, 2007, с.22-23), особливостей індикаторів і ризиків як об'єктів оцінювання та думки експертів встановлено, що доцільно вибрати трапецієвидні функції належності. У такому випадку для побудови функції належності достатньо задати її параметри. Також було прийнято рішення про доцільність отримання експертних оцінок щодо параметрів функцій належності не шляхом традиційного анкетного опитування експертів, а в результаті мозкового штурму. Мозковий штурм має ще й ті переваги, що забезпечує можливість оперативної зміни параметрів функцій та налаштування моделі на нові умови, що є дуже важливим для забезпечення ефективного управління і зокрема антикризового управління підприємством.

Аналітичний вираз трапецієвидної функції має вигляд (Штовба, 2007, с.23):

$$\mu(u) = \begin{cases} 0, & u \leq a \text{ або } u \geq d; \\ \frac{u-a}{b-a}, & a \leq u \leq b; \\ 1, & b \leq u \leq c; \\ \frac{d-u}{d-c}, & c \leq u \leq d, \end{cases} \quad (3.1)$$

де $\mu(u)$ – рівень відповідності елементів універсальної множини $[0;1]$ нечіткій множині значень (для ризиків антикризового управління підприємством: допустимий, критичний, катастрофічний; для економічних індикаторів ризиків: дуже низький, низький, середній, високий, дуже високий), частки одиниці; $(a; d)$ – песимістична оцінка (рівень впевненості експертів про наявність в елементів універсальної множини властивостей нечіткої множини є нижчим від 1); $[b;c]$ – оптимістична оцінка (рівень впевненості експертів про наявність в елементів універсальної множини властивостей нечіткої множини рівний 1).

Параметри трапецієвидної функції належності задають таким чином: $[a; b; c; d]$. У загальному вигляд цієї функції показано на рис.3.6.

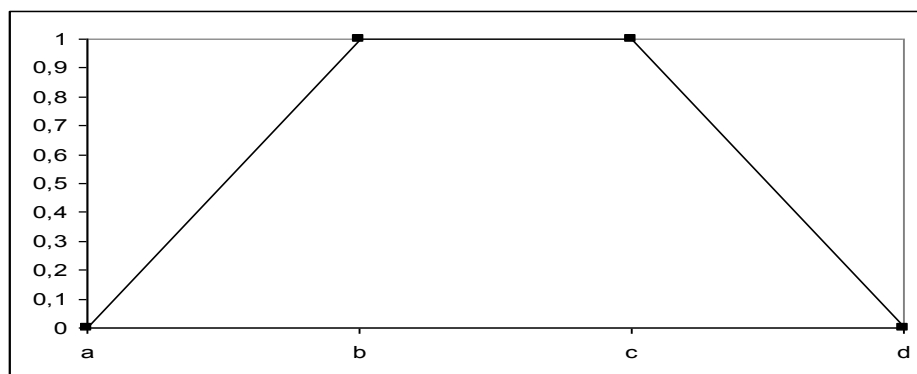


Рис. 3.6. Тип функції належності, вибраний для оцінювання нечітких чисел

Примітка: узагальнено автором на основі (89; 149; 152)

Для побудови нечіткої моделі використано пакет Fuzzy Logic Toolbox у середовищі MATLAB. Параметри функцій належності для оцінювання ризиків процесу антикризової управлінської діяльності наведено в табл.3.6.

Таблиця 3.6

Параметри функцій належності для оцінювання ризиків процесу антикризової управлінської діяльності

Ризики процесу антикризової управлінської діяльності	Параметри функції належності
Управлінський	Допустимий:[0 0 0.2 0.4] Критичний:[0.2 0.4 0.5 0.7] Катастрофічний:[0.5 0.7 1 1]
Інформаційно-комунікаційний	Допустимий:[0 0 0.4 0.5] Критичний:[0.4 0.5 0.7 0.8] Катастрофічний:[0.7 0.8 1 1]
Професійний ризик аудитора	Допустимий:[0 0 0.4 0.6] Критичний:[0.4 0.6 0.7 0.8] Катастрофічний:[0.7 0.8 1 1]
Часовий	Допустимий:[0 0 0.4 0.6] Критичний:[0.4 0.6 0.7 0.8] Катастрофічний:[0.7 0.8 1 1]
Фінансовий	Допустимий:[0 0 0.35 0.5] Критичний:[0.3 0.45 0.7 0.85] Катастрофічний:[0.7 0.8 1 1]
Юридичний	Допустимий:[0 0 0.3 0.45] Критичний:[0.35 0.5 0.7 0.8] Катастрофічний:[0.7 0.8 1 1]
Криміногенний	Допустимий:[0 0 0 0] Критичний:[0.3 0.4 0.6 0.8] Катастрофічний:[0.7 0.8 1 1]

Примітка: розроблено автором

Для оцінювання індикаторів ризиків процесу антикризової управлінської

діяльності визначено такі параметри функції належності: дуже низький – [0 0 0.15 0.25]; низький – [0.15 0.25 0.35 0.45]; середній – [0.35 0.45 0.55 0.65]; високий – [0.55 0.65 0.75 0.85]; дуже високий – [0.75 0.85 1 1].

Параметри функцій належності для оцінювання індикаторів та ризиків, що характерні для процесу реалізації антикризової програми, наведено в табл. 3.7-3.8.

Таблиця 3.7

Параметри функцій належності для індикаторів ризиків процесу реалізації антикризової програми

Індикатори	Параметри функції належності
Індикатори ризиків етапу реалізації оперативної програми	ДужеНизький:[0 0 0.15 0.25] Низький:[0.15 0.25 0.35 0.45] Середній:[0.35 0.45 0.55 0.65] Високий:[0.55 0.65 0.75 0.85] ДужеВисокий:[0.75 0.85 1 1]
Індикатори ризиків етапу реалізації антикризових заходів довготермінового періоду	ДужеНизький:[0 0 0.1 0.2] Низький:[0.1 0.2 0.3 0.4] Середній:[0.3 0.4 0.5 0.6] Високий:[0.5 0.6 0.7 0.8] ДужеВисокий:[0.7 0.8 1 1]

Примітка: розроблено автором

Таблиця 3.8

Параметри функцій належності для ризиків процесу реалізації антикризової програми

Ризики процесу реалізації антикризової програми	Параметри функцій належності для ризиків етапу реалізації оперативної програми	Параметри функцій належності для ризиків етапу реалізації антикризових заходів довготермінового періоду
1	2	3
Економічний	Допустимий:[0 0 0.3 0.5) Критичний:[0.3 0.5 0.6 0.75) Катастрофічний:[0.65 0.8 1 1)	Допустимий:[0 0 0.2 0.3] Критичний:[0.2 0.4 0.5 0.6] Катастрофічний:[0.5 0.7 1 1]
Адміністративно-законодавчий	Допустимий:[0 0 0.4 0.5) Критичний:[0.4 0.5 0.7 0.8) Катастрофічний:[0.7 0.8 1 1)	Допустимий:[0 0 0.3 0.4] Критичний:[0.3 0.4 0.6 0.7] Катастрофічний:[0.6 0.7 1 1]
Політичний	Допустимий:[0 0 0.3 0.4) Критичний:[0.3 0.5 0.7 0.8) Катастрофічний:[0.7 0.8 1 1)	Допустимий:[0 0 0.2 0.3] Критичний:[0.2 0.3 0.5 0.6] Катастрофічний:[0.5 0.6 1 1]

Продовження табл. 3.8

1	2	3
Природно-екологічний	Допустимий:[0 0 0,2 0,3) Критичний:[0,2 0.3 0.4 0.5) Катастрофічний:[0.4 0.6 1 1)	Допустимий:[0 0 0,1 0,2] Критичний:[0.1 0.2 0.3 0.4] Катастрофічний:[0.3 0.5 1 1]
Зовнішньоекономічний	Допустимий:[0 0 0.4 0.5) Критичний:[0.4 0.6 0.7 0.8) Катастрофічний:[0.7 0.8 1 1)	Допустимий:[0 0 0.3 0.4] Критичний:[0.3 0.4 0.5 0.7] Катастрофічний:[0.6 0.7 1 1]
Криміногенний	Допустимий:[0 0 0,2 0,3) Критичний:[0,2 0.3 0.4 0.5) Катастрофічний:[0.4 0.6 1 1)	Допустимий:[0 0 0,1 0,2] Критичний:[0.1 0.2 0.3 0.4] Катастрофічний:[0.3 0.5 1 1]
Виробничий	Допустимий:[0 0 0.2 0.35) Критичний:[0.2 0.4 0.6 0.8) Катастрофічний:[0.6 0.8 1 1)	Допустимий:[0 0 0.1 0.2] Критичний:[0.1 0.3 0.4 0.6] Катастрофічний:[0.5 0.7 1 1]
Маркетинговий	Допустимий:[0 0 0.3 0.5) Критичний:[0.4 0.5 0.65 0.8) Катастрофічний:[0.7 0.8 1 1)	Допустимий:[0 0 0.1 0.2] Критичний:[0.1 0.2 0.35 0.45] Катастрофічний:[0.4 0.5 1 1]
Логістичний	Допустимий:[0 0 0.4 0.6) Критичний:[0.4 0.6 0.7 0.8) Катастрофічний:[0.7 0.9 1 1)	Допустимий:[0 0 0.2 0.4] Критичний:[0.3 0.4 0.6 0.7] Катастрофічний:[0.6 0.7 1 1]
Фінансовий	Допустимий:[0 0 0.3 0.4) Критичний:[0.3 0.5 0.6 0.7) Катастрофічний:[0.55 0.8 1 1)	Допустимий:[0 0 0.2 0.3] Критичний:[0.2 0.3 0.4 0.5] Катастрофічний:[0.4 0.5 1 1]
Взаємодії фінансовими посередниками	3 Допустимий:[0 0 0.35 0.5) Критичний:[0.3 0.5 0.6 0.75) Катастрофічний:[0.6 0.75 1 1)	Допустимий:[0 0 0.25 0.35] Критичний:[0.2 0.35 0.5 0.6] Катастрофічний:[0.5 0.65 1 1]
Кадровий	Допустимий:[0 0 0.2 0.3) Критичний:[0.2 0.4 0.6 0.75) Катастрофічний:[0.6 0.75 1 1)	Допустимий:[0 0 0.1 0.2] Критичний:[0.1 0.2 0.4 0.5] Катастрофічний:[0.4 0.5 1 1]
Науково-технічний	Відсутні в короткотерміновому періоді	Допустимий:[0 0 0.2 0.3] Критичний:[0.2 0.3 0.5 0.6] Катастрофічний:[0.5 0.6 1 1]
Соціально- демографічний	Відсутні в короткотерміновому періоді	Допустимий:[0 0 0.2 0.3] Критичний:[0.2 0.3 0.6 0.7] Катастрофічний:[0.6 0.7 1 1]

Примітка: розроблено автором

Параметри функцій належності для ризику процесу реалізації антикризової програми представлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Параметри функцій належності для
ризиків процесу реалізації антикризової програми

Ризики	Параметри функції належності
Ризик етапу реалізації оперативної програми	Допустимий:[0 0 0.3 0.4] Критичний:[0.3 0.4 0.7 0.8] Катастрофічний:[0.7 0.8 1 1]
Ризик етапу реалізації антикризових заходів довготермінового періоду	Допустимий:[0 0 0.2 0.3] Критичний:[0.2 0.3 0.6 0.7] Катастрофічний:[0.6 0.7 1 1]
Ризик процесу реалізації антикризової програми	Допустимий:[0 0 0.25 0.35] Критичний:[0.25 0.35 0.65 0.75] Катастрофічний:[0.65 0.75 1 1]

Примітка: розроблено автором

Параметри функцій належності для оцінювання інтегрального ризику антикризового управління наведено в табл.3.10.

Таблиця 3.10

Параметри функцій належності для оцінювання
інтегрального ризику антикризового управління

Ризики	Параметри функції належності
Ризик процесу антикризової управлінської діяльності	Допустимий:[0 0 0.25 0.35] Критичний:[0.25 0.35 0.65 0.75] Катастрофічний:[0.65 0.75 1 1]
Ризик процесу реалізації антикризової програми	
Інтегральний ризик процесу антикризового управління	

Примітка: розроблено автором

Графічно функцію належності для оцінювання ризиків окремих процесів антикризового управління та його інтегрального ризику зображено на рис.3.7.

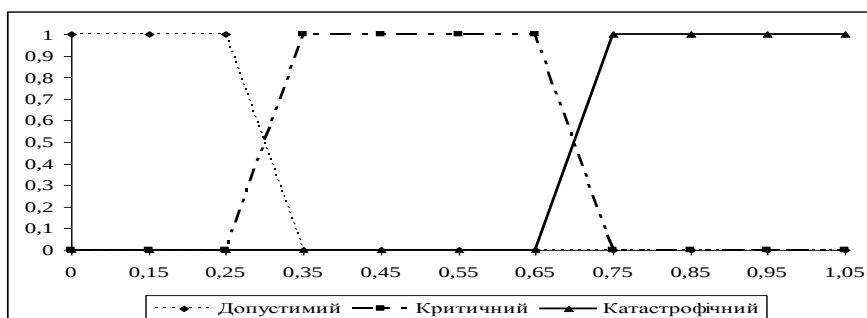


Рис. 3.7. Функція належності для оцінювання ризиків окремих процесів антикризового управління та його інтегрального ризику

Примітка: розроблено автором

Наступний крок передбачає формування нечітких баз знань. З урахуванням узагальненої моделі оцінювання ризиків (див. рис.3.4) мають бути побудовані нечіткі правила (якщо – то) про такі співвідношення:

1) між індикаторами та ризиками:

$$(x_{1-1} = \tilde{a}_{1j} \ x_{1-2} = \tilde{a}_{2j} \ \theta_j \dots \theta_j \ x_{n-k} = \tilde{a}_{nj}) \Rightarrow X = d_j, j = (1, m,); \quad (3.2)$$

де $\tilde{a}_{ij}$ – нечіткий терм, яким оцінюється перемінна x_i в j -му правилі; d_j – висновок j -го правила; m – кількість правил в базі знань; θ_j – логічна операція, яка зв'язує фрагменти антецедента (нею може бути логічна операція І чи АБО); $\Rightarrow$ – нечітка імплікація;

2) між ризиками, характерними для процесу, та загальним ризиком цього процесу:

$$(X_1 = \tilde{a}_{1j} \ \theta_j \ X_2 = \tilde{a}_{2j} \ \theta_j \dots \theta_j \ X_n = \tilde{a}_{nj}) \Rightarrow Y = d_j, j = (1, m,); \quad (3.3)$$

3) між ризиками процесів та інтегральним ризиком антикризового управління:

$$(Y_1 = \tilde{a}_{1j} \ \theta_j \ Y_2 = \tilde{a}_{2j}) \Rightarrow Z = d_j, j = (1, m,). \quad (3.4)$$

Для формування нечітких виведень вибираємо алгоритм Мамдані. У зв'язку з великою кількістю правил їх подано в Додатках В, Д, Е, Ж, З.

Після формування правил оцінено адекватність моделі на основі тестової вибірки, в результаті чого відкориговано окремі її параметри.

Залежність між інтегральним ризиком антикризового управління, процесу антикризової управлінської діяльності та процесу реалізації антикризової програми графічно відображено на рис. 3.8.

З використанням розробленої моделі оцінено ризики антикризової управлінської діяльності ТОВ «Електронпобутприлад», яка має попереджувальний характер. Результати проведеного оцінювання представлені у табл. 3.11.

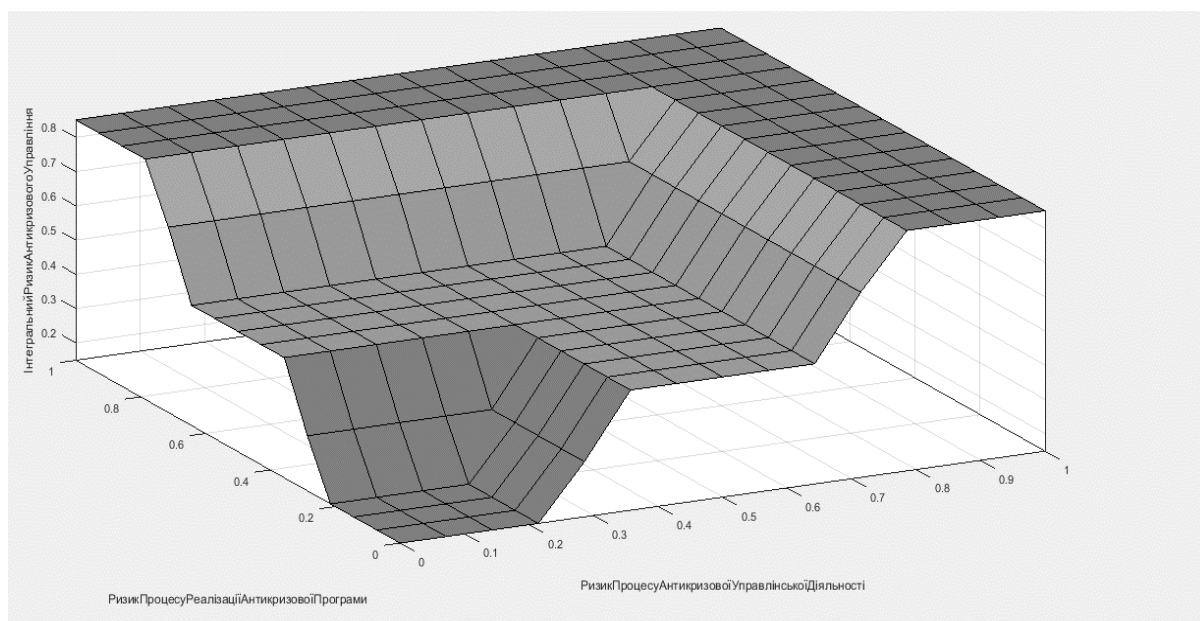


Рис. 3.8. Залежність між інтегральним ризиком антикризового управління, процесу антикризової управлінської діяльності та процесу реалізації антикризової програми

Примітка: побудовано автором у середовищі MATLAB

Таблиця 3.11

Результати оцінювання ризиків, характерних для антикризової управлінської діяльності ТОВ «Електронпобутприлад»

Рівень управлінського ризику	0,27
Рівень інформаційно-комунікаційного ризику	0,22
Рівень професійного ризику аудитора	0,23
Рівень часового ризику	0,16
Рівень фінансового ризику	0,31
Рівень юридичного ризику	0,21
Рівень криміногенного ризику	0,02
<i>Рівень ризику антикризової управлінської діяльності</i>	<i>0,63</i>

Примітка: розраховано автором у середовищі MATLAB

На основі отриманих значень можна зробити висновок, що більшість ризиків, які характерні для процесу антикризової управлінської знаходяться в межах допустимого рівня. Проте, у зв'язку з підвищеним рівнем управлінського та фінансового ризику, загальний ризик антикризової управлінської діяльності досягає критичного значення, що потребує термінових заходів щодо зменшення

його рівня.

Розроблена модель може бути використана як для оцінювання ризиків за заданими значеннями індикаторів, так і для дослідження чутливості ризиків до зміни значень індикаторів. Це є важливим в умовах, що характеризуються інформаційною невизначеністю та високою динамічністю.

Крім того, запропонована модель досить легко налаштовується на інші умови, зокрема можна змінити параметри цієї моделі: перелік індикаторів та ризиків, тип функцій належності та їхні параметри, логічні правила, що зумовлює можливість її використання не лише для підприємств машинобудування, а й для підприємств інших видів економічної діяльності.

3.3. Використання методу аналізування чутливості ризиків на машинобудівних підприємствах та обґрунтування шляхів мінімізації їхнього впливу на антикризовий процес

Застосування методу аналізування чутливості ризиків дає можливість виявити їхні найсуттєвіші чинники. У процесі такого аналізу спочатку формують «базовий» варіант, за якого всі чинники, які вивчають, приймають свої початкові значення. Наступний крок полягає у зміні одного з досліджуваних чинників у певному інтервалі за умови стабільності значень інших параметрів (Сергеев, Веретенникова и Шеховцов, 2013).

Результати такого аналізування можуть бути використані для розроблення управлінських рішень щодо зниження рівня тих чинників ризиків, на які підприємство може впливати.

У монографії (Вітлінський та Великоіваненко, 2004, с.134) зазначено, що аналізування чутливості слід проводити на основі сформованої моделі, яка визначає математичні співвідношення між змінними. Тому аналізування чутливості ризиків антикризового процесу будемо проводити згідно ієрархічної моделі, запропонованої в підр. 3.2. Ця модель дає можливість аналізувати

чутливість: окремих видів ризиків до індикаторів; ризику кожного процесу до рівня ризиків, які характерні для нього.

Оскільки аналізування всіх видів ризиків та їхніх чинників потребує великого масиву даних та є дуже трудомістким процесом, то обмежимося ризиками процесу антикризової управлінської діяльності. З урахуванням вище зазначеного проведено аналізування чутливості ризиків для ТОВ «Завод Електронпобутприлад»:

управлінського, інформаційно-комунікаційного та професійного ризику аудитора до рівня індикаторів (фінансовий та юридичний ризики визначаються одним чинником, тому аналіз чутливості є недоцільним);

ризиків антикризової управлінської діяльності до рівня таких ризиків: управлінського, інформаційно-комунікаційного, професійного ризику аудитора, фінансового та юридичного.

На рівень обмеженості часу щодо виведення підприємства з кризи та рівень криміногенної активності щодо заволодіння підприємством антикризовий менеджмент впливати не може, тому часовий та криміногенний ризик не включено в такий аналіз.

Результати аналізування чутливості ризиків, характерних для антикризової управлінської діяльності ТОВ «Завод Електронпобутприлад», до рівня чинників, що їх зумовлюють, подано в табл. 3.12. Зазначимо, що розглянуті варіанти передбачають зміну лише одного з вхідних індикаторів за умови, що значення всіх решти дорівнює одиниці.

Проведений аналіз підтверджує думку авторів (Вітлінський та Великоіваненко, 2004, с.136), що чим вищою є вразливість ризиків до зміни індикаторів та чим більший інтервал можливих коливань, тим вищим є рівень досліджуваних ризиків.

Графічне відображення результатів аналізування чутливості управлінського ризику до рівня чинників, що мають на нього вплив, представлено на рис. 3.9.

Таблиця 3.12

Результати аналізування чутливості ризиків, характерних для антикризової управлінської діяльності ТОВ «Завод Електронпобутприлад», до рівня індикаторів

Індикатори та ризики	Варіанти									
	А	Б	В	Д	Е	Ж	З	К	Л	М
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
УПРАВЛІНСЬКИЙ РИЗИК										
Рівень професіоналізму антикризового менеджменту	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1
<i>Рівень управлінського ризику</i>	0,25	0,25	0,27	0,28	0,47	0,84	0,84	0,85	0,86	0,88
Рівень злагодженості антикризової команди	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1
<i>Рівень управлінського ризику</i>	0,23	0,24	0,24	0,25	0,25	0,25	0,38	0,38	0,46	0,46
Рівень відданості антикризової команди інтересам підприємства	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1
<i>Рівень управлінського ризику</i>	0,24	0,24	0,26	0,26	0,26	0,27	0,38	0,46	0,46	0,46
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ РИЗИК										
Рівень якості інформаційної бази	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1
<i>Рівень інформаційно-комунікаційного ризику</i>	0,25	0,25	0,39	0,6	0,61	0,62	0,73	0,85	0,86	0,88
Якість інструментів діагностування (моделі, методи, прикладні програмні продукти)	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1
<i>Рівень інформаційно-комунікаційного ризику</i>	0,22	0,23	0,24	0,24	0,25	0,25	0,34	0,38	0,38	0,46
Рівень інформаційно-комунікаційних технологій підприємства	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1
<i>Рівень інформаційно-комунікаційного ризику</i>	0,25	0,25	0,26	0,27	0,35	0,38	0,39	0,43	0,46	0,46
ПРОФЕСІЙНИЙ РИЗИК АУДИТОРА										
Рівень доступності інформації	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1
<i>Рівень професійного ризику аудитора</i>	0,22	0,23	0,23	0,25	0,25	0,27	0,33	0,36	0,41	0,46

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Рівень достовірності даних у звітності	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1
Рівень професійного ризику аудитора	0,25	0,25	0,26	0,26	0,28	0,29	0,35	0,36	0,42	0,47
Рівень компетентності аудитора	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1
Рівень професійного ризику аудитора	0,24	0,24	0,25	0,25	0,33	0,36	0,41	0,45	0,46	0,46

Примітка: розроблено автором у середовищі MATLAB

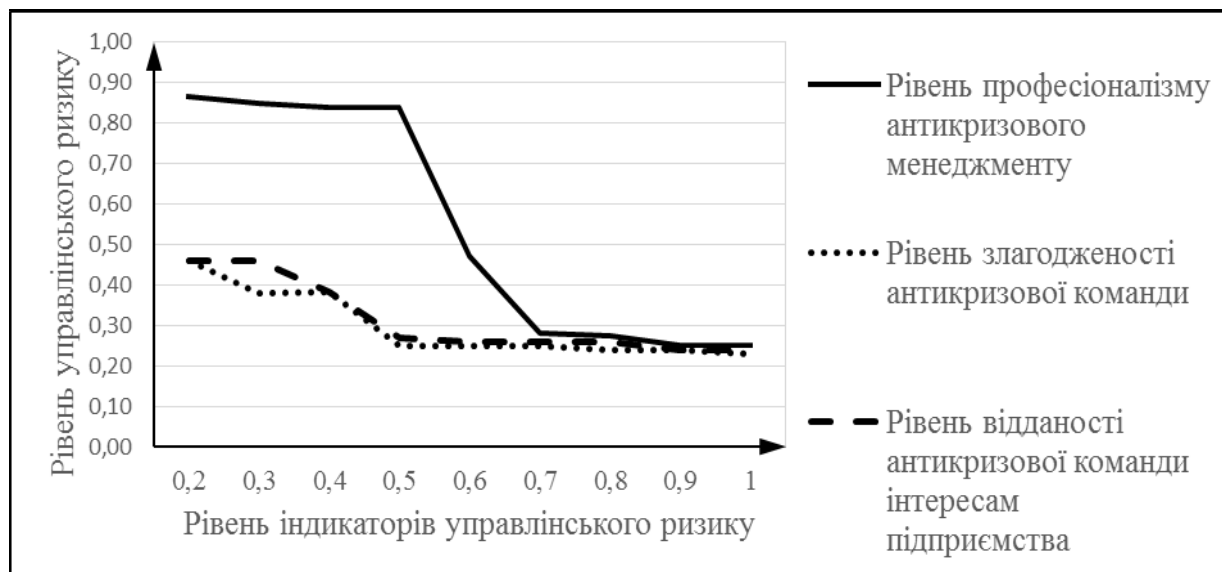


Рис. 3.9. Рівень чутливості управлінського ризику ТОВ «Завод Електронпобутприлад» до його індикаторів

Примітка: побудовано автором

Проведене аналізування показало, що найбільший вплив на управлінський ризик має рівень професіоналізму антикризового менеджменту. Чутливість ризику до рівня злагодженості команди та рівня відданості антикризової команди інтересам підприємства є значно нижчою і практично однаковою.

На рис. 3.10 продемонстровано динаміку рівня чутливості інформаційно-комунікаційного ризику до зміни значень його індикаторів.

Результати аналізування чутливості інформаційно-комунікаційного ризику демонструють його істотну залежність від якості інформаційної бази. Найменший вплив має рівень інформаційно-комунікаційних технологій підприємства. Дещо вищою є вразливість ризику до якості інструментів діагностування, зокрема на рівнях: 0,2; 0,5; 0,6.

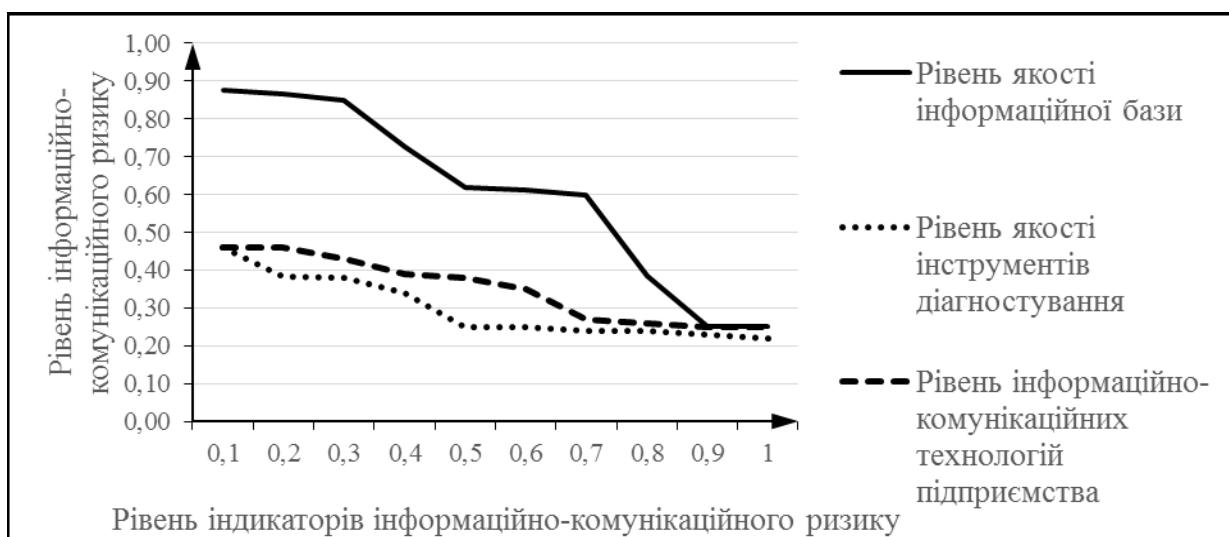


Рис. 3.10. Рівень чутливості інформаційно-комунікаційного ризику ТОВ «Завод Електронпобутприлад» до його індикаторів

Примітка: побудовано автором

Дослідження чутливості професійного ризику аудитора до індикаторів (рис. 3.11) показує, що він коливається від 0,22 до 0,47. Підвищена вразливість ризику спостерігається в разі зміни рівня компетентності аудитора в межах 0,2-0,6.

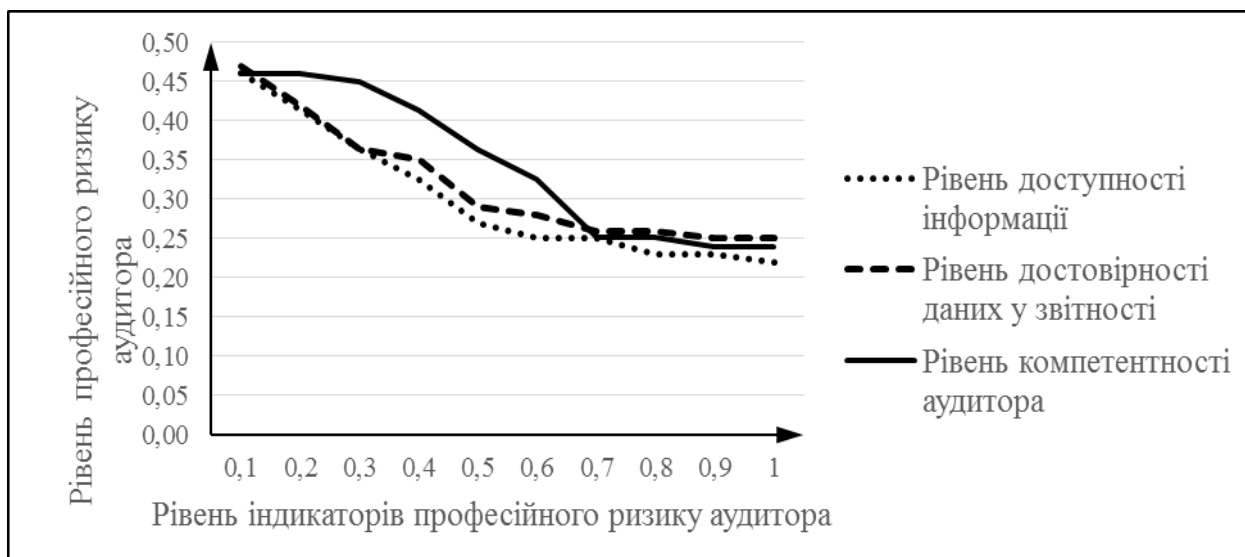


Рис. 3.11. Рівень чутливості професійного ризику аудитора ТОВ «Завод Електронпобутприлад» до його індикаторів

Примітка: побудовано автором

Результати аналізування чутливості ризику антикризової управлінської діяльності до рівня притаманних йому ризиків наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Результати аналізування чутливості ризику антикризової управлінської діяльності ТОВ «Завод Електронпобутприлад»

Індикатори та ризики	Варіанти									
	А	Б	В	Д	Е	Ж	З	К	Л	М
Рівень управлінського ризику	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
<i>Рівень ризику антикризової управлінської діяльності</i>	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
Рівень інформаційно-комунікаційного ризику	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
<i>Рівень ризику антикризової управлінської діяльності</i>	0,63	0,63	0,63	0,63	0,65	0,65	0,66	0,80	0,80	0,80
Рівень професійного ризику аудитора	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
<i>Рівень ризику антикризової управлінської діяльності</i>	0,74	0,74	0,75	0,76	0,76	0,78	0,78	0,79	0,80	0,80
Рівень фінансового ризику	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
<i>Рівень ризику антикризової управлінської діяльності</i>	0,63	0,63	0,64	0,65	0,68	0,69	0,69	0,78	0,80	0,80
Рівень юридичного ризику	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
<i>Рівень ризику антикризової управлінської діяльності</i>	0,63	0,63	0,64	0,65	0,68	0,69	0,69	0,78	0,80	0,80

Примітка: розроблено автором у середовищі MATLAB

Розглянуті варіанти передбачають зміну лише одного з вхідних ризиків за умови, що значення всіх решти дорівнює нулеві.

Графічне відображення результатів аналізування чутливості ризику антикризової управлінської діяльності до рівня притаманних йому ризиків представлено на рис. 3.12. На основі отриманих результатів можна стверджувати, що всі п'ять вибраних для аналізу ризиків мають суттєвий вплив на ризик антикризової управлінської діяльності.

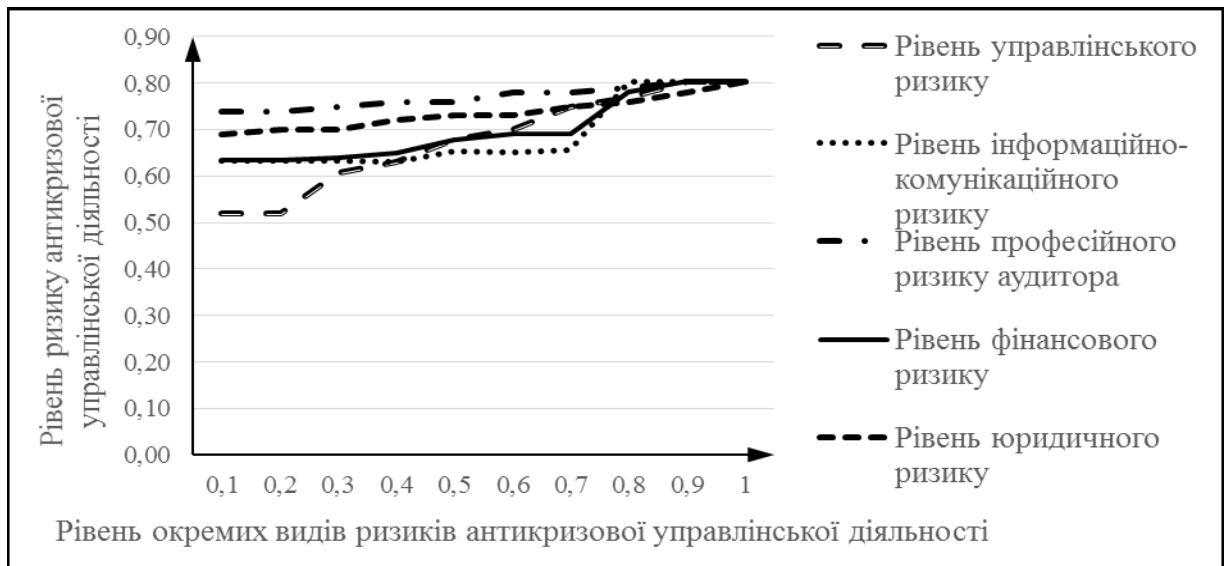


Рис. 3.12. Рівень чутливості ризику антикризової управлінської діяльності
ТОВ «Завод Електронпобутприлад» до окремих видів ризиків

Примітка: побудовано автором

Пакет Fuzzy Logic Toolbox дає можливість дослідити чутливість результуючого показника до двох вхідних параметрів. У роботі досліджено залежність рівня ризиків ТОВ «Завод Електронпобутприлад» від впливу двох чинників за незмінності інших. Графічно такі залежності зображено на рис. 3.13-3.17.

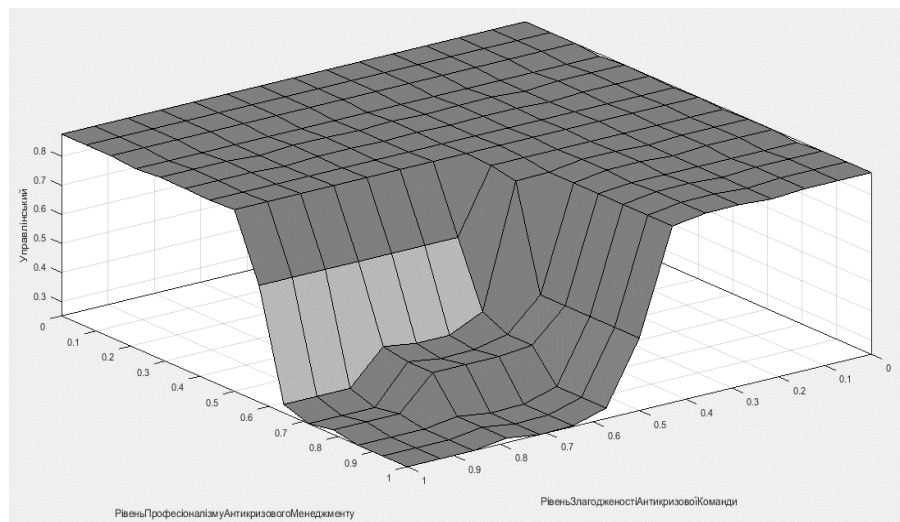


Рис. 3.13. Залежність між управлінським ризиком та рівнем професіоналізму і
злагодженості антикризового менеджменту

Примітка: побудовано автором

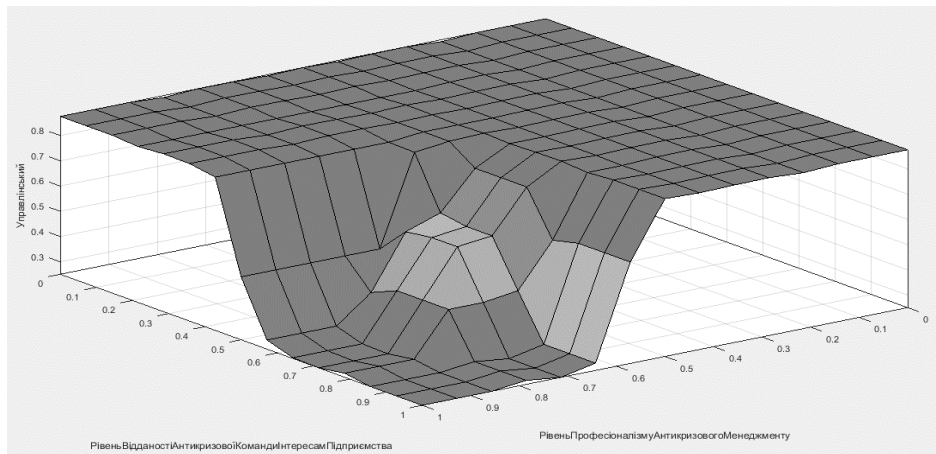


Рис. 3.14. Залежність між управлінським ризиком та рівнем відданості і професіоналізму антикризового менеджменту

Примітка: побудовано автором

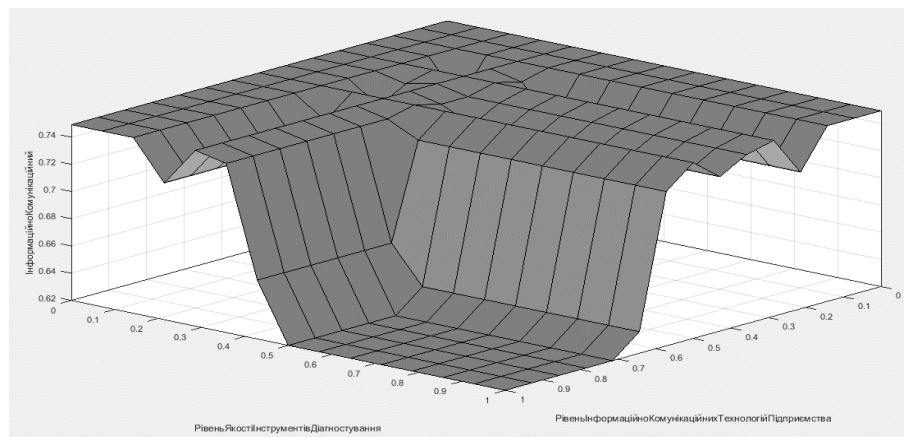


Рис. 3.15. Залежність між інформаційно-комунікаційним ризиком та якістю інструментів діагностування і рівнем інформаційно-комунікаційних технологій

Примітка: побудовано автором

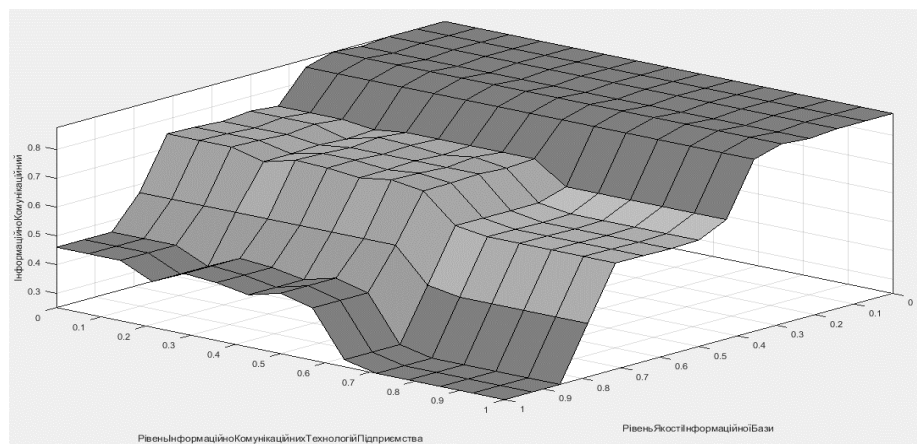


Рис. 3.16. Залежність між інформаційно-комунікаційним ризиком та якістю інформаційної бази й рівнем інформаційно-комунікаційних технологій

Примітка: побудовано автором

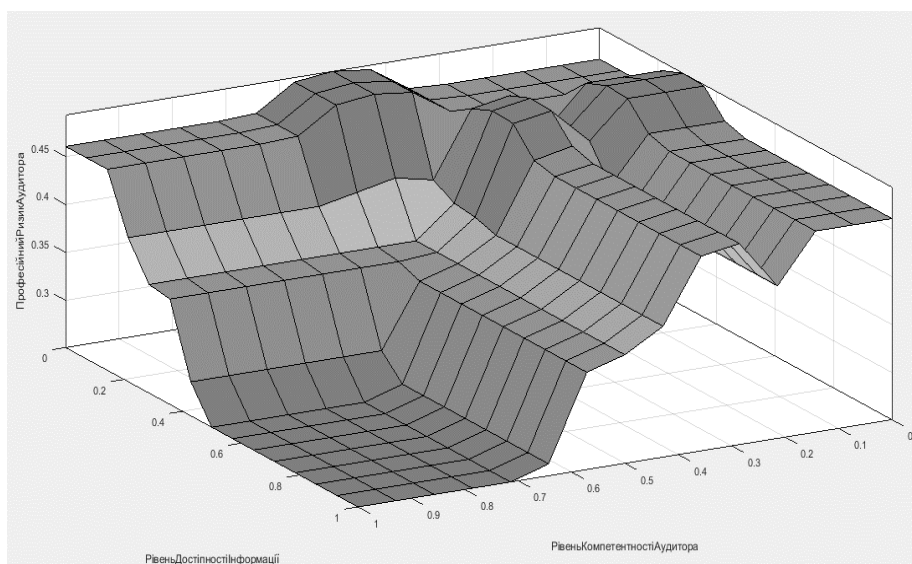


Рис. 3.17. Залежність між професійними ризиками аудитора та його компетентністю й доступністю інформації

Примітка: побудовано автором

З використанням розробленої нечіткої моделі досліджено також залежність рівня ризику антикризової управлінської діяльності від двох ризиків. Графічно такі залежності зображено на рис. 3.18-3.21.

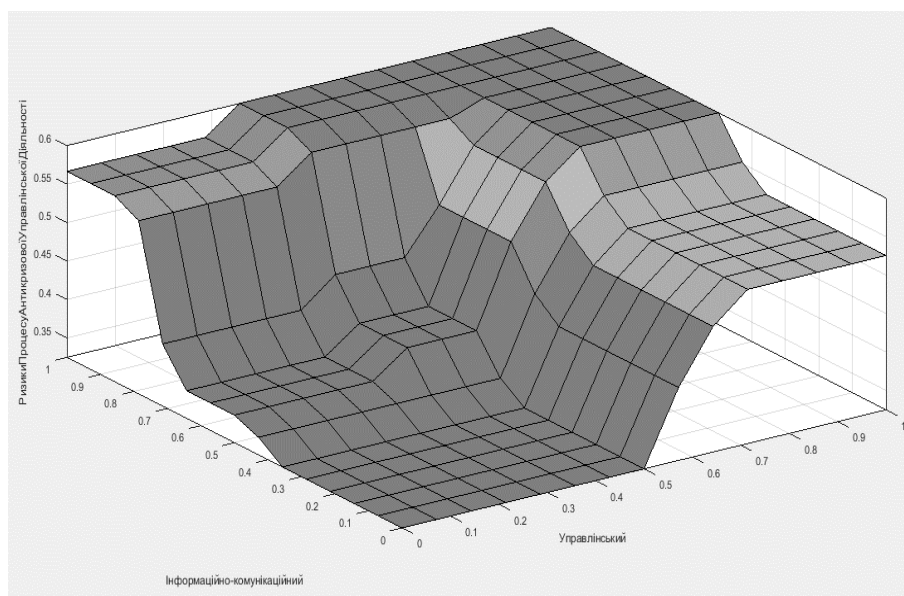


Рис. 3.18. Залежність між ризиком процесу антикризової управлінської діяльності та управлінським й інформаційно-комунікаційним ризиками

Примітка: побудовано автором

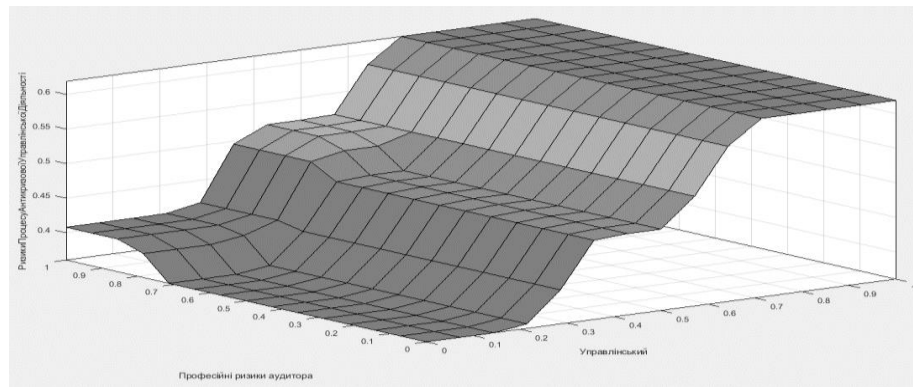


Рис. 3.19. Залежність між ризиком процесу антикризової управлінської діяльності та управлінським і професійними ризиками аудитора

Примітка: побудовано автором

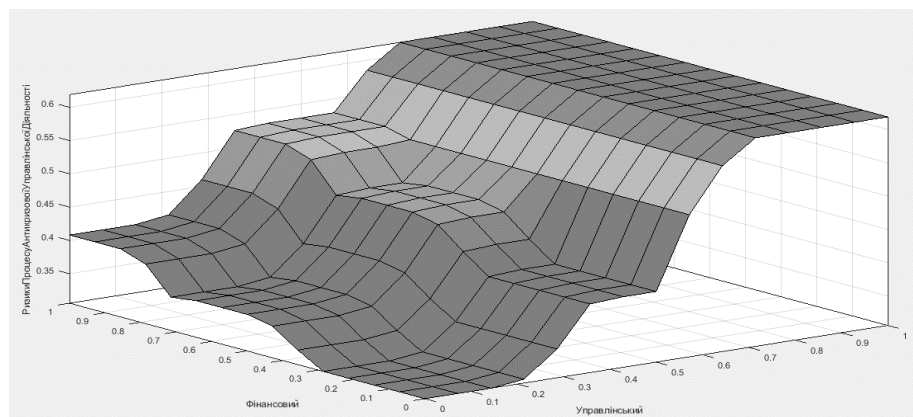


Рис. 3.20. Залежність між ризиком процесу антикризової управлінської діяльності та управлінським і фінансовим ризиками

Примітка: побудовано автором

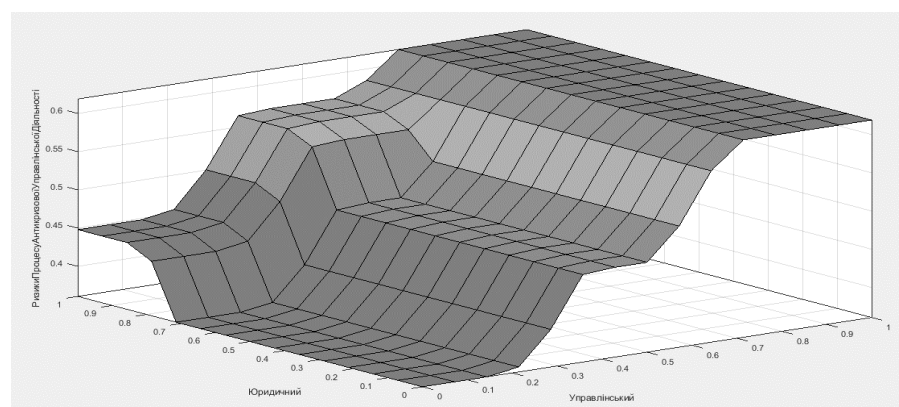


Рис. 3.21. Залежність між ризиком процесу антикризової управлінської діяльності та управлінським і юридичним ризиками

Примітка: побудовано автором

Підприємство може впливати на негативні чинники, що виникають у його

внутрішньому середовищі чи мікросередовищі. Тому ризик-менеджмент має розробити заходи щодо управління ризиками, які можуть виникати в період розроблення та реалізації антикризової програми. Саме такі завдання та функції йому має делегувати антикризовий менеджмент (див. підр. 1.3).

У зв'язку з зазначеним виникає необхідність у визначенні шляхів мінімізації основних негативних чинників, які можуть виникати в процесі антикризового управління підприємством. На основі проведених досліджень визначено, що антикризова управлінська діяльність, в першу чергу, пов'язана з управлінським ризиком. Для зменшення негативного впливу цього ризику пропонуємо такі заходи:

підвищення кваліфікації, рівня знань і досвіду працівників у сфері антикризового управління, що забезпечить умінням вчасно розпізнавати ознаки кризових явищ, правильно оцінювати їхні параметри та своєчасно розробляти і реалізувати антикризові заходи;

забезпечення належних умов праці, застосування мотиваційних заходів та формування дружньої атмосфери всередині колективу підприємства для підвищення злагоженості роботи як антикризової команди, так і всіх структурних підрозділів та підприємства загалом;

проведення ретельного відбору фахівців з метою формування відданої інтересам підприємства антикризової команди задля забезпечення належного рівня безпеки підприємства, уникнення умисного доведення його до банкрутства чи рейдерського захоплення.

З метою мінімізації інформаційно-комунікаційного ризику запропоновано такі шляхи:

підвищення якості інформації шляхом ретельної перевірки достовірності зовнішніх джерел;

удосконалення методів, моделей, пакетів прикладних програм, які використовуються у процесі діагностування та прийняття рішень;

удосконалення інформаційно-комунікаційних технологій з метою забезпечення вчасного отримання інформації, недопущення її втрати чи

викривлення.

Зменшення рівня професійного ризику аудитора є можливим за рахунок:
 забезпечення відкритого доступу до інформації;
 забезпечення достовірності даних у фінансовій звітності;
 використання послуг компетентних та надійних аудиторських фірм.

Для прийняття своєчасних та ефективних антикризових управлінських рішень необхідним є забезпечення належного фінансування антикризової управлінської діяльності для підтримання відповідної якості всіх інших ресурсів, задіяних у процесі (кадрових, інформаційно-комунікаційних, інструментальних).

З метою підвищення рівня правової захищеності підприємства, що перебуває в кризовому стані, рекомендовано звернути увагу на рівень професіоналізму (зокрема на знання антикризового законодавства) та відповідальність юристів підприємства.

Висновки до розділу 3

1. На основі вивчення літературних джерел та виконаних власних досліджень для виявлення та оцінювання негативних чинників, які можуть впливати на підприємство в період реактивного антикризового управління, запропоновано використовувати процесний підхід. У найзагальнішому варіанті виділено два основні процеси: процес антикризової управлінської діяльності; процес реалізації антикризової програми. Удосконалено технологію виявлення чинників негативного впливу на підприємство, що передбачає такі етапи: 1) формулювання цілей процесу антикризового управління (власників підприємства); 2) формулювання цілей процесу антикризової управлінської діяльності та процесу реалізації антикризової програми; 3) якісне оцінювання, що полягає в ідентифікації видів негативних чинників, які можуть спричинити часткове або повне недосягнення цілей кожного процесу, дослідженні джерел їхнього виникнення та сфери поширення; 4) формування портфелю негативних

чинників впливу на підприємство в умовах антикризового управління.

2. З урахуванням точки зору фахівців у сфері антикризового управління визначено такі цілі виділених процесів: 1) для антикризового управління (власників підприємства) – забезпечення життєдіяльності підприємства в поточному та довготерміновому періодах; 2) для процесу антикризової управлінської діяльності – розроблення ефективної антикризової програми та забезпечення її успішної реалізації у відповідні терміни; 3) для процесу реалізації антикризової програми в короткотерміновому періоді – покриття поточних збитків, відновлення платоспроможності та ліквідності підприємства, збереження наявного економічного потенціалу з урахуванням заходів оперативної антикризової програми, в довготерміновому періоді – підвищення конкурентоспроможності та ринкової вартості підприємства.

3. У результаті ґрунтовного дослідження теоретико-прикладних аспектів антикризового та антисипативного управління для кожного процесу конкретизовано сфери поширення ризиків з урахуванням їхнього змісту. Для антикризової управлінської діяльності такими сферами є: планування антикризових заходів, організування та мотивування реалізації антикризових заходів, контролювання виконання антикризової програми, регулювання процесу виконання антикризових заходів та/або коригування програми. Сфери поширення ризиків у процесі реалізації антикризової програми виділено за видами діяльності підприємства: виробнича, маркетингова, логістична, фінансова, соціально-кадрова, зовнішньоекономічна. Науково-технічна підготовка виробництва є складовою плану антикризових заходів довготермінового періоду, тому її ризики враховано в процесі антикризової управлінської діяльності.

4. У результаті якісного аналізування ризиків встановлено, що для антикризової управлінської діяльності характерні складні ризики (управлінський, інформаційно-комунікаційний, професійні ризики аудитора), які можуть по-різному проявлятися в кожному виді управлінської діяльності, а також прості ризики (часовий, фінансовий, юридичний, криміногенний).

Управлінський, часовий, фінансовий та юридичний ризики можуть бути спричинені лише внутрішнім середовищем, всі решта – ще й зовнішнім середовищем підприємства. Процес реалізації антикризової програми пов'язаний з такими ризиками: спричиненими лише внутрішнім середовищем (кадрові, виробничі, фінансові); зумовленими внутрішнім середовищем та мікросередовищем підприємства (маркетингові, логістичні, взаємодії з фінансовими посередниками, криміногенні); ризиками макросередовища (економічні, адміністративно-законодавчі, політичні, природно-екологічні, зовнішньоекономічні, науково-технічні, соціально-демографічні). Встановлено, що однакові види ризиків мають дещо різний характер (як якісний, так і кількісний) у період реалізації коротко- та довготермінових антикризових заходів. Така різниця зумовлена тим, що в довготерміновому періоді посилюється невизначеність, крім того, антикризові заходи включають інновації (продуктові, процесні, організаційні, маркетингові), що значно збільшує кількість чинників ризику та рівень їхнього впливу.

5. Проведене дослідження дало підстави систематизувати ризики антикризового управління таким чином: за джерелами виникнення (внутрішнє середовище, зовнішнє мікро- і макросередовище); за процесами (антикризова управлінська діяльність, реалізація антикризової програми); за видами антикризової управлінської діяльності (планування антикризових заходів, організування та мотивування реалізації антикризових заходів, контролювання виконання антикризової програми, регулювання процесу виконання антикризових заходів та/або коригування програми); за видами господарської діяльності (виробнича, маркетингова, логістична, фінансова, соціально-кадрова, зовнішньоекономічна); за періодами (коротко- та довготерміновий період).

6. З урахуванням процесного підходу до виявлення ризиків обґрунтовано доцільність побудови ієрархічної нечіткої моделі для кількісного оцінювання рівня їхнього впливу. Визначено такі елементи цієї моделі: термінальні вершини – індикатори (чинники) ризиків; нетермінальні вершини – окремі ризики та ризики процесів загалом (антикризової управлінської діяльності,

реалізації антикризової програми); корінь дерева – інтегральний ризик антикризового управління. У моделі введено дві лінгвістичні змінні та визначено відповідні їм терм-множини: 1) лінгвістична змінна «Рівень індикатора ризику» з множиною значень: дуже низький; низький; середній; високий; дуже високий; 2) лінгвістична змінна «Рівень ризику» з терм-множиною: допустимий; критичний; катастрофічний (загроза). Універсальною множиною для оцінювання індикаторів та лінгвістичних змінних є множина дійсних чисел на проміжку від 0 до 1. На основі власних досліджень та з урахуванням думки експертів визначено параметри трапецієвидних функцій належності для оцінювання індикаторів та ризиків. Сформовано нечіткі бази знань про співвідношення між: індикаторами та ризиками; ризиками, характерними для процесу, та загальним ризиком цього процесу; ризиками процесів та інтегральним ризиком антикризового управління. Вибрано спосіб побудови ієрархічної нечіткої моделі, в якій нечіткі виведення формуються для проміжних змінних з подальшою передачею чітких значень цих змінних у нечіткі системи наступного рівня ієрархії. Такий підхід дає можливість отримувати оцінки: окремих видів ризиків; ризиків процесів; інтегрального ризику антикризового управління.

7. На основі запропонованої моделі проведено аналізування чутливості ризику антикризової управлінської діяльності до рівня таких ризиків: управлінського, інформаційно-комунікаційного, професійного ризику аудитора, фінансового, юридичного, а також чутливості управлінського, інформаційно-комунікаційного та професійного ризику аудитора до рівня їхніх індикаторів. Результати такого аналізування дозволили визначити найістотніші чинники впливу та запропонувати заходи щодо зниження їхнього рівня.

Результати досліджень викладено в працях (Селюченко та Климаш, 2011b; Селюченко, Кічор та Климаш, 2011; Селюченко, Клімковський та Климаш, 2011; Климаш, 2012; Селюченко та Климаш, 2012b; Селюченко та Масюк, 2013; Козик та Масюк, 2014; Масюк, 2014b; Селюченко, Масюк та Гандзюк, 2014a; Козик, Селюченко та Масюк, 2017).

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано вирішення наукового завдання з удосконалення теоретичних та розроблення методико-прикладних засад виявлення та оцінювання ризиків і загроз як чинників антикризового управління підприємствами. Результати виконаного дослідження дають змогу сформулювати такі висновки:

1. З урахуванням існуючих точок зору науковців та власних досліджень розвинуто категорійно-понятійний апарат у сфері ризикології та економічної безпеки підприємства. У процесі ґрунтовного аналізування теоретико-прикладних аспектів ризиків і загроз визначено, що в економічній літературі використовують низку термінів для характеризування дестабілізаційних чинників на діяльність підприємства, зокрема: ризик, загроза, небезпека, виклик, попередження. Проведені дослідження дозволили виділити серед них лише ризик та загрозу. Усі інші поняття (небезпека, виклик, попередження) характеризують рівень ризику або ж вірогідність його настання. Запропоновано дотримуватись неокласичної теорії ризику, згідно якої ризик - це ймовірність відхилення від визначеного результату у формі виграшу чи програшу. Загрозу слід трактувати як ризик з найвищим рівнем, наслідком реалізації якого є істотні втрати, що зумовлюють кризу або банкрутство підприємства.

На підставі результатів аналізування літературних джерел визначено три якісні ознаки розмежування ризиків і загроз: 1) умови виникнення (ризик є первинним явищем в умовах невизначеності, конфліктності та альтернативності прийняття рішень, а загроза виникає у разі реалізації ризикової події за негативним сценарієм); 2) результативність (ризик зумовлює додаткові вигоди або втрати, натомість, загроза завжди спричинює істотні втрати); 3) роль у розвитку підприємства (ризик являється рушійною силою на підприємстві, а загроза відіграє гальмівну або руйнівну роль). Використання запропонованих ознак розмежування ризиків і загроз дає можливість інформаційно-аналітичним підрозділам підприємства сформувати якісну інформаційну базу для прийняття ефективних управлінських рішень щодо протидії впливу негативних чинників.

2. Дослідження літерних джерел та функціонування суб'єктів господарювання дало змогу розвинути концептуальні засади управлінської діяльності щодо усунення чи пом'якшення впливу негативних чинників на підприємство в умовах кризи та за її відсутності. Встановлено, що основними функціональними підсистемами, які спрямовані на управління негативними чинниками, є: антикризове управління, ризик-менеджмент, система економічної безпеки підприємства. Кожна з цих підсистем спрямована на забезпечення умов для стабільної діяльності підприємства в поточному періоді та досягнення його стратегічних цілей в довгостроковій перспективі. Разом з тим, ці підсистеми мають свою специфіку, яку виявлено в процесі глибшого дослідження таких їхніх характеристик як предмет, об'єкт, суб'єкт, стратегії, завдання та функції, методи та інструменти. Системі економічної безпеки притаманні такі специфічні методи як економічна розвідка, боротьба з рейдерством, шпигунством чи іншими незаконними та корисливими діями фізичних або юридичних осіб. Антикризовий менеджмент володіє специфічними методами та інструментами виведення підприємства з кризи, зокрема: санація, реструктуризація, реінжиніринг тощо. Використання цих методів базується на відповідній законодавчій базі.

Встановлено, що моніторинг ризиків і загроз, а також забезпечення успішного досягнення стратегічних цілей підприємства у разі відсутності кризи може здійснювати одна підсистема: антикризовий менеджмент або система економічної безпеки підприємства. Функції ризик-менеджменту мають виконуватися в межах обраної підсистеми. У кризовому стані необхідним є застосування специфічних антикризових інструментів, що зумовлює пріоритетну роль антикризового менеджменту, який делегує окремі завдання і функції службі економічної безпеки та ризик-менеджменту з метою недопущення погіршення фінансово-економічного стану та забезпечення умов для ефективної реалізації антикризових заходів. Запропоновані рекомендації можуть бути використані керівниками середніх та великих підприємств для удосконалення процесу управлінської діяльності.

3. Удосконалено технологію виявлення чинників негативного впливу в умовах реактивного антикризового управління підприємством, що передбачає використання процесного підходу з виділенням двох основних процесів (процес антикризової управлінської діяльності, процес реалізації антикризової програми) та інтерпретує послідовність таких етапів: 1) формулювання цілей процесу антикризового управління; 2) формулювання цілей процесу антикризової управлінської діяльності та процесу реалізації антикризової програми; 3) якісне оцінювання, що полягає в ідентифікації видів негативних чинників, дослідженні джерел їхнього виникнення та сфер поширення; 4) формування портфелю негативних чинників впливу на підприємство в умовах антикризового управління.

Враховуючи вже існуючі напрацювання у сфері антикризового управління та на основі власних досліджень визначено цілі виокремлених процесів: 1) для антикризового управління (власників підприємства) основною метою є забезпечення життєдіяльності підприємства в поточному та довготерміновому періодах; 2) для процесу антикризової управлінської діяльності – розроблення ефективної антикризової програми у відповідні терміни та забезпечення її успішної реалізації; 3) для процесу реалізації антикризової програми в короткотерміновому періоді – покриття поточних збитків, відновлення платоспроможності та ліквідності підприємства, збереження наявного економічного потенціалу з урахуванням заходів оперативної антикризової програми, в довготерміновому періоді – підвищення конкурентоспроможності та ринкової вартості підприємства.

У результаті аналізування виділених процесів ідентифіковано ризики антикризового управління. Встановлено, що вони можуть бути простими та складними, тобто інтегрувати в собі різні підвиди. Для антикризової управлінської діяльності характерні такі складні ризики: управлінський, інформаційно-комунікаційний, професійні ризики аудитора. Вони можуть проявлятися по-різному на кожному етапі антикризової управлінської діяльності. До простих ризиків, які супроводжують процес антикризової

управлінської діяльності, належать: часовий, фінансовий, юридичний та криміногенний. Управлінський, часовий, фінансовий та юридичний ризики виникають у внутрішньому середовищі підприємства, джерелом всіх інших ризиків може бути ще й зовнішнє середовище. Процес реалізації антикризової програми підприємства пов'язаний з такими ризиками: 1) у внутрішньому середовищі: кадрові, виробничі, фінансові; 2) у внутрішньому та мікросередовищі: маркетингові, логістичні, взаємодії з фінансовими посередниками, криміногенні; 3) у макросередовищі: економічні, адміністративно-законодавчі, політичні, природно-екологічні, зовнішньоекономічні, науково-технічні, соціально-демографічні. Запропоновані засади виявлення негативних чинників дадуть змогу антикризовій команді оперативно виявляти чинники, які можуть спричинити часткове або повне недосягнення мети кожного процесу.

4. Запропоновано систематизацію ризиків реактивного антикризового управління, що враховує: джерела виникнення (внутрішнє середовище, зовнішнє мікро- і макросередовище); процеси (антикризова управлінська діяльність, реалізація антикризової програми); види антикризової управлінської діяльності (планування антикризових заходів, організування та мотивування реалізації антикризових заходів, контролювання виконання антикризової програми, регулювання процесу виконання антикризових заходів та/або коригування програми.); види господарської діяльності (виробнича, маркетингова, логістична, фінансова, соціально-кадрова, зовнішньоекономічна); часові періоди (коротко- та довготерміновий період). Запропонована систематизація дає змогу ризик-менеджерам, які входять в антикризову команду, своєчасно ідентифікувати ризики, які притаманні кожному процесу та виду діяльності, і таким чином мінімізувати вплив негативних чинників на весь процес антикризового управління підприємством.

5. На основі розробленої концепції кількісного оцінювання ризиків побудовано нечітку ієрархічну модель, що дає можливість отримувати оцінки: чинників ризиків; окремих видів ризиків у межах процесу; ризиків процесів,

виділених в антикризовому управлінні; інтегрального ризику антикризового управління. Крім того, запропонована модель дає змогу виявляти загрози, що є ризиками найвищого (катастрофічного) рівня. Процес побудови нечіткої ієрархічної моделі передбачає визначення лінгвістичних змінних, терм-множин та універсальної множини для кількісного оцінювання індикаторів та ризиків, встановлення параметрів функції належності для індикаторів та ризиків, формування нечітких баз знань, побудова нечіткої ієрархічної моделі у середовищі MATLAB, оцінювання адекватності моделі на основі навчаючої вибірки, коригування моделі та прийняття рішення щодо її остаточного варіанту.

Запропоновану модель можна також використовувати для аналізування чутливості ризиків до впливу різних чинників. У дисертаційній роботі проведено аналізування чутливості ризику антикризової управлінської діяльності ТОВ «Завод Електронпобутприлад» до рівня таких ризиків: управлінського, інформаційно-комунікаційного, професійного ризику аудитора, фінансового, юридичного, а також чутливості окремих ризиків до рівня їхніх індикаторів. На основі використання методу аналізування чутливості в роботі визначено найістотніші чинники ризиків та запропоновано заходи щодо зниження їхнього рівня.

Використання розробленої моделі в антикризовому управлінні машинобудівними підприємствами дасть змогу антикризовій команді своєчасно виявляти всі негативні чинники, кількісно їх оцінювати та враховувати їх в управлінських рішеннях. Розроблена модель також може бути використана для підприємств інших видів економічної діяльності шляхом зміни її параметрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Академічний тлумачний словник української мови [online] Доступно: <<http://sum.in.ua/s>> (Дата звернення 6 вересня 2011).
2. Андрійчук, В. та Бауер, Л. 1998. *Менеджмент прийняття рішень і ризик*. Київ: КНЕУ.
3. Барановський, О. І. 2009. *Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання*. Київ: Видавництво Київського національного торговельно-економічного університету.
4. Бланк, И.А. 1999. *Основы финансового менеджмента*. Т. 2. Київ.: Ника-Центр.
5. Близнюк, А. О., 2011. Сутність та особливості управління економічною безпекою підприємства. *Комунальне господарство міст : зб. наук. праць*, 102, с.268-274.
6. Бойкевич, О. Р., 2010. Передумови та фактори економічної безпеки торговельного підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*, 20.13, с.175-180.
7. Борисов, А. Б. ред., 2001. *Большой экономический словарь*. Москва: Книжный мир.
8. Ван Хорн, Дж. К. та Вахович, Дж. М. 2004. *Основы финансового менеджмента*. 12-е издание. Москва: Издательский дом «Вильямс».
9. Василенко, В.О. 2005. *Антикризове управління підприємством*. Київ: Центр навчальної літератури.
10. Васильців, Т. Г. 2008. *Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення*. Львів: Арал.
11. Вітлінський, В. В. та Великоіваненко, Г. І. 2004. *Ризикологія в економіці та підприємстві*. Київ: КНЕУ.
12. Вітлінський, В. В. та Верченко, П. І. 2000. *Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком*. Київ:КНЕУ.
13. Войтко, С. В. та Занора, В. О., 2011. Класифікація ризиків виробничо-

комерційної діяльності промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2, с. 84 – 89.

14. Воробйов, В. І., Штангрет, А. М. та Петрашова, О. М. 2010. *Удосконалення методичного забезпечення антикризового управління на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі*. Київ: УкрНДІСВД.

15. Гальків Л. І., 2010. Ризики пролонгації людських втрат України в умовах кризи. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*, 20.13, с.186-191.

16. Гнатенко, Є. П. та Волошина, В. В., 2015. Аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського*, 1, с. 38-42.

17. Головка, А. Т. ред., 1999. *Словник фондового ринку*. Київ.

18. Господарський кодекс України, 2003. *Офіційний вісник України*, 11.

19. Грабовецький, Б. Є. 2009. *Економічний аналіз*. Київ: Центр учбової літератури.

20. Грабовый, П. Г., Петрова, С. Н., Полтавцев, С. И. и др. 1994. *Риски в современном бизнесе*. Москва: Аланс.

21. Гранатуров, В. М. та Шевчук, О. Б. 2000. *Ризик підприємницької діяльності. Проблеми аналізу*. Київ: Держ. вид.-інформ. агентство «Зв'язок».

22. Данилюк, М.О. та Савич, В. І. 2006. *Управління фінансовою санацією підприємства*. Київ: Центр навчальної літератури.

23. Дем'яненко, М. Я. ред., 2003. *Фінансовий словник-довідник*. Київ: ІАЕУААН.

24. Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України» [online] Доступно: <<http://smida.gov.ua>> (Дата звернення 15 січня 2017).

25. Державний орган сертифікації систем управління України ДП «Укрметртестстандарт». *Порядок сертифікації системи управління*. [online] Доступно: <<http://www.certsystems.kiev.ua/sertifikaciya-sistem->

upravleniya/sertifikaciya-sistem-upravleniya.html> (Дата звернення 10 травня 2016).

26. Держспоживстандарт України, 2009. ДСТУ ISO 9001-2009 *Системи управління якістю. Вимоги*. Київ: Держспоживстандарт України.

27. Дикань, В. Л. та Назаренко, І. Л. 2011. *Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємств*. Харків: УкрДАЗТ.

28. Долженков, О. Ф., Жуковська, Ж. О. та Головченко, О. М. 2007. *Особливості гарантування економічної безпеки підприємницької діяльності в ринкових умовах*. Одеса: ОЮІ ХНУВС.

29. Доценко, І. О., 2013. *Механізм управління ризиками підприємницької діяльності в системі економічної безпеки підприємства*. Кандидат наук. Хмельницький національний університет.

30. Езепов, Д., 2014. АВС-анализ – преимущества и недостатки, [online] Доступно: <<http://upravlenie-zapasami.ru/statii/abc-analiz-preimuschestva-i-nedostatki>> (Дата звернення 5 червня 2016).

31. Загородній, А. Г. та Пилипенко, Л. М. 2010. *Ризики аудиторської діяльності: методика виявлення й оцінювання*. Львів: ЗУКЦ.

32. Закон України «Про основи національної безпеки України», 2003. Офіційний вісник України, 29, с.38.

33. Замула, О. А., Черниш, В. І. та Аніщенко, О. І., 2011. Застосування теорії нечітких множин та лінгвістичної невизначеності при оцінюванні ризиків інформаційної безпеки. *Системи обробки інформації*, 5 (95), с. 152–155.

34. Іванюта, С. М. 2007. *Антикризове управління*. Київ: Центр учбової літератури.

35. Ілляшенко, С. М. 2004. *Економічний ризик*. 2-ге вид. Київ: Центр навчальної літератури.

36. Кабакаев, С., 2016. Підприємства зони АТО, що припинили своє існування. *Інформаційний портал «Банкрутство та ліквідація»* [online] Доступно: <<http://bankruptcy-ua.com/articles/2999>> (Дата звернення 25 березня

2017).

37. Кавтиш О. П. та Погребняк А. Ю., 2016. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»* [online] 13. Доступно: <file:///C:/Users/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D1%96%D0%B9/Downloads/80118-168536-1-SM.pdf> (Дата звернення 14 березня 2017).

38. Калініченко, Л. Л., 2012. Управління кадровим ризиком на основі застосування когнітивного моделювання. *Ефективна економіка*, [online] Доступно: <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1275>> (Дата звернення 11 січня 2017).

39. Камлик, М. І. 2005. *Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект*. Київ: Атіка.

40. Касьянова, Н. В., Солоха, Д. В., Морєва, В. В. та ін. 2013. *Потенціал підприємства: формування та використання*. 2-ге вид. Київ: «Центр учбової літератури».

41. Кац, М. В., 2013. ABC–XYZ-аналіз в управлінні матеріальними запасами. *Кримський економічний вісник*, 1(02), с.13-15.

42. Кіндрацька, Г.І. 2006. *Стратегічний менеджмент*. Київ: Знання.

43. Кічор, В. П., Фещур, Р. В., Воробець, С. Й. та Яворська, Н. Р. 2012. *Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків*. Львів: Видавництво «Растр-7».

44. Кічор, В. П., Фещур, Р. В., Козик, В. В., Воробець, С. Й. та Селюченко, Н. Є. 2007. *Економіко-статистичне моделювання і прогнозування*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

45. Климаш В. М., 2012. Оцінювання ризиків санаційного аудиту. В: О. О. Другов, ред., *Теоретичні та прикладні аспекти аналізу фінансових систем: XII Міжнародна науково-практична конференція аспірантів та студентів*. Львів, 28-29 Березня 2012. Львів: ЛІБС УБС НБУ.

46. Коваленко, О. В. 2011. *Антикризове управління: теорія, методологія та*

механізми реалізації. Запоріжжя, ЗДІА.

47. Коваленко, О. В., 2009. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством. *Вестник Нац. техн. ун-та "ХПИ"*, 5, с.99-107.

48. Ковальова, Т. В. та Євтушенко, Н. О. 2013. *Економічний ризик: оцінка, прогнозування та шляхи мінімізації на промислових підприємствах*. Харків: ХНАДУ.

49. Козик, В. В., Селюченко, Н. Є. та Масюк, В. М., 2017. Розроблення моделі для кількісного оцінювання ризиків та виявлення загроз процесу антикризового управління машинобудівним підприємством. *Проблеми економіки*, 1, с. 404-412.

50. Козик, В. В. та Масюк, В. М., 2014. Виявлення ризиків і загроз машинобудівного підприємства, що перебуває у стані кризи. *Бізнес Інформ*, 7, с. 315-324.

51. Колектив ХТЗ звинувачує прокуратуру в блокуванні запуску виробництва, 2016. Інформаційний портал «Банкрутство та ліквідація» [online] Доступно: < <http://bankruptcy-ua.com/news/5379> > (Дата звернення 21 листопада 2016).

52. Колісник, М. К. 2009. *Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».

53. Кононович, В. та Копитін, Ю., 2010. Використання АВС-аналізу для оптимізації систем захисту інформації. *Правове, нормативне та метрологічне забезпечення системи захисту інформації в Україні*, 2 (21), с.26-35.

54. Копилук, О. І. та Штангрет, О. І. 2005. *Фінансова санація та банкрутство підприємств*. Київ: ЦУЛ.

55. Костюк, Д., 2014. Підсумки року для українського машинобудування [online] Доступно: <<http://forbes.net.ua/ua/opinions/1385902-pidsumki-roku-dlya-ukrayinskogo-mashinobuduvannya>> (Дата звернення 19 квітня 2016).

56. Кривов'язюк, І.В. 2008. *Антикризове управління підприємством*. Київ:

Кондор.

57. Кузьмін, О. Є., Подольчак, Н. Ю. та Беднарська, О. Р. 2011. *Управління ризиками машинобудівних підприємств: планування та мотивування*. Львів: Міські інформаційні системи.

58. Кузьмін, О. Є., Ліпич, Л. Г., Мельник, О. Г. та ін. 2014. *Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів*. Луцьк: Вежа-Друк.

59. Кулагин, О. А. 2002. *Принятие решений в организациях*. Санкт-Петербург: Сентябрь.

60. Куліков, П. М. та Іващенко, Г. А. 2009. *Економіко-математичне моделювання фінансового стану підприємства*. Харків: ВД «ІНЖЕК».

61. Лабурцева, О. І., 2011. Управління ризиком в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник КНУТД*, 5, с.244-246.

62. Лігоненко, Л. О. 2001. *Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій*. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т.

63. Лігоненко, Л. О., Тарасюк, М. В. та Хіленко, О. О. 2005. *Антикризове управління підприємством*. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т.

64. Лігоненко, Л.О. 2000. *Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій*. Київ: Наукова думка.

65. Лук'янова, В. В. 2007. *Діагностика ризику діяльності підприємства*. Хмельницький: ПП Ковальський В.В.

66. Любченко, Н. Л., 2009. Сканування загроз як складова управління стабільністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 4, с. 227–232.

67. Ляшенко, О. М. 2011. *Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства*. Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля.

68. МакДональд, М., Смит, Б. и Ворд, К. 2007. Должная проверка маркетинга, [online] Доступно: <<http://www.marketing->

ua.com/articles.php?articleId=2430> (Дата звернення 3 квітня 2016).

69. Мартиненко, В. П. 2006. *Стратегія життєздатності підприємств промисловості*. Київ: Центр навчальної літератури.

70. Маслак, О. І. та Гришко, Н. Є., 2013. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, с. 198-208.

71. Масюк В. М., 2013b. Загрози фінансовій безпеці підприємства. В.: В. В. Глущенко, ред., *Фінансовий потенціал суб'єктів господарювання як чинник сталого розвитку ринкової економіки : Всеукраїнська науково-практична конференція*. Харків, Україна, 1 Лютий 2013. Харків.: ХНУ імені В.Н. Каразіна.

72. Масюк В. М., 2013c. Контролінг як складова системи антикризового управління підприємством. В.: І. В. Колесова, ред., *Фінансовий механізм та обліково-аналітичне забезпечення сталого економічного розвитку: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Севастополь, Україна, 4-7 Вересень 2013. Севастополь, СевНТУ.

73. Масюк В. М., 2013d. Особливості антикризового менеджменту на підприємстві. В.: ЧДУ ім. Петра Могили. *Ольвійський форум – 2013: «Світова криза: прояви, наслідки, шляхи подолання»: XII Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених*, Миколаїв-Коблево, Україна, 24-26 Травень 2013. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили.

74. Масюк В. М., 2013f. Фінансові ризики підприємства та методи зниження їхнього рівня. В.: С. В. Дідур, ред., *Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: Всеукраїнська інтернет-конференція*. Кременчук, Україна, 13-15 Лютий. Кременчук.

75. Масюк В. М., 2013g. Чинники негативного впливу на діяльність підприємства та взаємозв'язок між ними. В.: Східноукраїнський інститут економіки та управління, *Проблеми сучасної економіки: III Міжнародна науково-практична конференція*. Донецьк, Україна, 27-28 Грудень 2013. Донецьк: ГО «СІЕУ».

76. Масюк В. М., 2014а. Взаємозв'язок стратегій антикризового управління, ризик-менеджменту та системи економічної безпеки підприємства. В: С. В. Дідур, ред., *Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: II Всеукраїнська науково-практична конференція*. Кременчук, Україна, 12-14 Лютий 2014. Кременчук.

77. Масюк В. М., 2014б. Використання нечітких множин для оцінювання ризиків і загроз антикризового управління підприємством на основі інновацій. В.: Н. І. Чухрай, ред., *Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками: V Міжнародна науково-практична конференція..* Львів, Україна, 22-23 Травень 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

78. Масюк В. М., 2014с. Ризики і загрози у діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств. В.: Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, *Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки: II Міжнародна науково-практична конференція*. Черкаси, Україна, 28-30 Березень 2014. Черкаси: вид-во ПП Чабаненко Ю. А.

79. Масюк В. М., 2016. Виявлення впливу негативних чинників зовнішнього середовища на діяльність машинобудівних підприємств України. В.: ДВНЗ «Ужгородський національний університет», *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Ужгород, Україна, 23 Листопад 2016. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла».

80. Масюк, В. М. та Селюченко, Н. Є., 2017. Виявлення ознак та фаз кризового розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*, [online] 3. Доступно: <<http://www.economy.nayka.com.ua>> (Дата звернення 19 квітня 2017).

81. Масюк, В. М., 2013а. Взаємозв'язок антикризового управління з ризик-менеджментом та системою економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та*

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 778, с. 81-86.

82. Масюк, В. М., 2013е. Ризики і загрози як чинники розвитку кризового стану підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2, с.112-116.

83. Мельник, Г., 2015. Модель оцінювання рівня інформаційних ризиків в корпоративних системах. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*, 6 (171), с. 48-54

84. Мельник, О. О., 2011. Система загроз економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*, 25, с. 97–103.

85. Мельник, О. Г. 2010. *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».

86. Милинис, М., 2015. STEP-анализ [online] Доступно: <<http://www.bitobe.ru/blogs/tools/82.php>> (Дата звернення 15 листопада 2016).

87. Михальченко, Г. Г., 2015. Перспективи розвитку машинобудівних підприємств в умовах невизначеності. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 8, с. 530-534.

88. Мігус, І. П. та Лаптев, С. М., 2011. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*, [online] Доступно: <<http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=821>> (Дата звернення 8 жовтня 2012).

89. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Технічне регулювання. [online] Доступно: <<http://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&tag=TekhnichneReguliuвання>> (Дата звернення 16 вересня 2016).

90. Мішеніна, Н. В. та Кривущенко, М. В., 2011. Стратегічна модель антикризового управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*, 3 (11), с.

170-175.

91. Мороз, О. В., Карачина, Н. П. та Шиян, А. А. 2011. *Концепція економічної безпеки сучасного підприємства*. Вінниця: ВНТУ.

92. Мостенська, Т. Л. та Скопенко, Н. С., 2010. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*, 3(7), с.72-79.

93. Мостенська, Т.Л., 2010. Ризики в системі антикризового управління. *Вісник ЖДТУ*, [online] 1 (51). Доступно: <http://www.nbuvi.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_1/45.pdf> (Дата звернення 3 травня 2015).

94. Мустафа, А., 2014. Експорт / імпорт. Підсумки 2013 року , [online] Доступно: <<http://pricereview.com.ua/window/ReviewView.html?idReview=40>> (Дата звернення 14 вересня 2014).

95. Національне агенство з акредитації України, 2016. Вимоги згідно ISO/IEC 17021-1:2015 до органів, що здійснюють аудит і сертифікацію систем менеджменту [online] Доступно: <http://naau.org.ua/wp-content/uploads/2015/06/ZD-08.10.32_ISOIEC_17021_1.pdf> (Дата звернення 21 травня 2016).

96. Недосекин, А. О. 2003. *Финансовый менеджмент на нечетких множествах*, [online] Доступно: <http://www.mirkin.ru/_docs/book0308_033.pdf> (Дата звернення 4 грудня 2015).

97. Недосекин, А. О., Павлов, К. Е. и Волкова, Л. А., 2005. Идентификация и анализ рисков бизнеса с использованием методов теории нечетких множеств, [online] Доступно: <<http://www.ifel.ru/br4/3.pdf>> (Дата звернення 22 листопада 2015).

98. Нескородева, І. І. та Пустовгар, С. А., 2014. Діагностика банкрутства підприємства з використанням технології факторного аналізу. *Фінанси України*, 7, с.114-125.

99. Нікбахт, Е. та Гроппеллі, А., 1993. *Фінанси*. Переклад з англійської В. Ф. Овсієнка, В. Я. Мусієнка. Київ: Основи.

100. Океанова, З. К. 2008. *Экономическая теория*. 4-е изд. Москва.
101. Окландер, Т. О., 2011. Сутність і класифікація маркетингових ризиків промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, 6, с.89-93.
102. Онищенко, В. П., 2014. Онтологічний контекст економічної кризи. *Економіка України*, 4, с.4-17.
103. Остапенко, Л. С., 2012. *Розвиток механізму антикризового управління на машинобудівних підприємствах*. Кандидат наук. Сумський державний університет.
104. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют [online] Доступно: <www.bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls> (Дата звернення 24 січня 2016).
105. Погосова, М. Ю., 2008. Структурно-логічний аналіз поняття «Фінансова безпека підприємства». *Наука й економіка*, 3, с.258-263.
106. Погребняк, А. Ю. 2013. Обґрунтування необхідності антикризового управління на машинобудівних підприємствах. *Збірник наукових праць Академії муніципального управління «Теорії мікро-макроекономіки»*, № 40, с. 207-217.
107. Пойда-Носик, Н. Н., 2012. Ризики і джерела загроз фінансовій безпеці акціонерних товариств у сучасних умовах, [online] Доступно: <www.teologia.org.ua/20110920172/statti/dokladi/riziki-i-djerela-zagroz-finansoviie-bezpeci-akcionernix-tovaristv-u-suchasnix-umovax-172.html> (Дата звернення 12 листопада 2013).
108. Полянська, А. С. 2011. *Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком підприємств*. Івано-Франківськ: ТЗОВ «Видавництво «Акцент».
109. Прес-служба Мінекономрозвитку. Український експорт: підсумки І півріччя 2016 року, [online] Доступно: <<http://www.me.gov.ua/News/Detail?id=3f40646d-edc8-412a-9db2-cc06ae4335d9>> (Дата звернення 6 лютого 2017).
110. Прохорова, В. В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. 2010.

Управління економічною безпекою підприємства. Харків: УкрДАЗТ.

111. Разу, М. Л., 2016. Применение диаграммы Парето на практике [online] Доступно: <<http://www.elitarium.ru/diagramma-pareto-princip-80-20-reshenie-metod-abc-analiz>> (Дата звернення 11 листопада 2016).

112. Райзберг, Б. А. и др., 2002. *Современный экономический словарь.* Москва.: ИНФРА-М.

113. Реверчук, Н. Й. 2004. *Управління економічною безпекою підприємницьких структур.* Львів: ЛБІ НБУ.

114. Романенко, В. А., 2013. Розвиток машинобудування в Україні: системний підхід. *Економіка України*, 10 (623), с. 56-66.

115. Рудніченко, Є. М., 2013. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка Менеджмент Підприємництво*, 25 (I), с.188-195

116. Савчук, В. П. 2001. *Финансовый менеджмент предприятия.* Киев: Издательский дом «Максимум».

117. Саха Д., Джуччі, Д., Науменко, Д. та Ковальчук, А., 2014. Сектор машинобудування в Україні: стратегічні альтернативи і короткострокові заходи з огляду на припинення торгівлі з Росією [online] Доступно: <http://www.beratergruppe-ukraine.de/wordpress/wp-content/uploads/2014/06/PP_02_2014_ukr.pdf> (Дата звернення 14 жовтня 2016).

118. Селюченко Н. Є. та Климаш В. М., 2011б. Ризики та загрози формування антикризової стратегії підприємства. В.: О. Є. Кузьмін, ред., *Сучасні проблеми економіки і менеджменту: Міжнародна науково-практична конференція.* Львів, Україна, 10-12 Листопад 2011. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».

119. Селюченко Н. Є. та Климаш В. М., 2012б. Маркетинг у системі формування економічної безпеки підприємства. В.: Є. В. Крикавський, ред., *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: IX Міжнародна науково-практична конференція.* Львів, Україна, 8-10 Листопад 2012. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

120. Селюченко Н. Є. та Масюк В. М., 2013. Кадри як чинник інноваційного розвитку. В.: В. В. Козик, ред., *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: II Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 16-18 Травень 2013. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

121. Селюченко Н. Є., Кічор В. П., Климаш В. М., 2011. Людський капітал як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. В.: Національний університет «Львівська політехніка», *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: II Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 15-16 Вересень 2011. Львів: ТЗОВ «Сплайн».

122. Селюченко Н. Є., Клімковський М. І. та Климаш В. М., 2011. Інновації в забезпеченні життєздатності та економічного розвитку підприємства. В.: В. В. Козик, ред., *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 19-21 Травень 2011. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

123. Селюченко Н. Є., Масюк В. М. та Гандзюк Ю. О., 2014а. Організаційні інновації як ефективний механізм антикризового управління підприємством. В.: Н. І. Чухрай, ред., *Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками: V Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 22-23 Травень 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

124. Селюченко Н. Є., Масюк В. М. та Гандзюк Ю. О., 2014б. Ризики формування бюджету продажів підприємства. В.: Є. В. Крикавський, ред., *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: X Міжнародна науково-практична конференція..* Львів, Україна, 6-8 Листопад 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

125. Селюченко, Н. Є. та Кічор, В. П., 2008. Інформаційний ризик в антикризовому управлінні. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія “Проблеми економіки”, 611 с.197-202.

126. Селюченко, Н. Є. та Климаш, В. М., 2011а. Ризики та загрози підприємства: підходи до трактування та уточнення їхньої суті. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 720, с.234-239.

127. Селюченко, Н. Є. та Климаш, В. М., 2012а. Економічна безпека підприємства як результат реалізації антикризових заходів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 749, с.260-265.
128. Селюченко, Н. Є. та Козик, В. В. 2007. *Антикризове фінансове управління на підприємстві*. Київ: УБС НБУ.
129. Селюченко, Н. Є. та Масюк, В. М., 2014. Взаємозв'язок між кризами та ризиками підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*, 811, с. 331-339.
130. Селюченко, Н. Є., Білик, І. І. та Масюк, В. М. 2013. *Управління економічною безпекою підприємства*. Львів: Видавництво ТЗОВ «Ліга-Прес».
131. Сергеев, И. В., Веретенникова, И. И. и Шеховцов, В. В. 2013. *Инвестиции*. 3-е изд. Москва: Издательство Юрайт.
132. Сирочук, Н. А., 2013. *Управління економічним ризиком на підприємствах машинобудування*. Кандидат наук. ПВНЗ «Європейський університет».
133. Снчихин, В., 2016. Не позвать ли нам словаков. *Інформаційний портал «2000»* [online] Доступно: <http://www.2000.ua/v-nomere/derzhava/realii/ne-pozvat-li-nam-slovakovb1-2-b7_1475066598.htm> (Дата звернення 1 грудня 2016).
134. Сторчак, А., 2015. АВС-анализ – важный метод рационализации [online] Доступно: <<http://bizit.net.ua/index.php/205-avs-analiz-vazhnyj-metod-ratsionalizatsii.html>> (Дата звернення 15 грудня 2016).
135. Стоянова, Е. С. ред., 1998. *Финансовый менеджмент: теория и практика*. 3-е из. Москва: Изд-во “Перспектива”.
136. Судакова, О. І., 2009. Формування концептуальних засад планування економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*, 23/2, с.204-213.
137. Терещенко, О. О. 2004. *Антикризове фінансове управління на підприємстві*. Київ: КНЕУ.
138. Терещенко, О. О. 2000. *Фінансова санація та банкрутство підприємств*. Київ: КНЕУ.

139. Ткач, В. О., Камушков, О. С., Шевченко, В. О. 2011. *Фінансова безпека підприємства: організаційно-економічний механізм керування податковими зобов'язаннями підприємств*. Запоріжжя: Запорізь. нац. техн. ун-т.
140. Тэпман, Л. Н. и Швандар, В. А. 2002. *Риски в экономике*. Москва: ЮНИТИ-ДАНА.
141. Фінансовий аналіз підприємств онлайн [online] Доступно: <<https://www.finalon.com>> (Дата звернення 18 лютого 2017).
142. Флейчук, М. І. 2008. *Легалізація економіки та протидія корупції у системі економічної безпеки: теоретичні основи та стратегічні пріоритети в умовах глобалізації*. Львів: Ахілл.
143. Франчук, В. І. 2010а. *Особливості організації системи економічної безпеки акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки*. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ.
144. Франчук, В. І., 2010b. Теоретична модель системи забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*, 20.8, с. 155-162.
145. Франчук, В. І., 2012. *Теоретико-методологічні засади організації системи економічної безпеки акціонерних товариств*. Доктор наук. Вищ. навч. закл. Ун-т економіки та права "КРОК".
146. Хайлова, Т. В. 2006. *Формирование государственного механизма управления экономической безопасностью предпринимательства*. Донецк: Донецкий юридический институт ЛГУВД.
147. Хвесик, М. А., Степаненко А. В., Ральчук О. М. та Дорош Й. М. 2010. *Антикризове управління економічною безпекою в умовах викликів фінансово-економічної глобалізації (державний і регіональний виміри)*. Донецьк: Юго-Восок.
148. Хома, І.Б. 2010. *Структурно-функціональна діагностика рівня економічної безпеки машинобудівного підприємства*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
149. Христиановский, В. В. и Щербина, В. П. 2000. *Экономический риск и*

методы его измерения. Донецк: ДонНУ.

150. Шершньова, З. Є., Багацький, В. М. та Гетманцева Н. Д. 2007 *Антикризове управління підприємством*. Київ:КНЕУ.

151. Штовба, С. Д. 2007 *Проектирование нечетких систем средствами МАТЛАБ*. Москва: Горячая линия – Телеком.

152. Ярославский обещает вернуть на ХТЗ пенсионеров, 2016. *Інформаційний портал «Экономическая правда»* [online] Доступно: <<http://www.epravda.com.ua/rus/news/2016/06/14/596001>> (Дата звернення 18 лютого 2017).

153. Kozyk, V., Seliuchenko, N., Masiuk V., 2014. Considering the negative factors in enterprise management. *Econtechmod : an international quarterly journal on economics in technology, new technologies and modelling processes*. Lublin; Rzeszow, 3 (2), pp. 29-34.

154. PDCA. Модель постоянного совершенствования [online] Доступно: <<http://pdcamethod.com/pdca>> (Дата звернення 26 березня 2016).

155. Pedrycz, W., Ekel, P., Parreiras, R. 2011. *Fuzzy multicriteria decision-making: Models, methods and applications*. UK, Chichester: Wiley.

156. Zhao X., Hwang B., Pheng S., 2013. Low Developing Fuzzy Enterprise Risk Management Maturity Model for Construction Firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139 (9), pp. 1179-1189.

ДОДАТКИ

Підходи до класифікації ризиків та загроз

Таблиця А.1

Основні підходи до класифікації загроз

Автор	Ознаки класифікації	Об'єднувальна класифікація	Види загроз
1	2	3	4
Флейчук М.І. (2008), Бойкевич О.Р. (2010), Любченко Н.Л. (2009), Васильців Т.Г. (2008), Мельник О.О. (2011), Прохорова В.В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. (2010)	за сферою виникнення		- внутрішні; - зовнішні
Флейчук М.І. (2008)	відповідно до дії загрози	за характером впливу	- ті, що піддаються впливу; - ті, що не піддаються впливу
Васильців Т.Г. (2008)	за можливістю попередження		- які можуть бути попередженими; - яких неможливо попередити; - які можна частково попередити
Мельник О.О. (2011)	за можливістю запобігання		- форс-мажорні; - передбачувані
Бойкевич О.Р. (2010), Прохорова В.В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. (2010)	за рівнем керованості		- керовані; - некеровані
Флейчук М.І. (2008), Любченко Н.Л. (2009), Прохорова В.В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. (2010)	з огляду на вірогідність настання	за ймовірністю виникнення	- наявні; - потенційні; - маловірогідні; - високо вірогідні
Мельник О.О. (2011)	за рівнем імовірності		- неймовірні; - малоймовірні; - імовірні; - досить імовірні; - неминучі
Флейчук М.І. (2008), Бойкевич О.Р. (2010), Прохорова В.В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. (2010)	за тривалістю впливу		- постійні; - тимчасові; - поточні; - короткотермінові; - середньотермінові; - довготермінові

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
Мельник О.О. (2011)	за ознакою їх настання в часі		- безпосередні; - близькі; - далекі
Флейчук М.І. (2008), Васильців Т.Г. (2008), Любченко Н.Л. (2009), Мельник О.О. (2011)	за сферою прояву (за природою виникнення)	за сферою прояву	- політичні; - військові; - правові; - інтелектуальні; - духовно-культурні; - інформаційні; - економічні
Прохорова В.В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. (2010)	за сферою діяльності		- фінансові; - виробничі; - кадрові; - інформаційні; - технічні; - технологічні; - рівень організаційної структури
Васильців Т.Г. (2008), Мельник О.О. (2011)	за рівнем прогнозованості		- піддаються прогнозуванню; - не прогножуються; - частково прогножуються
Васильців Т.Г. (2008)	за частотою дії	за систематичністю	- одноразові; - багаторазові
Бойкевич О.Р. (2010), Прохорова В.В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. (2010)	за систематичністю прояву		- систематичні; - несистематичні
Васильців Т.Г. (2008), Бойкевич О.Р. (2010), Мельник О.О. (2011), Прохорова В.В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. (2010)	за характером та масштабами наслідків		- незначні; - допустимі; - критичні; - катастрофічні
Любченко Н.Л. (2009), Мельник О.О. (2011), Прохорова В.В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. (2010)	за відношенням до людської діяльності		- об'єктивні - суб'єктивні
Любченко Н.Л.(2009)	за наслідками	за рівнем поширеності	- загальні; - локальні
Бойкевич О.Р. (2010), Прохорова В.В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. (2010)	за рівнем ієрархії	за масштабами	- національні; - регіональні; - загрози підприємства

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
Прохорова В.В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. (2010)	за масштабом здійснення		- індивідуальні; - локальні; - загальнонаціональні
Прохорова В.В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. (2010)	за характером		- непрямі; - прямі

Примітка: систематизовано автором

Таблиця А.2

Основні підходи до класифікації ризиків

Автор	Ознаки класифікації	Об'єднув альна класифіка ція	Види ризиків
1	2	3	4
Васильців Т.Г. (2008)	за рівнем прогнозованості		- піддаються прогнозуванню; - не прогнозуються; - частково прогнозуються
Васильців Т.Г. (2008), Войтко С.В. та Занора В. О.(2011)	за періодичністю дії		- разові; - циклічні; - систематичні; - специфічні; - поточні
Тепман Л.Н. та Швандар В. А.(2002), Християновський В.В. та Щербіна В. П.(2000), Кічор В.П. та ін. (2012), Войтко С.В. та Занора В. О.(2011)	за можливістю диверсифікації	за системати чністю	- систематичні; - специфічні
Тепман Л.Н. та Швандар В. А.(2002), Кічор В.П. та ін. (2012), Войтко С.В. та Занора В. О.(2011), Вітлінський В.В. та Великоіваненко Г. І. (2004), Християновський В.В. та Щербіна В. П.(2000)	за природою виникнення		- суб'єктивні; - об'єктивні
Тепман Л.Н. та Швандар В. А.(2002)	за етапом вирішення проблеми		- на етапі прийняття рішення; - на етапі реалізації рішення

Продовження табл. А.2

1	2	3	4
Тепман Л.Н. та Швандар В. А.(2002), Войтко С.В. та Занора В. О.(2011), Вітлінський В.В. та Великоіваненко Г. І. (2004), Християновський В.В. та Щербіна В. П.(2000), Прохорова В.В., Прохорова Ю.В. та Кучеренко О.О.	за масштабами		- локальні; - галузеві; - регіональні; - національні; - міжнародні
Тепман Л.Н. та Швандар В. А.(2002), Християновський В.В. та Щербіна В. П.(2000), Васильців Т.Г. (2008), Гранатуров В. М. та Шевчук О. Б. (2000), Войтко С.В. та Занора В. О.(2011), Прохорова В.В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. (2010), Дикань В.Л. та Назаренко І. Л. (2011)	за сферою виникнення (за характером обліку)		- внутрішні; - зовнішні
Тепман Л.Н. та Швандар В. А.(2002), Християновський В.В. та Щербіна В. П.(2000), Кічор В.П. та ін. (2012)	за можливістю страхування		- ті, що страхуються; - ті, що не страхуються
Тепман Л.Н. та Швандар В. А.(2002), Вітлінський В.В. та Великоіваненко Г. І. (2004), Гранатуров В. М. та Шевчук О. Б. (2000), Кічор В.П. та ін. (2012), Войтко С.В. та Занора В. О.(2011), Дикань В.Л. та Назаренко І. Л. (2011), Християновський В.В. та Щербіна В. П.(2000)	за характером наслідків		- чисті (прості, статичні); - спекулятивні (динамічні, комерційні)
Тепман Л.Н. та Швандар В. А.(2002), Войтко С.В. та Занора В. О.(2011), Прохорова В.В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. (2010), Дикань В.Л. та Назаренко І. Л. (2011), Гранатуров В. М. та Шевчук О. Б. (2000)	за основною причиною виникнення (сферою походження)	за сферою прояву	- природні; - екологічні; - політичні; - транспортні; - комерційні; - адміністративн о-законодавчі та ін.
Вітлінський В.В. та Великоіваненко Г. І. (2004), Християновський В.В. та Щербіна В. П.(2000)	за аспектами		- психологічні; - соціальні; - економічні; - юридичні; - політичні; - медико- біологічні тощо
Тепман Л.Н. та Швандар В. А.(2002), Кічор В.П. та ін. (2012), Дикань В.Л. та Назаренко І. Л. (2011), Васильців Т.Г. (2008)	за видами підприємницьк ої діяльності (сферою виникнення)		- фінансові; - юридичні; - виробничі; - комерційні; - інвестиційні; - страхові; - інноваційні

Продовження табл. А.2

1	2	3	4
Гранатуров В. М. та Шевчук О. Б. (2000), Дикань В.Л. та Назаренко І. Л. (2011)	за факторами виникнення		- політичні; - економічні (комерційні)
Вітлінський В.В. та Великоіваненко Г. І. (2004), Християновський В.В. та Щербіна В. П.(2000), Тепман Л.Н. та Швандар В. А.(2002), Войтко С.В. та Занора В. О.(2011), Васильців Т.Г. (2008), Кічор В.П. та ін. (2012), Прохорова В.В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. (2010), Дикань В.Л. та Назаренко І. Л. (2011)	за рівнем ризиконасиченості рішення (сумою збитку)		- мінімальні; - середні; - оптимальні; - максимальні (або - допустимі, - критичні, - катастрофічні); -
Вітлінський В.В. та Великоіваненко Г. І. (2004), Християновський В.В. та Щербіна В. П.(2000), Кічор В.П. та ін. (2012), Прохорова В.В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. (2010), Дикань В.Л. та Назаренко І. Л. (2011)	за рівнем обґрунтованості прийнятого ризику	за рівнем обґрунтованості	- раціональні (обґрунтовані); - нераціональні (необґрунтовані); - авантюрні (азартні)
Християновський В.В. та Щербіна В. П.(2000)	за рівнем правомірності:		- правомірні (виправдані); - неправомірні (невиправдані)
Вітлінський В.В. та Великоіваненко Г. І. (2004), Християновський В.В. та Щербіна В. П.(2000), Прохорова В.В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. (2010)	за часом прийняття рішення	за часом виникнення	- випереджувальні; - своєчасні; - запізнілі
Гранатуров В. М. та Шевчук О. Б. (2000), Дикань В.Л. та Назаренко І. Л. (2011)	за часом виникнення		- ретроспективні; - поточні; - перспективні
Християновський В.В. та Щербіна В. П.(2000), Кічор В.П. та ін. (2012), Войтко С.В. та Занора В. О.(2011), Дикань В.Л. та Назаренко І. Л. (2011)	за тривалістю дії		- короткострокові; - довгострокові; - постійні (безстрокові)
Вітлінський В.В. та Великоіваненко Г. І. (2004), Християновський В.В. та Щербіна В. П.(2000), Кічор В.П. та ін. (2012), Прохорова В.В., Прохорова Ю. В. та Кучеренко О. О. (2010), Дикань В.Л. та Назаренко І. Л. (2011)	за чисельністю осіб, які приймають рішення		- індивідуальні; - групові
Вітлінський В.В. та Великоіваненко Г. І. (2004), Кічор В.П. та ін. (2012), Дикань В.Л. та Назаренко І. Л. (2011)	за ситуацією прийняття рішення		- стохастичні; - конкуруючі; - розпливчасті; - комплексні
Кічор В.П. та ін. (2012)	за рівнем керованості		- керовані; - некеровані

Продовження табл. А.2

1	2	3	4
Войтко С.В. та Занора В. О.(2011)	за характером впливу		- прості; - складні
Войтко С.В. та Занора В. О.(2011)	за ймовірністю виникнення		- неможливі; - малоймовірні; - ймовірні; - досить ймовірні; - можливі
Войтко С.В. та Занора В. О.(2011)	за можливістю передбачення		- непередбачені; - передбачені
Дикань В.Л. та Назаренко І. Л. (2011)	за рівнем поширеності		- масові; - унікальні

Примітка: систематизовано автором

Таблиця А.3

Порівняння існуючих класифікацій ризиків і загроз

Ознаки класифікації, види ризиків та загроз	Загрози	Ризики
1	2	3
За сферою виникнення: - зовнішні; - внутрішні	+	+
За тривалістю впливу: - короткотермінові; - середньотермінові; - довготермінові; - постійні; - тимчасові; - поточні	+	+
За часом виникнення: - ретроспективні; - поточні; - перспективні	+	+
За сферою прояву: - природні; - екологічні; - політичні; - транспортні; - правові; - інтелектуальні; - духовно-культурні; - інформаційні; - економічні; - адміністративно-законодавчі та ін.	+	+
За рівнем прогнозованості: - піддаються прогнозуванню; - не прогнозуються; - частково прогнозуються	+	+

Продовження табл. А.3

1	2	3
За масштабами наслідків: - незначні; - допустимі; - критичні; - катастрофічні	+	+
За природою виникнення: - об'єктивні; - суб'єктивні	+	+
За рівнем керованості: - керовані; - некеровані	+	+
За характером впливу: - передбачені (які можуть бути попередженими); - непередбачені (яких неможливо попередити); - які можна частково попередити	+	+
За ймовірністю виникнення: - неймовірні (неможливі); - малоймовірні; - імовірні; - досить імовірні; - неминучі (можливі)	+	+
За систематичністю: - разові; - систематичні; - специфічні; - циклічні; - поточні	+	+
За рівнем поширеності: - масові (загальні); - унікальні (локальні)	+	+
За масштабами: - індивідуальні; - локальні; - галузеві; - регіональні; - національні; - міжнародні	+	+
За характером спрямування: - прямі; - непрямі	+	-
За характером наслідків: - чисті (прості, статичні); - спекулятивні (динамічні, комерційні)	-	+
За чисельністю осіб, які приймають рішення: - індивідуальні; - групові	-	+
За етапом вирішення проблеми: - на етапі прийняття рішення; - на етапі реалізації рішення	-	+

Продовження табл. А.3

1	2	3
За можливістю страхування: - ті, що страхуються; - ті, що не страхуються	-	+
За рівнем обґрунтованості: - раціональні (обґрунтовані, виправдані); - нераціональні (необґрунтовані, невиправдані); - авантюрні (азартні)	-	+
За ситуацією прийняття рішення: - стохастичні; - конкуруючі; - розпливчасті; - комплексні	-	+
За характером впливу: - прості; - складні	-	+

Примітка: узагальнено автором

АВС-аналіз підприємств-експортерів машинобудівної продукції в 2015 р.

№ з/п	Назва підприємства	Загальна фактурна вартість, грн.	Частка у загальній вартості, %	Частка з наростаючим підсумком, %	Група
1	2	3	4	5	6
1	ДП "УКРСПЕЦЕКСПОРТ"	1393652155,05	12,73%	12,73%	А
2	ПАТ "АВТОКРАЗ"	1029049472,32	9,40%	22,13%	А
3	ТОВ "ТАРА"	724075764,35	6,61%	28,75%	А
4	ТОВ "АВТОКОМПОНЕНТИ "АВТЕК"	560934513,55	5,12%	33,87%	А
5	ТОВ "УКРАГРОЗАПЧАСТИНА"	541536453,70	4,95%	38,82%	А
6	ПАТ "РЗТ"	411503045,65	3,76%	42,57%	А
7	ПАТ "КРКЗ" УКРАЇНА	363046367,88	3,32%	45,89%	А
8	ТОВ "РУСЛАН-КОМПЛЕКТ"	345889828,26	3,16%	49,05%	А
9	ТОВ "ТПК "ОМЕГА-АВТОПОСТАВКА"	332437223,07	3,04%	52,09%	А
10	АТ "ХТЗ"	282568776,71	2,58%	54,67%	А
11	ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ ВАТ "ХАРКІВСЬКИЙ ТРАКТОРНИЙ ЗАВОД "	281963883,91	2,58%	57,24%	А
12	ПАТ "ЗАЗ"	235309752,72	2,15%	59,39%	А
13	ПШ "ТОЙОТА-УКРАЇНА"	211602809,82	1,93%	61,33%	А
14	ДП ДГЗП "СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ"	191790351,08	1,75%	63,08%	А
15	ТОВ "ВИРОБНИЧЕ КОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО ФОРСАЖ"	156706519,18	1,43%	64,51%	А
16	ДП "ЕН ДЖІ МЕТАЛ УКРАЇНА" КОМПАНІЇ Н.ГРАВЕРСЕН МЕТАЛВАРЕФАБРІК А/С	144035863,07	1,32%	65,83%	А
17	ТОВ "МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ ЛИВАРНИЙ ЗАВОД"	134370996,55	1,23%	67,05%	А
18	ТОВ НВП"АГРОМАШІНВЕСТ"	105402894,38	0,96%	68,02%	А
19	ТОВ "ЗАПЧАСТЬ"	103977328,60	0,95%	68,97%	А
20	ФОП СКЛЯРЧУК Ю.М.	96856135,64	0,88%	69,85%	А
21	ТОВ "ДОРОЖНЯ КАРТА"	95635801,90	0,87%	70,72%	А
22	ТОВ "ЗАВОД КОБЗАРЕНКА"	86866438,58	0,79%	71,52%	А
23	ТОВ "ТОКОКАРС"	86850348,77	0,79%	72,31%	А
24	ПАТ "АВТОМОБІЛЬНА КОМПАНІЯ "БОГДАН МОТОРС""	82145501,47	0,75%	73,06%	А
25	ТОВ "ДАФМІ"	77040158,29	0,70%	73,77%	А
26	ТОВ "ХОНДА УКРАЇНА"	76519175,18	0,70%	74,46%	А
27	ТОВ "ЛОЗІВСЬКИЙ КОВАЛЬСЬКО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"	67218583,26	0,61%	75,08%	А
28	ТОВ "ОНІКС"	67138884,03	0,61%	75,69%	А

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6
29	ТОВ "ЕЛІТ-УКРАЇНА"	64962265,32	0,59%	76,29%	А
30	ТОВ "АГРОТЕХЕКСПОРТ"	63061854,19	0,58%	76,86%	А
31	ПАТ "ПОЛТАВСЬКИЙ АВТОАГРЕГАТНИЙ ЗАВОД"	59277078,81	0,54%	77,40%	А
32	ТОВ "УКРАЇНСЬКИЙ АВТОБУС"	58655046,95	0,54%	77,94%	А
33	ТОВ З П "ЦЕППЕЛІН УКРАЇНА"	58076967,39	0,53%	78,47%	А
34	ТОВ "КОРІДА-ТЕХ"	50163764,67	0,46%	78,93%	А
35	ТОВ З П "ВОЛЬВО УКРАЇНА"	48582649,80	0,44%	79,37%	А
36	ФОП КРЕМІНЬ Н. В.	46692395,88	0,43%	79,80%	А
37	ПП "ЗАВОД ДВИГУН"	45791524,48	0,42%	80,22%	В
38	ТОВ "СЛОБОЖАНСЬКА ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ"	43065507,83	0,39%	80,61%	В
39	ТОВ "МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"	42252186,88	0,39%	81,00%	В
40	ТОВ "ДВВ ГРУПП"	41848627,05	0,38%	81,38%	В
41	ТОВ "МПП-АГРО"	40546645,13	0,37%	81,75%	В
42	ПАТ "НВП"РАДІЙ"	39700829,44	0,36%	82,11%	В
43	ТОВ "ІСТОК-АВТОЗАПЧАСТИНА"	39035277,95	0,36%	82,47%	В
44	ТОВ "ВДС-ТОРГ"	38235024,38	0,35%	82,82%	В
45	СП ТОВ "МОДЕРН-ЕКСПО"	36162167,66	0,33%	83,15%	В
46	ТОВ "ЕТАЛОН-ЗАПЧАСТИНА"	32135878,86	0,29%	83,44%	В
47	ТОВ "ТК" АГРОТРЕЙД	30501212,39	0,28%	83,72%	В
48	ТОВ ВКП "МОТОР-АГРО"	29954062,01	0,27%	83,99%	В
49	ТОВ "НВП "ПРОМТРАНСЕНЕРГО"	29738796,25	0,27%	84,26%	В
50	ДП "СЗТФ "ПРОГРЕС"	28249687,23	0,26%	84,52%	В
51	ТОВ "УМТК"	28048023,93	0,26%	84,78%	В
52	ТОВ "МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ АВТОГІДРОАГРЕГАТ"	27917220,43	0,26%	85,03%	В
53	ТОВ "УКРАЇНСЬКИЙ КАРДАН"	27905225,16	0,25%	85,29%	В
54	ТОВ "ВІВА АССІСТЕНС"	26550455,15	0,24%	85,53%	В
55	ТОВ "ТАЙТЕН МАШИНЕРІ УКРАЇНА"	26112298,34	0,24%	85,77%	В
56	ВІЙСЬКОВА ЧАСТИНА А2595	25787878,18	0,24%	86,01%	В
57	ТОВ "НАДІЯ"	25778004,72	0,24%	86,24%	В
58	ПАТ КИЇВСЬКЕ АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО 13061	24452462,79	0,22%	86,46%	В
59	ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО ДК"УКРСПЕЦЕКСПОРТ" ДП" СЗТФ"ПРОГРЕС"	23010582,58	0,21%	86,67%	В
60	ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО З П "СУМІТЕК УКРАЇНА"	22924635,98	0,21%	86,88%	В
61	ПП "ФОРТУНА ЛІМІТЕД"	22719006,65	0,21%	87,09%	В
62	ДП "УКРОБОРОНСЕРВІС"	22649007,62	0,21%	87,30%	В
63	ПП ФІРМА "ДАЛА"	22149923,51	0,20%	87,50%	В
64	ТОВ "ПОРШЕ УКРАЇНА"	21638779,90	0,20%	87,70%	В

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6
65	ТОВ "САЙПЕМ УКРАЇНА"	21152823,91	0,19%	87,89%	В
66	ТОВ "АГРОТЕК"	19843696,92	0,18%	88,07%	В
67	ТОВ "БОСАЛ-ЗАЗ"	18741120,59	0,17%	88,24%	В
68	ТОВ "ОТП ЛІЗИНГ"	18459089,53	0,17%	88,41%	В
69	ТОВ "СПЕЦКРАН"	18339304,92	0,17%	88,58%	В
70	ПП "ТАВРІЯ ТУРБО ПЛЮС"	17592955,34	0,16%	88,74%	В
71	ТОВ "БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ЗАВОД "ТРІБО"	17092433,68	0,16%	88,90%	В
72	ТОВ "РИФАЙ"	17085701,26	0,16%	89,05%	В
73	ТОВ "УКАР-ПАЙП"	16703692,38	0,15%	89,21%	В
74	ТОВ "ДНПРО СПЕЦТЕХ"	16492745,56	0,15%	89,36%	В
75	ТОВ "ВІЛЬНІ ПРОДАЖІ"	16439715,46	0,15%	89,51%	В
76	ПП "КОРОНА"	16149881,66	0,15%	89,65%	В
77	ТОВ "ТЕХДНЕПР"	15962305,05	0,15%	89,80%	В
78	ТОВ З П "ВІННЕР ІМПОРТС УКРАЇНА,ЛТД"	15400898,16	0,14%	89,94%	В
79	ДП ДГЗІФ "УКРІНМАШ"	15225301,30	0,14%	90,08%	В
80	ТОВ "ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ ТЕХНА"	14797807,06	0,14%	90,21%	В
81	ТОВ "АЛЬЯНС-АГРО 2006"	14752830,99	0,13%	90,35%	В
82	ТОВ "АГРОСПЕЦШИНА"	14647841,11	0,13%	90,48%	В
83	ТОВ "ВЕХА"	14506198,19	0,13%	90,62%	В
84	АТ "МОТОР СІЧ"	14091946,14	0,13%	90,74%	В
85	ТОВ "МИТЬ"	13768461,16	0,13%	90,87%	В
86	КРЕМЕНЧУЦЬКЕ УВП УТОС	13717302,58	0,13%	91,00%	В
87	ВАТ "МЕРИДІАН" ІМ.С.П.КОРОЛЬОВА	13586064,06	0,12%	91,12%	В
88	ТОВ "МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ ЗАВОД АВТОТРАКТОРНИХ ГЛУШНИКІВ "ЮТАС"	13228977,31	0,12%	91,24%	В
89	ПП "ЕНМАШ ЛТД"	12763623,32	0,12%	91,36%	В
90	ТОВ "ВЕРСАТАЙЛ УКРАЇНА"	12574755,14	0,11%	91,47%	В
91	ФОП МАНМОUD ABDEL KARIM МОАММАД AL ZOUBI	12496745,28	0,11%	91,59%	В
92	ПП "ОРИГІНАЛ АВТО"	12318435,03	0,11%	91,70%	В
93	ФОП ОДУД Р. С.	12078303,65	0,11%	91,81%	В
94	ФОП КАЛАЯНОВ І. І.	11971015,88	0,11%	91,92%	В
95	ТОВ "АРСІД"	11859323,33	0,11%	92,03%	В
96	ТОВ "МАСТЕРСТАЙЛС"	11563688,07	0,11%	92,13%	В
97	ТОВ "НЕКСТ ХОМ"	11383639,68	0,10%	92,24%	В
98	ФОП МОЛОДКОВЕЦЬ К. П.	11013058,08	0,10%	92,34%	В
99	ФОП ДІМОВ Д. І.	10947251,61	0,10%	92,44%	В
100	ПРАТ "ЛОЗІВСЬКИЙ ЗАВОД "ТРАКТОРОДЕТАЛЬ"	10679960,14	0,10%	92,53%	В
101	ФОП ПІСОЦЬКИЙ Є. Є.	10543723,33	0,10%	92,63%	В

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6
102	ПП " ПФ " УКРОПТЗАПЧАСТИНА"	10373676,96	0,09%	92,73%	В
103	ТОВ "АГРОФІРМА "АГРОСНАБТРЕЙДІНГ"	10202760,72	0,09%	92,82%	В
104	ТОВ "МАШЗАВОД"ТЕХНІКА"	10151119,95	0,09%	92,91%	В
105	ТОВ "ЕЛЕКТРОЛЮКС УКРАЇНА"	10120912,54	0,09%	93,00%	В
106	ТОВ "ДОРСТРОЙ"	10052391,94	0,09%	93,10%	В
107	ТОВ "СКАНІЯ УКРАЇНА"	10033858,72	0,09%	93,19%	В
108	ТОВ ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ "ВИРОБНИКІВ ФРИКЦІЙНИХ МАТЕРІАЛІВ"	9915805,28	0,09%	93,28%	В
109	ПП "ШВИДКІСТЬ"	9863663,96	0,09%	93,37%	В
110	ТОВ "БАСТІОН-КОМПЛЕКТ"	9309977,67	0,09%	93,45%	В
111	ФОП ЛАЗАРЄВ А. І.	9250764,70	0,08%	93,54%	В
112	ТОВ "МІКРО-Ф"	9089945,78	0,08%	93,62%	В
113	ТОВ "ВЕРХНЬОДНІПРОВСЬКИЙ АВТОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД"	8735198,56	0,08%	93,70%	В
114	ТОВ НВЦ "АНТЕЙ ЛТД"	8545746,63	0,08%	93,78%	В
115	ТОВ "ТЛ ГРУП"	8335797,03	0,08%	93,85%	В
116	ТОВ "БУДСЕРВІС"	8198842,22	0,07%	93,93%	В
117	ДГЗІФ "УКРІНМАШ"	8140545,56	0,07%	94,00%	В
118	ТОВ "АЕРЛАЙН"	8105165,78	0,07%	94,08%	В
119	ТОВ "НВП "АЕРОТЕХНІКА-МЛТ"	8085858,65	0,07%	94,15%	В
120	ТОВ "СТАРКО КИЇВ"	8058575,45	0,07%	94,23%	В
121	ТОВ "ТПК ГЕРМЕС-СЕРВІС"	7965648,81	0,07%	94,30%	В
122	ТОВ "МАГМА"	7714743,36	0,07%	94,37%	В
123	ПП "АССОЛЬ"	7708880,93	0,07%	94,44%	В
124	ТОВ "МАШИНОБУДІВНА КОМПЛЕКТАЦІЯ"	7468951,34	0,07%	94,51%	В
125	ТОВ "МІНІАГРОТЕХНІКА"	7401829,35	0,07%	94,57%	В
126	ФОП СИВАЩЕНКО О. В.	7324547,52	0,07%	94,64%	В
127	ФОП ЧЕЛАК Г.І.	7114206,38	0,06%	94,71%	В
128	ФОП МАРИНОВА В. Г.	6921262,55	0,06%	94,77%	В
129	ТОВ "ЛАА ТРАНС"	6906717,16	0,06%	94,83%	В
130	ВІЙСЬКОВА ЧАСТИНА А 1604	6779023,58	0,06%	94,89%	В
131	ТОВ "КАЛПАТАРУ ПАУЕР ТРАНСМІШН УКРАЇНА"	6679143,26	0,06%	94,96%	В
132	ФОП САМОВОЛ О. В.	6556740,88	0,06%	95,02%	С
133	ФОП САМОВОЛ Т. О.	6225497,37	0,06%	95,07%	С
134	ТОВ "АГРОДІЛЕР"	6165516,53	0,06%	95,13%	С
135	ТОВ "МВ СТЕЛЛАР"	6124419,06	0,06%	95,18%	С
136	ФОП ДІМОВА І. Г.	5972089,77	0,05%	95,24%	С
137	ТОВ "АГРОДАР"	5900984,10	0,05%	95,29%	С
138	ТОВ "КОМПАНІЯ "УКРСПЕЦРЕЗЕРВ"	5851676,71	0,05%	95,35%	С
139	ТОВ "ЕД-ГРУП"	5802308,09	0,05%	95,40%	С

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6
140	ТОВ "АЛЬФА-ЗАПЧАСТИНИ"	5780555,06	0,05%	95,45%	С
141	ФОП ХУДЕР М. Р.	5698575,83	0,05%	95,50%	С
142	ТОВ "УКРРОСТЕХНО"	5672368,32	0,05%	95,56%	С
143	ТОВ "ТОПЕКС УКРАЇНА"	5660475,53	0,05%	95,61%	С
144	ПАТ "СВІТЛО ШАХТАРЯ"	5481515,41	0,05%	95,66%	С
145	ФОП САКУН Т. О.	5477499,65	0,05%	95,71%	С
146	ТОВ "ТЕХІНКОММЕТ"	5040841,63	0,05%	95,75%	С
147	ФОП СИВАЩЕНКО Н. В.	4884162,90	0,04%	95,80%	С
148	ФОП БУРЕНОК С. Г.	4806374,37	0,04%	95,84%	С
149	ТОВ "КОМПАНІЯ "ТРАНСПЕЛЕ"	4707220,41	0,04%	95,89%	С
150	ТОВ "ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД "ПНЕВМАТИКА"	4700818,13	0,04%	95,93%	С
151	ТОВ "НВО " Ю БІ СІ-ПРОМО"	4679446,08	0,04%	95,97%	С
152	ТОВ "УКРТЕХНІКА"	4448759,36	0,04%	96,01%	С
153	ТОВ "ТЛТ-К"	4442510,21	0,04%	96,05%	С
154	ТОВ "МАН ТРАК ЕНД БАС ЮКРЕЙН"	4440783,26	0,04%	96,09%	С
155	ФОП СІВАЩЕНКО В. В.	4391195,77	0,04%	96,13%	С
156	ТОВ "АВТОВАНТАЖМАШ"	4367641,56	0,04%	96,17%	С
157	ТОВ КОМПАНІЯ "НОВА ЕРА "	4341165,13	0,04%	96,21%	С
158	ТОВ "АВТРАМАШ-МАРКЕТИНГ"	4316727,06	0,04%	96,25%	С
159	ТОВ "БАРКО"	4314245,67	0,04%	96,29%	С
160	ПАТ "ЗАВОД "БУДМАШ"	4312273,11	0,04%	96,33%	С
161	ТОВ "МЕТАЛЛИСТ"	4299742,01	0,04%	96,37%	С
162	ТОВ "АНТАРЕС СВ"	4276998,63	0,04%	96,41%	С
163	ТОВ "Н-ТРАНС"	4246934,84	0,04%	96,45%	С
164	ФОП МАХМУДОВ НУРУЛЛА ТАГІ ОГЛІ	4223092,64	0,04%	96,49%	С
165	ТОВ "ТЕХНОПРИВОД"	4218616,07	0,04%	96,53%	С
166	ТОВ "ВІННИЦЬКИЙ ЦЕНТР ТРАНСПОРТУ ТА ЛОГІСТИКИ"	4216503,71	0,04%	96,56%	С
167	ТОВ "ТРАКСПАРТС УКРАЇНА ЛТД"	4197651,89	0,04%	96,60%	С
168	ТОВ "ЛАТЕСТ"	4128300,57	0,04%	96,64%	С
169	ТОВ "КОНСТРАКШН МАШИНЕРІ"	4117105,05	0,04%	96,68%	С
170	ТОВ "ТРАНС-ЛОГІСТИК"	4010581,27	0,04%	96,71%	С
171	ТОВ "НІКО ІНВЕСТ"	3885203,15	0,04%	96,75%	С
172	ТОВ "КОЛІБРІ"	3761024,83	0,03%	96,78%	С
173	ПАТ "БОГУСЛАВСЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА"	3755470,89	0,03%	96,82%	С
174	ПП "КАСТОР ГРУП"	3747089,52	0,03%	96,85%	С
175	ТОВ "РАЗЕК ЧЕРКАСИ"	3746309,99	0,03%	96,89%	С
176	ТОВ "АСТРЕЯ"	3722082,18	0,03%	96,92%	С
177	ПАТ "УМАНЬФЕРММАШ"	3675020,00	0,03%	96,95%	С

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6
178	ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "СПРИНТЕР"	3665363,00	0,03%	96,99%	С
179	ТОВ "АВТО-СТЕН"	3600834,48	0,03%	97,02%	С
180	ФОП МОАД ABDEL RAHMAN МАНМОUD AL BTOUSH	3589573,31	0,03%	97,05%	С
181	ФОП КРАСИЛЬНИКОВА Я. В.	3543260,71	0,03%	97,09%	С
182	ФОП ЗУДОВ О.	3536063,76	0,03%	97,12%	С
183	ТОВ "АМАКО УКРАЇНА"	3473021,10	0,03%	97,15%	С
184	ТОВ "АГРОСЕМ"	3451881,54	0,03%	97,18%	С
185	ТОВ "КОМПАНІЯ "ЕКОЛОГІКА"	3443698,95	0,03%	97,21%	С
186	ПП ТОВ "НІМЕЦЬКЕ ІНДУСТРІАЛЬНЕ ПРЕДСТАВНИЦТВО"	3413555,28	0,03%	97,24%	С
187	ТОВ "ОТІС ТАРДА"	3402484,00	0,03%	97,28%	С
188	АТ "УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ"	3390613,74	0,03%	97,31%	С
189	ТОВ "КЕРХЕР"	3351867,58	0,03%	97,34%	С
190	ПП "КОМПАНІЯ ТЕХНІК ЛОГІСТІК УКРАЇНА"	3344873,95	0,03%	97,37%	С
191	ТОВ "ДИФЕНС-МЕТАЛ"	3290803,35	0,03%	97,40%	С
192	ФОП ЖУКОВСЬКИЙ Д. С.	3244617,70	0,03%	97,43%	С
193	ФОП ASAAD MOHAMAD	3207243,28	0,03%	97,46%	С
194	ТОВ "УКРСПЕЦБОРОНКОНТРАКТ"	3132989,80	0,03%	97,49%	С
195	ТОВ "НОРДІК"	3111269,91	0,03%	97,51%	С
196	ТДВ "МУКАЧІВСЬКИЙ ВЕРСТАТОЗАВОД"	3023848,26	0,03%	97,54%	С
197	ФОП САМОФАЛОВ В. М.	2934914,33	0,03%	97,57%	С
198	ТОВ "АВТОДВІР ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ"	2769155,80	0,03%	97,59%	С
199	ТОВ "КАМЕНЯР"	2754693,02	0,03%	97,62%	С
200	ПАТ "ТОКМАЦЬКИЙ КОВАЛЬСЬКО- ШТАМПУВАЛЬНИЙ ЗАВОД"	2732220,00	0,02%	97,64%	С
201	ПАТ "ГОРОДОЦЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"	2716106,32	0,02%	97,67%	С
202	ТОВ "ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ" КОВЕЛЬСІЛЬМАШ",	2686629,62	0,02%	97,69%	С
203	ТОВ "АВТОСЕРВІС-ЮГ"	2657291,91	0,02%	97,72%	С
204	ФОП БУТИНСЬКИЙ Я. Я.	2646658,42	0,02%	97,74%	С
205	ФОП АЛЬ БРУШ	2644342,93	0,02%	97,77%	С
206	ФОП БОЛТУКОВ С. Є.	2605018,65	0,02%	97,79%	С
207	ТОВ "ВКП "ТЕХАГРОЛЮКС ПЛЮС"	2564479,18	0,02%	97,81%	С
208	ТОВ "КАЛІБР ПРОФІ"	2505582,19	0,02%	97,84%	С
209	ТОВ "ГРАНСЕРВІС"	2505525,00	0,02%	97,86%	С

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6
210	ТОВ "ЮНІТ-ЕКСПОРТ"	2496891,95	0,02%	97,88%	С
211	ПП "ШЛЯХМАШІНСТРУМЕНТ"	2475391,13	0,02%	97,90%	С
212	ТОВ "ДАНГЕЛ"	2424330,92	0,02%	97,93%	С
213	ТОВ "ЛІЗИНГОВИЙ ДІМ "СІЧ"	2378780,74	0,02%	97,95%	С
214	ТОВ "ТД "ФРІ КО"	2348847,84	0,02%	97,97%	С
215	ДП "МЗ "ГІДРОМАШ"	2343230,56	0,02%	97,99%	С
216	ТОВ "ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПНЕВМАТИК"	2322673,89	0,02%	98,01%	С
217	ТОВ "СТРОЙМАК-СИНТЕЗ"	2290529,26	0,02%	98,03%	С
218	ТОВ "ПРОДМАШСТРОЙ" УКРАЇНА	2249813,12	0,02%	98,05%	С
219	ІП "КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖІЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД"	2201678,19	0,02%	98,07%	С
220	ФОП БАЛМАШНОВА М. М.	2197760,87	0,02%	98,09%	С
221	ТОВ "АБА "АСТРА"	2147135,38	0,02%	98,11%	С
222	ТОВ "АВТОТЕХЦЕНТР-3000"	2143823,27	0,02%	98,13%	С
223	ПРЕДСТАВНИЦТВО "ТОДІНІ КОСТРУЦІОНІДЖЕНЕРАЛІ С.П.А."	3674392,36	0,03%	98,17%	С
224	ТОВ "ІНТЕРНАЦІОНАЛЬНІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ".	2104235,49	0,02%	98,19%	С
225	СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-УГОРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО У ФОРМІ ТОВ "ДЕЛІКАТ"	2064646,89	0,02%	98,20%	С
226	ТОВ "ДЖЕНТЕРМ УКРАЇНА"	2034103,79	0,02%	98,22%	С
227	ТОВ "СВІТ - ЕКО"	2022248,09	0,02%	98,24%	С
228	ТОВ "МАК КОММЕРС"	1948521,60	0,02%	98,26%	С
229	ТОВ НВЦ "КОНСІМА"	1947218,19	0,02%	98,28%	С
230	ТОВ "АНЕКС ПЛЮС"	1909791,96	0,02%	98,29%	С
231	ПП "ЮГ ОЙЛ СЕРВІС"	1901926,54	0,02%	98,31%	С
232	ТОВ "КАРЗ-М"	1889397,69	0,02%	98,33%	С
233	ТОВ "УКРАЇНСЬКА ТРАНСПОРТНА ГРУПА"	1872702,33	0,02%	98,35%	С
234	ТОВ "ДЕКОРТ"	1849960,80	0,02%	98,36%	С
235	ТОВ "ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "АГРО-СОЮЗ"	1843859,50	0,02%	98,38%	С
236	ТОВ "УКРІНДУСТРІЯ"	1842854,00	0,02%	98,40%	С
237	ТОВ "ЕВА-ЕКСПО"	1833433,84	0,02%	98,41%	С
238	ФОП ПЕРЕДЕРІЙ Є. Ю.	1826281,29	0,02%	98,43%	С
239	ТОВ "ОСНОВА-МАРКЕТ"	1814600,14	0,02%	98,45%	С
240	ПАТ "РІВНЕСІЛЬМАШ"	1797727,82	0,02%	98,46%	С
241	ТОВ "МАСКІО-ГАСПАРДО УКРАЇНА"	1786155,79	0,02%	98,48%	С
242	ТОВ "АРДІС"	1783672,52	0,02%	98,50%	С
243	ТОВ "ЕВЕРЛАСТ"	1737481,20	0,02%	98,51%	С
244	ПРАТ "АВТОКАПІТАЛ"	1727611,40	0,02%	98,53%	С
245	ПП "АГРОТЕХНІКА"	1712079,61	0,02%	98,54%	С

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6
246	АТ "ЮНІКОН"	1699603,55	0,02%	98,56%	С
247	ТОВ "ВЕЛС ЕКСПО"	1688716,70	0,02%	98,57%	С
248	ТОВ ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "АГРО-СОЮЗ"	1668282,59	0,02%	98,59%	С
249	ТОВ "НІФЕДІМПЕКС"	1655150,87	0,02%	98,60%	С
250	ПРАТ "ПВІ ЗІТ НАФТОГАЗБУДІЗОЛЯЦІЯ"	1638121,21	0,01%	98,62%	С
251	ТОВ "СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ- КОНСИС"	1586793,92	0,01%	98,63%	С
252	ФОП СЛОБОДНЮК Ю. М.	1583400,00	0,01%	98,65%	С
253	ТОВ "КЛЬ-ПЛАСТ"	1568404,67	0,01%	98,66%	С
254	ППТФ "ЮСІ"	1561802,36	0,01%	98,68%	С
255	ПП "КРЕАТЕХ-ЗАХІД"	1557928,74	0,01%	98,69%	С
256	ТОВ "Е.Х.ХАРМС АВТОМОБІЛЬ ЛОГІСТІКС УКРАЇНА"	1549851,84	0,01%	98,71%	С
257	ТОВ "НАВІГАТОР ГРУП"	1533978,61	0,01%	98,72%	С
258	ТОВ "ПЕРІ УКРАЇНА"	1514668,43	0,01%	98,73%	С
259	ТОВ "АТЛАС КОПКО УКРАЇНА"	1508625,02	0,01%	98,75%	С
260	ТОВ "ТОМІГ"	1501458,13	0,01%	98,76%	С
261	ТОВ "ВОЛОВАК"	1475074,61	0,01%	98,77%	С
262	ТОВ "ВП СПЕЦ ТЕХНІКА"	1465061,43	0,01%	98,79%	С
263	ПП "УКРОС-АГРО"	1463171,13	0,01%	98,80%	С
264	ПП "ГРІВАС"	1415391,04	0,01%	98,81%	С
265	ТОВ "ГІДРАВЛИКА-ТРЕЙД"	1399958,28	0,01%	98,83%	С
266	ТОВ "ПАЛЛАДІЙ"	1386725,38	0,01%	98,84%	С
267	ТОВ "ЕЛЕКТРОЕЙР- УКРАЇНА"	1380393,20	0,01%	98,85%	С
268	ПРЕДСТАВНИЦТВО "ВАТ "ЄВРО- АЗІАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОРПОРАЦІЯ "ЄВРАСКОН"	1378259,21	0,01%	98,86%	С
269	ТОВ "ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ "ФРІ КО"	1372916,11	0,01%	98,88%	С
270	ФОП ПОСТОРОНКА Г. Г.	1325122,38	0,01%	98,89%	С
271	ТОВ "ІРБЛОК"	1312902,90	0,01%	98,90%	С
272	ТОВ "НВП-ПАЛЫЧ"	1287771,65	0,01%	98,91%	С
273	ТОВ ФІРМА "БЕСТ"	1262375,33	0,01%	98,92%	С
274	ПП "ІМПЕКСМАШ"	1255732,72	0,01%	98,94%	С
275	ТОВ "ЄВРОПЛАНТ УКРАЇНА"	1240228,47	0,01%	98,95%	С
276	ПАТ "НОВОГРАД- ВОЛИНСЬКСІЛЬМАШ"	1221248,25	0,01%	98,96%	С
277	ТОВ "ФУД-ПРОЦЕСИНГ ІНСТАЛЕЙШН"	1206796,44	0,01%	98,97%	С
278	ТОВ "МАШГІДРОПРИВОД"	1200185,77	0,01%	98,98%	С
279	ПП "МАЙСТЕР-1"	1193545,53	0,01%	98,99%	С
280	ТОВ ФІРМА "АГРОТЕХ"	1124644,08	0,01%	99,00%	С
281	ПП "ЕКСІМ ГРУП"	1121344,06	0,01%	99,01%	С

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6
282	ТОВ "ХІМАГРОМАРКЕТИНГ"	1107906,75	0,01%	99,02%	С
283	ТОВ "ФРІ КО"	1081620,42	0,01%	99,03%	С
284	ТОВ "ІНТЕР АВТО-ТРЕЙДИНГ"	1066743,20	0,01%	99,04%	С
285	ТОВ "УРБЕК"	1064650,34	0,01%	99,05%	С
286	ТОВ "АГРОБУДІВЕЛЬНИЙ АЛЬЯНС "АСТРА"	1060756,11	0,01%	99,06%	С
287	ТОВ "ШВАРЦМЮЛЛЕР УКРАЇНА"	1045050,23	0,01%	99,07%	С
288	ФОП САЛМІНА К. Є.	1013323,50	0,01%	99,08%	С
289	ТОВ «ЧЕРЕПИНСЬКЕ»	1009970,68	0,01%	99,09%	С
290	ФОП ТРЕТЯК Л. М.	994381,61	0,01%	99,10%	С
291	СП ТОВ "АВТОМОБІЛЬНИЙ ДІМ УКРАЇНА-МЕРСЕДЕС БЕНЦ"	992532,36	0,01%	99,11%	С
292	ФОП НОВІКОВА М. М.	985480,36	0,01%	99,12%	С
293	ФОП ЯРЕМКО А. В.	980000,00	0,01%	99,13%	С
294	ФОП УШАКОВ В. М.	959453,46	0,01%	99,14%	С
295	ФОП БОЧЕВАРОВА О. М.	948268,22	0,01%	99,15%	С
296	ФОП МЕШЕНГІССЕР Ю. М.	947028,00	0,01%	99,16%	С
297	ТОВ "СМТ"	926202,77	0,01%	99,17%	С
298	ТОВ "ТЕКСТИЛЬ-2000"	903561,78	0,01%	99,18%	С
299	ТОВ "СП "СТАН-КОМПЛЕКТ"	898647,71	0,01%	99,19%	С
300	ТОВ "БЦ"УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ"	890921,45	0,01%	99,20%	С
301	ТОВ "ХЕВЕА -ГІДРАВЛІКА"	866383,78	0,01%	99,21%	С
302	ТОВ "ЛАМА ГОЛД УКРАЇНА"	849051,90	0,01%	99,22%	С
303	ТОВ "ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО"ПОЖСПЕЦМАШ"	843320,42	0,01%	99,23%	С
304	ТОВ "ДІП СЕРВІС"	838828,30	0,01%	99,24%	С
305	ФОП КОМАРНИЦЬКИЙ Р. В.	827655,73	0,01%	99,25%	С
306	ФОП ФУРМАН Н. Ф.	811207,97	0,01%	99,26%	С
307	ТОВ "МЕТАНГАЗ-МОТОРС"	800000,00	0,01%	99,27%	С
308	ТОВ "ДЮАВІЛЬ"	793874,22	0,01%	99,28%	С
309	ФОП АЛЬ ЗОУБІ МАХМУД	788750,42	0,01%	99,29%	С
310	ТОВ "МЕЛІТОПОЛЬСКИЙ ЗАВОД АВТОТРАКТОРНИХ ЗАПЧАСТИН"	788519,64	0,01%	99,30%	С
311	ПАТ "ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ АГРЕГАТНИЙ ЗАВОД"	788112,93	0,01%	99,31%	С
312	ПП "ВІТОКАР"	786576,26	0,01%	99,32%	С
313	ФОП ДЕРМЕНДЖІЄВ Д. Д.	782800,93	0,01%	99,33%	С
314	ТОВ "ТЕКОМ-ЛІЗИНГ"	771472,79	0,01%	99,34%	С
315	ФОП КНИГА А. Б.	764952,00	0,01%	99,35%	С
316	ТОВ "АЙСБЕРГ" ЛТД	747669,98	0,01%	99,36%	С
317	ТОВ "ДЕМІС-АГРО"	732772,41	0,01%	99,37%	С
318	ФОП РЕВЕНКО С. П.	713459,68	0,01%	99,38%	С
319	ПП "ТОРГОВЫЙ ДОМ "ПЛАСТИК"	706396,64	0,01%	99,39%	С

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6
320	ТОВ "МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ ЗАВОД ТУРБОКОМПРЕСОРІВ"	696188,61	0,01%	99,40%	С
321	ТОВ "ЕЙ ДЖІ СІ ФЛЕТ ГЛАС УКРАЇНА"	695775,90	0,01%	99,41%	С
322	ТОВ "АГРОМАГНАТ"	692803,74	0,01%	99,42%	С
323	ТОВ "НПК "АГРОМЕТ-СЕРВІС"	684034,57	0,01%	99,43%	С
324	ФОП КРУГЛЯК А. І.	682290,26	0,01%	99,44%	С
325	ПРАТ "АВІАКОМПАНІЯ "МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ"	680919,45	0,01%	99,45%	С
326	ПП "ГЛОУБКОР"	675448,10	0,01%	99,46%	С
327	ТОВ "ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ДИСКОВИХ КОЛЕС"	674339,64	0,01%	99,47%	С
328	ФОП ЄРМОЛАСЬ Ю. П.	667332,54	0,01%	99,48%	С
329	ТОВ "АГРОМОТОРСЕРВІС"	666277,95	0,01%	99,49%	С
330	ТОВ "АБРАЗИВ ГРУП"	661959,65	0,01%	99,50%	С
331	ФОП MINA NABEIL WADEIA MANSOUR	658580,85	0,01%	99,51%	С
332	ФОП РОЖЕНЮК В. В.	645826,32	0,01%	99,52%	С
333	ТОВ "ЄВРО КОНТИНЕНТ"	644756,06	0,01%	99,53%	С
334	ФОП СЕДНЄВ В. В.	626233,24	0,01%	99,54%	С
335	ТОВ "ГРАД"	623817,12	0,01%	99,55%	С
336	ТОВ "АПК"БСЛАГРОСЕРВІС"	620473,95	0,01%	99,56%	С
337	ФОП БРИКАЛОВ М. О.	620193,90	0,01%	99,57%	С
338	ПП "АЛНАТ"	617796,16	0,01%	99,58%	С
339	ТОВ "РІГЕЛЬ АВ"	616411,10	0,01%	99,59%	С
340	ФОП ГАЛІНОВСЬКИЙ О. Б.	615480,04	0,01%	99,60%	С
341	ТОВ "ДРІМ МЕЙКЕРС"	607354,11	0,01%	99,61%	С
342	НВП "СПЕЦБУДМОНТАЖ" ТОВ	603770,40	0,01%	99,62%	С
343	ПП "БРОДІУМ"	602570,90	0,01%	99,63%	С
344	ФОП ПІВНЯК В. Г.	597100,00	0,01%	99,64%	С
345	ТОВ "ЕП СТАР"	596517,29	0,01%	99,65%	С
346	ПП "ТРАНС-АВТО-Д"	595880,79	0,01%	99,66%	С
347	ПП "УКРТЕХПРОМ"	594609,75	0,01%	99,70%	С
348	ТОВ "КОМПАНІЯ З ІНОЗЕМНИМ ІНВЕСТИЦІЯМИ "АУРІС"	586858,26	0,01%	99,80%	С
349	ТОВ "ІПРІС-ПРОФІЛЬ"	571286,68	0,01%	99,90%	С
350	ТОВ "МИР АВТО"	569649,51	0,01%	100,00%	С
	Разом	10947174784,4 6			

Примітка: розраховано автором на основі даних Державної фіскальної служби України

Нечітка база знань для оцінювання ризиків, характерних для процесу
антикризової управлінської діяльності

Таблиця В.1

Нечіткі правила для оцінювання управлінського ризику

ЯКЩО			Вид логічної операції	ТО
x_{1-1} – рівень професіоналізму антикризового менеджменту	x_{1-2} – рівень злагодженості антикризової команди	x_{1-3} – рівень відданості антикризової команди інтересам підприємства		Рівень управлінського ризику (X_1)
1	2	3	4	5
Дуже низький	Дуже низький		i	Катастрофічний
Дуже низький		Дуже Низький	i	Катастрофічний
Дуже низький	Низький		i	Катастрофічний
Дуже низький		Низький	i	Катастрофічний
Дуже низький	Середній		i	Катастрофічний
Дуже низький		Середній	i	Катастрофічний
Низький	Низький		i	Катастрофічний
Низький	Дуже низький		i	Катастрофічний
Низький		Низький	i	Катастрофічний
Низький		Дуже низький	i	Катастрофічний
Середній		Низький	i	Катастрофічний
Середній		Дуже низький	i	Катастрофічний
Високий	Низький		i	Катастрофічний
Високий	Дуже низький		i	Катастрофічний
Високий		Низький	i	Катастрофічний
Високий		Дуже низький	i	Катастрофічний
Дуже високий	Низький		i	Катастрофічний
Дуже високий	Дуже низький		i	Катастрофічний
Дуже високий		Низький	i	Катастрофічний
Дуже високий		Дуже низький	i	Катастрофічний
Низький	Середній		i	Катастрофічний
Низький	Високий		i	Катастрофічний
Високий	Високий		i	Допустимий
Дуже високий	Дуже високий		i	Допустимий
Високий	Дуже високий		i	Допустимий
Дуже високий	Високий		i	Допустимий
Дуже високий		Високий	i	Допустимий
Високий		Дуже високий	i	Допустимий
Середній		Середній	i	Катастрофічний

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5
Середній		Високий	i	Критичний
Середній		Дуже високий	i	Критичний
Високий		Дуже високий	i	Допустимий
Дуже високий		Дуже високий	i	Допустимий

Таблиця В.2

Нечіткі правила для оцінювання інформаційно-комунікаційного ризику

ЯКЩО			Вид логічної операції	ТО
x_{2-1} – рівень якості інформаційної бази	x_{2-2} – рівень якості інструментів діагностування	x_{2-3} – рівень інформаційно-комунікаційних технологій підприємства		Рівень інформаційно-комунікаційного ризику (X_2)
Дуже низький				Катастрофічний
Низький				Катастрофічний
Середній				Критичний
Високий				Критичний
Дуже високий				Допустимий
Дуже високий	Дуже низький		i	Катастрофічний
Дуже високий	Низький		i	Катастрофічний
	Низький			Катастрофічний
	Дуже низький			Катастрофічний
Дуже високий		Дуже низький	i	Катастрофічний
Високий		Дуже низький	i	Катастрофічний
Високий		Низький	i	Катастрофічний
Середній		Низький	i	Катастрофічний
Середній		Дуже низький	i	Катастрофічний
Високий		Середній	i	Катастрофічний
Середній		Середній	i	Катастрофічний
Дуже високий		Середній	i	Катастрофічний
Дуже високий		Низький	i	Катастрофічний

Нечіткі правила для оцінювання професійного ризику аудитора

ЯКЩО			Вид логічної операції	ТО
Х ₃₋₁ – рівень доступності інформації	Х ₃₋₂ – рівень достовірності даних звітності	Х ₃₋₃ – рівень компетентності аудитора		Рівень професійного ризика аудитора (Х ₃)
		Дуже низький		Катастрофічний
		Низький		Катастрофічний
		Середній		Критичний
		Високий		Допустимий
		Дуже високий		Допустимий
Дуже низький	Дуже низький		або	Катастрофічний
Низький	Низький		або	Критичний
Середній	Середній		або	Допустимий
Високий	Високий		або	Допустимий
Дуже високий	Дуже високий			Допустимий

Нечітка база знань для оцінювання ризику процесу антикризової управлінської діяльності

ЯКЩО							Вид логічної операції	ТО
X ₁ – управлінський ризик	X ₂ – інформаційно-комунікаційний ризик	X ₃ – професійний ризик аудитора	X ₄ – часовий ризик	X ₅ – фінансовий ризик	X ₆ – юридичний ризик	X ₇ – кримінологічний ризик		Рівень ризику процесу антикризової управлінської діяльності (Y ₁)
Катастрофічний								Катастрофічний
	Допустимий							Допустимий
	Критичний							Критичний
	Катастрофічний							Катастрофічний
			Допустимий					Допустимий
			Критичний					Критичний
			Катастрофічний					Катастрофічний
Допустимий				Допустимий			i	Допустимий
Допустимий		Катастрофічний					i	Катастрофічний
Критичний		Катастрофічний					i	Катастрофічний
Допустимий								Допустимий
				Катастрофічний				Катастрофічний
				Критичний				Катастрофічний
					Катастрофічний			Катастрофічний
						Катастрофічний		Катастрофічний

Нечітка база знань для оцінювання ризиків, характерних процесу реалізації
антикризової програми

Правила для ризиків, характерних для всього періоду реалізації антикризової
програми

Таблиця Е.1

Нечіткі правила для оцінювання економічного ризику

ЯКЩО				Вид логічної операції	ТО
x_{8-1} – рівень стабільності цін	x_{8-2} – рівень стабільності курсу валют	x_{8-3} – рівень стабільності політики НБУ	x_{8-4} – рівень доходів населення		Рівень економічного ризиків (X_8)
	Дуже низький	Дуже низький		або	Катастрофічний
Дуже низький	Дуже низький	Дуже Низький		або	Катастрофічний
Низький	Низький	Низький		або	Катастрофічний
			Дуже низький		Катастрофічний
	Дуже високий		Дуже високий	і	Допустимий
	Середній		Дуже високий	і	Критичний
	Середній		Високий	і	Критичний
	Середній		Середній	і	Критичний
	Дуже високий		Високий	і	Допустимий
	Низький	Дуже низький		і	Катастрофічний
		Дуже високий	Дуже високий	і	Допустимий
	Дуже високий	Дуже високий		і	Допустимий
Дуже високий		Дуже високий		і	Допустимий

Таблиця Е.2

Нечіткі правила для оцінювання природно-екологічного ризику

ЯКЩО		Вид логічної операції	ТО
x_{11-1} – рівень дотримання екологічних норм	x_{11-2} – рівень стабільності природного середовища		Рівень природно- екологічного ризику (X_{11})
1	2	3	4
Дуже низький	Дуже низький	або	Катастрофічний
	Низький		Катастрофічний
Дуже високий	Дуже високий	I	Допустимий
Високий	Дуже високий	I	Допустимий

Продовження табл. Е.2

1	2	3	4
Середній	Високий	I	Критичний
Середній	Дуже високий	I	Критичний
Середній	Середній	I	Критичний
Високий	Високий	I	Допустимий
Дуже високий	Високий	I	Допустимий
Високий	Середній	I	Критичний
Дуже високий	Середній	I	Критичний

Таблиця Е.3

Нечіткі правила для оцінювання зовнішньоекономічного ризику

ЯКЩО		Вид логічної операції	ТО
x_{12-1} – рівень стабільності макросередовища країни, де провадиться зовнішньоекономічна діяльність	x_{12-2} – рівень надійності контрагентів у зовнішньоекономічній діяльності		Рівень зовнішньоекономічного ризику (X_{12})
Дуже низький	Дуже низький	i	Катастрофічний
Низький	Дуже низький	i	Катастрофічний
Дуже низький	Низький	i	Катастрофічний
Середній	Високий	або	Критичний
Середній	Середній	або	Критичний
Високий	Дуже високий	або	Допустимий
Дуже високий	Дуже високий	або	Допустимий
Дуже низький	Середній	або	Катастрофічний
Низький	Середній	або	Катастрофічний
Середній	Дуже низький	або	Катастрофічний
Середній	Низький	або	Катастрофічний

Правила для ризиків етапу реалізації оперативної програми

Таблиця Е.4

Нечіткі правила для оцінювання виробничого ризику

ЯКЩО		Вид логічної операції	ТО
x_{14-1} – рівень виконання плану щодо обсягів виробництва продукції	x_{14-2} – рівень ощадливості використання всіх видів виробничих ресурсів		Рівень виробничого ризику (X_{14})
1	2	3	4
Дуже низький	Дуже низький	i	Катастрофічний
Дуже низький	Низький	i	Катастрофічний

Продовження табл. Е.4

1	2	3	4
Низький	Дуже низький	i	Катастрофічний
Низький	Середній	i	Катастрофічний
Дуже високий	Високий	i	Допустимий
Дуже високий	Дуже високий	i	Допустимий
Високий	Дуже високий	i	Допустимий
Середній	Дуже низький	i	Катастрофічний
Низький	Низький	i	Катастрофічний
Високий	Середній	i	Критичний
Високий	Дуже низький	i	Катастрофічний
Дуже низький	Дуже високий	i	Катастрофічний
Дуже низький	Високий	i	Катастрофічний
Дуже низький	Середній	i	Катастрофічний
Дуже високий	Дуже низький	i	Катастрофічний
Середній	Середній	i	Критичний
Середній	Високий	i	Критичний
Високий	Високий	i	Допустимий

Таблиця Е.5

Нечіткі правила для оцінювання маркетингового ризику

ЯКЩО		Вид логічної операції	ТО
x_{15-1} – рівень обґрунтованості маркетингових заходів для активізації продажів	x_{15-2} – рівень надійності контрагентів підприємства		Рівень маркетингового ризика (X_{15})
Дуже низький			Катастрофічний
	Дуже низький		Катастрофічний
Дуже високий	Дуже високий	i	Допустимий
Середній	Низький	i	Катастрофічний
Низький	Низький	i	Катастрофічний
Низький	Середній	i	Катастрофічний
Високий	Високий	i	Допустимий
Дуже високий	Високий	i	Допустимий
Високий	Дуже високий	i	Допустимий
Високий	Середній	i	Критичний
Середній	Середній	i	Критичний
Дуже високий	Низький	i	Критичний
Високий	Низький	i	Критичний

Таблиця Е.6

Нечіткі правила для оцінювання логістичного ризику

ЯКЩО		Вид логічної операції	ТО
x_{16-1} – рівень дотримання обсягів та графіків постачання продукції	x_{16-2} – рівень надійності партнерів у логістичній діяльності		Рівень логістичного ризику (X_{16})
Дуже низький			Катастрофічний
	Дуже низький		Катастрофічний
	Низький		Катастрофічний
Дуже високий	Дуже високий	i	Допустимий
Високий	Дуже високий	i	Допустимий
Середній	Дуже високий	i	Критичний
Середній	Високий	i	Критичний
Низький	Дуже високий	i	Критичний
Низький	Високий	i	Критичний
Високий	Середній	i	Критичний
Середній	Середній	i	Критичний
Низький	Середній	i	Критичний
Дуже високий	Середній	i	Критичний

Таблиця Е.7

Нечіткі правила для оцінювання кадрового ризику

ЯКЩО			Вид логічної операції	ТО
x_{19-1} – рівень відповідності кадрового забезпечення поточним потребам підприємства	x_{19-2} – рівень відданості персоналу інтересам підприємства	x_{19-3} – рівень вирішення соціальних питань		Рівень кадрового ризику (X_{19})
Дуже низький				Катастрофічний
Низький				Катастрофічний
	Дуже низький			Катастрофічний
	Низький			Катастрофічний
	Низький	Дуже низький	i	Катастрофічний
Середній	Високий		i	Критичний
Дуже високий	Високий		i	Допустимий
Дуже високий	Дуже високий		i	Допустимий
Середній	Дуже високий		i	Критичний
		Дуже низький		Катастрофічний
Дуже високий		Низький	i	Критичний
Дуже високий		Високий	i	Допустимий
Дуже високий		Дуже високий	i	Допустимий
	Дуже високий	Дуже високий	i	Допустимий
	Дуже високий	Високий	i	Допустимий
	Високий	Дуже високий	i	Допустимий

Правила для ризиків етапу реалізації антикризових заходів довготермінового періоду

Таблиця Е.8

Нечіткі правила для оцінювання виробничого ризику

ЯКЩО		Вид логічної операції	ТО
x_{14-3} – рівень адекватності використання нових видів виробничих ресурсів та технологій	x_{14-4} – рівень виконання плану щодо обсягів виробництва нової продукції		Рівень виробничого ризику (X_{14})
Дуже низький			Катастрофічний
Низький			Катастрофічний
	Дуже низький		Катастрофічний
	Низький		Катастрофічний
Середній	Середній	i	Катастрофічний
Дуже високий	Дуже високий	i	Допустимий
Високий	Середній	i	Критичний
Високий	Високий	i	Критичний
Середній	Високий	i	Критичний
Середній	Дуже високий	i	Критичний
Дуже високий	Середній	i	Критичний
Високий	Дуже високий	i	Допустимий
Дуже високий	Високий	i	Допустимий

Таблиця Е.9

Нечіткі правила для оцінювання маркетингового ризику

ЯКЩО						Вид логічної операції	ТО
x_{15-2} – рівень надійності контрагентів в підприємстві	x_{15-4} – рівень обґрунтованості цін на нову продукцію	x_{15-5} – рівень стабільності обсягів реалізації продукції	x_{15-6} – рівень використання інноваційних інструментів у маркетингу	x_{15-3} – рівень відповідності нової продукції запитам споживачів	x_{15-7} – рівень непередбачуваності поведінки конкурентів підприємства		Рівень маркетингового ризику (X_{15})
1	2	3	4	5	6	7	8
Дуже низький	Дуже низький	Дуже низький	Дуже низький	Дуже низький	Дуже низький	або	Катастрофічний
				Низький			Катастрофічний
	Низький						Катастрофічний
					Дуже низький		Катастрофічний

Продовження табл. Е.9

1	2	3	4	5	6	7	8
		Низький		Середній		i	Катастрофічний
		Низький		Високий		i	Катастрофічний
		Середній		Високий		i	Критичний
		Дуже високий		Високий		i	Допустимий
		Дуже високий		Дуже високий		i	Допустимий
		Високий		Дуже високий		i	Допустимий
		Високий		Високий		i	Допустимий
		Середній		Дуже високий		i	Критичний
			Дуже високий	Дуже високий		i	Допустимий
			Високий	Дуже високий		i	Допустимий
Дуже високий				Дуже високий		i	Допустимий
Дуже високий				Середній		i	Критичний
Високий				Середній		i	Критичний
Середній				Середній		i	Критичний
Низький				Середній		i	Катастрофічний
Низький				Високий		i	Катастрофічний
Низький				Дуже високий		i	Катастрофічний
				Дуже високий	Дуже високий	i	Допустимий
				Середній	Низький	i	Катастрофічний
				Високий	Низький	i	Катастрофічний
				Дуже високий	Низький	i	Катастрофічний
	Дуже високий			Дуже високий		i	Допустимий
	Високий			Високий		i	Допустимий
	Дуже високий			Високий		i	Допустимий

Продовження табл. Е.9

1	2	3	4	5	6	7	8
	Високий			Дуже високий		i	Допустимий
	Середній			Дуже високий		i	Критичний
	Високий			Середній		i	Критичний
		Дуже низький		Дуже високий		i	Катастрофічний
	Дуже високий	Дуже високий				i	Допустимий
	Дуже високий	Високий				i	Допустимий
	Високий	Дуже високий				i	Допустимий
	Середній	Дуже високий				i	Критичний
	Середній		Низький			i	Катастрофічний
	Середній		Середній			i	Критичний
	Дуже високий		Дуже високий			i	Допустимий
	Дуже високий		Високий			i	Допустимий
	Дуже високий		Середній			i	Критичний
Низький	Високий		Низький			i	Катастрофічний

Таблиця Е.10

Нечіткі правила для оцінювання логістичного ризику

ЯКЩО			Вид логічної операції	ТО
x_{16-2} – рівень надійності партнерів у логістичній діяльності	x_{16-3} – рівень продуктивності логістичних підрозділів	x_{16-4} – рівень логістичних інновацій		Рівень логістичного ризику (X_{16})
1	2	3	4	5
Дуже низький	Дуже низький	Дуже низький	або	Катастрофічний
Низький	Низький	Дуже низький	або	Катастрофічний
Дуже високий	Дуже високий	Дуже високий	або	Допустимий
	Середній	Низький	i	Катастрофічний
	Високий	Низький	i	Критичний
	Високий	Середній	i	Критичний
Дуже високий	Середній	Високий	i	Критичний

Продовження табл. Е.10

1	2	3	4	5
Високий		Середній	i	Критичний
Дуже високий		Середній	i	Критичний
Високий	Дуже високий		i	Допустимий
Високий	Високий		i	Допустимий
Середній	Дуже високий		i	Критичний
	Середній	Дуже високий	i	Критичний

Таблиця Е.11

Нечіткі правила для оцінювання фінансового ризику

ЯКЩО					Вид логічної операції	ТО
x_{17-1} – рівень ліквідності активів	x_{17-2} – рівень фінансового левериджу	x_{17-3} – рівень операційного левериджу	x_{17-4} – рівень достатності коштів для фінансування заходів інноваційного характеру	x_{17-5} – рівень недостатності та/чи несвоечасності отримання коштів від впровадження інновацій		Рівень фінансового ризику (X_{17})
Дуже низький	Дуже низький	Дуже низький	Дуже низький		або	Катастрофічний
Низький	Низький	Низький	Низький		або	Катастрофічний
				Дуже високий		Катастрофічний
				Високий		Катастрофічний
				Дуже низький		Допустимий
		Дуже високий	Дуже високий		або	Допустимий
Дуже високий	Дуже високий	Дуже високий	Дуже високий		або	Допустимий
Дуже високий	Дуже високий	Високий	Середній		або	Критичний
Дуже високий	Дуже високий	Середній	Високий		або	Критичний

Таблиця Е.12

Нечіткі правила для оцінювання ризику взаємодії з фінансовими
посередниками

ЯКЩО		Вид логічної операції	ТО
X_{18-1} – рівень надійності фінансових посередників	X_{18-2} – рівень використання фінансових інновацій		Рівень ризику взаємодії з фінансовими посередниками (X_{18})
Дуже низький			Катастрофічний
	Дуже низький		Катастрофічний
Низький			Катастрофічний
Середній	Високий	i	Критичний
Середній	Дуже високий	i	Критичний
Середній	Середній	i	Критичний
Високий	Дуже високий	i	Допустимий
Дуже високий	Дуже високий	i	Допустимий
Дуже високий	Високий	i	Допустимий
Високий	Високий	i	Допустимий
Дуже високий	Середній	i	Допустимий
Високий	Середній	i	Критичний

Таблиця Е.13

Нечіткі правила для оцінювання кадрового ризику

ЯКЩО				Вид логічної операції	ТО
X_{19-2} – рівень відданості персоналу інтересам підприємства	X_{19-3} – рівень вирішення соціальних питань	X_{19-4} – рівень кадрового потенціалу	X_{19-5} – рівень організаційних інновацій		Рівень кадрового ризика (X_{19})
1	2	3	4	5	6
Дуже низький	Дуже низький	Дуже низький	Дуже низький	або	Катастрофічний
		Низький			Катастрофічний
Низький					Катастрофічний
	Дуже високий	Середній		i	Критичний
	Дуже високий	Середній	Дуже високий	i	Критичний
	Дуже високий	Дуже високий	Дуже високий	i	Допустимий
Середній	Високий	Дуже високий		i	Критичний
	Високий	Дуже високий		i	Допустимий

Продовження табл. Е.13

1	2	3	4	5	6
	Високий		Дуже високий	i	Допустимий
	Дуже високий		Дуже високий	i	Допустимий
	Середній		Дуже високий	i	Критичний
	Дуже високий		Високий	i	Допустимий
	Високий		Дуже високий	i	Критичний
	Дуже високий	Високий		i	Допустимий
	Дуже високий	Дуже високий		i	Допустимий
Дуже високий		Дуже високий		i	Допустимий
Дуже високий		Високий		i	Допустимий
Високий		Дуже високий		i	Допустимий
Високий		Середній		i	Критичний
Середній		Високий		i	Критичний
Середній		Середній		i	Критичний
Високий		Високий		i	Допустимий
Середній		Дуже високий		i	Критичний
Дуже високий		Середній		i	Критичний

Таблиця Ж.1

Нечіткі правила для ризику етапу реалізації оперативної програми

[illegible]

Продовження табл. Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
					Критичний								Катастрофічний
						Катастрофічний							Катастрофічний
							Катастрофічний						Катастрофічний
Допустимий		Допустимий										i	Допустимий
Критичний									Катастрофічний			i	Катастрофічний
Допустимий									Катастрофічний			i	Катастрофічний
Допустимий											Катастрофічний	i	Катастрофічний
			Катастрофічний										Катастрофічний
					Катастрофічний								Катастрофічний
						Катастрофічний							Катастрофічний
						Катастрофічний	Допустимий					i	Катастрофічний
						Катастрофічний	Критичний					i	Катастрофічний
						Допустимий	Допустимий					i	Допустимий
					Допустимий	Допустимий	Критичний					i	Критичний

довготермінового періоду

[illegible]

Продовження табл. Ж.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
					Катас трофі чний										Катаст рофічн ий
					Крит ични й										Катаст рофічн ий
						Кат аст роф ічн ий									Катаст рофічн ий
							Кат аст роф ічн ий								Катаст рофічн ий
Доп уст ими й	Крит ични й													i	Крити чний
												Кат аст роф ічн ий	Доп уст ими й	i	Катаст рофічн ий
Кат аст роф ічн ий													Кат аст роф ічн ий	i	Катаст рофічн ий
							Кат аст роф ічн ий								Катаст рофічн ий
									Кат аст роф ічн ий						Катаст рофічн ий
											Кат аст роф ічн ий				Катаст рофічн ий
									Кат аст роф ічн ий		Кат аст роф ічн ий			i	Катаст рофічн ий
									Кри тич ний		Кат аст роф ічн ий			i	Катаст рофічн ий
								Доп уст ими й	Кат аст роф іч					i	Катаст рофічн ий

Продовження табл. Ж.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
						Катастрофічний									Катастрофічний
					Катастрофічний										Катастрофічний
		Катастрофічний													Катастрофічний
	Катастрофічний	Катастрофічний												i	Катастрофічний
						Допустимий	Допустимий							i	Допустимий
									Допустимий		Допустимий			i	Допустимий
										Допустимий	Критичний			i	Критичний
									Критичний		Критичний			i	Критичний
						Критичний					Критичний			i	Критичний

Таблиця Ж.3

Нечіткі правила для ризику процесу реалізації антикризової програми

ЯКЩО		Вид логічної операції	ТО
Ризик етапу реалізації оперативної програми (y_{2-1})	Ризик етапу реалізації антикризових заходів довготермінового періоду (y_{2-2})		Рівень ризику процесу реалізації антикризової програми (Y_2)
	Катастрофічний		Катастрофічний
Катастрофічний			Катастрофічний
Допустимий	Катастрофічний	i	Катастрофічний
Критичний	Катастрофічний	i	Катастрофічний
Допустимий	Допустимий	i	Допустимий
Допустимий	Критичний	i	Критичний
Критичний	Допустимий	i	Критичний

Нечітка база знань для оцінювання інтегрального ризику антикризового
управління підприємством

ЯКЩО		Вид логічної операції	ТО
Ризик процесу антикризової управлінської діяльності (Y_1)	Ризик процесу реалізації антикризової програми (Y_2)		Рівень інтегрального ризику антикризового управління підприємством (Z)
Допустимий	Допустимий	i	Допустимий
Катастрофічний	Катастрофічний	або	Катастрофічний
Допустимий	Критичний	i	Критичний
Критичний	Допустимий	i	Критичний
Критичний	Критичний	i	Критичний
Катастрофічний	Критичний	i	Катастрофічний
Критичний	Катастрофічний	i	Катастрофічний

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Клиماش*, В. М. Селюченко, Н. Є., 2011. Ризики та загрози підприємства: підходи до трактування та уточнення їхньої суті. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 720, с.234-239. (Особистий внесок автора: уточнено зміст понять «ризик» та «загроза», запропоновано підходи до їхнього розмежування).

2. Клиماش, В. М. та Селюченко, Н. Є., 2012. Економічна безпека підприємства як результат реалізації антикризових заходів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*, 749, с.260-265. (Особистий внесок автора: досліджено підходи до трактування поняття «економічна безпека підприємства»).

3. Масюк, В. М., 2013. Ризики і загрози як чинники розвитку кризового стану підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2, с.112-116.

4. Масюк, В. М., 2013. Взаємозв'язок антикризового управління з ризик-менеджментом та системою економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 778, с. 81-86.

5. Масюк, В. М. та Селюченко, Н. Є., 2014. Взаємозв'язок між кризами та ризиками підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*, 811, с. 331-339. (Особистий внесок автора: встановлено причини виникнення криз та ризиків підприємства, окреслено взаємозв'язок ризику та кризи).

6. Масюк, В. М. та Селюченко, Н. Є., 2017. Виявлення ознак та фаз кризового розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*, [online] 3. Доступно: <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5502>> (Дата звернення 19 квітня 2017). (Особистий внесок автора: виявлено ознаки та встановлено фази кризового розвитку низки вітчизняних машинобудівних підприємств).

1.2. Праці у наукових періодичних виданнях іноземних держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

7. Масюк, В. М. та Козик, В. В., 2014. Виявлення ризиків і загроз машинобудівного підприємства, що перебуває у стані кризи. *Бізнес Інформ***, 7, с. 315-324. (Особистий внесок автора: обґрунтовано ризики і загрози у процесі антикризового управління машинобудівним підприємством). (Міжнародні наукометричні бази даних: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Російський індекс наукового цитування, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Research Bible, Соціонет, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, OpenAIRE, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, J-Gate, Open Access Library, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Академия Google, InfoBase Index, WorldCat*).

8. Masiuk, V., Kozyk, V., and Seliuchenko, N., 2014. Considering the negative factors in enterprise management. *Econtechmod : an international quarterly journal on economics in technology, new technologies and modelling processes*, 3 (2), pp. 29-34. (Особистий внесок автора: виділено основні етапи й особливості антикризового управління, ризик-менеджменту та забезпечення економічної безпеки підприємства, встановлено взаємозв'язок між цими підсистемами в умовах кризи та за її відсутності). (Міжнародні наукометричні бази даних: *BazTech*).

9. Масюк, В. М., Козик, В. В. та Селюченко, Н. Є., 2017. Розроблення моделі для

* зміна прізвища з Клиماش на Масюк у зв'язку з одруженням (актовий запис № 1231 від 19.07.2012 р.)

** видання одночасно є науковим фаховим виданням України

кількісного оцінювання ризиків та виявлення загроз процесу антикризового управління машинобудівним підприємством. *Проблеми економіки* **, 1, с. 404-412. (Особистий внесок автора: визначено концепцію кількісного оцінювання ризиків, розроблено нечітку ієрархічну модель для оцінювання ризиків та виявлення загроз антикризового управління машинобудівним підприємством). (Міжнародні наукометричні бази даних: Index Copernicus; RePEC; PИHЦ; Directory of Open Access Journals; SIS; Open Academic Journals Index; Академія Google).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

10. Климаш В. М. та Селюченко Н. Є., 2011. Ризики та загрози формування антикризової стратегії підприємства. В.: О. Є. Кузьмін, ред., *Сучасні проблеми економіки і менеджменту: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 10-12 Листопад 2011. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». (Особистий внесок автора: виявлено основні ризики та джерела їхнього виникнення у процесі розроблення антикризової стратегії підприємства).

11. Климаш В. М., Селюченко Н. Є. та Клімковський М. І. 2011. Інновації в забезпеченні життєздатності та економічного розвитку підприємства. В.: В. В. Козик, ред., *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 19-21 Травень 2011. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: обґрунтовано роль інновацій в економічному розвитку підприємства).

12. Климаш В. М., Селюченко Н. Є. та Кічор В. П., 2011. Людський капітал як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. В.: Національний університет «Львівська політехніка», *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: II Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 15-16 Вересень 2011. Львів: ТзОВ «Сплاین». (Особистий внесок автора: встановлено основні чинники, що зумовлюють зниження якості людського капіталу в Україні).

13. Климаш В. М., 2012. Оцінювання ризиків санаційного аудиту. В: О. О. Другов, ред., *Теоретичні та прикладні аспекти аналізу фінансових систем: XII Міжнародна науково-практична конференція аспірантів та студентів*. Львів, Україна, 28-29 Березня 2012. Львів: ЛІБС УБС НБУ

14. Климаш В. М. та Селюченко Н. Є., 2012. Маркетинг у системі формування економічної безпеки підприємства. В.: Є. В. Крикавський, ред., *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: IX Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 8-10 Листопад 2012. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: окреслено значення маркетингу в забезпеченні належного рівня економічної безпеки підприємства та запобіганні виникненню кризи).

15. Масюк В. М. та Селюченко Н. Є., 2013. Кадри як чинник інноваційного розвитку. В.: В. В. Козик, ред., *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: II Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 16-18 Травень 2013. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: визначено важливість кадрового потенціалу для забезпечення стабільної діяльності підприємства та його інноваційного розвитку).

16. Масюк В. М., 2013. Загрози фінансовій безпеці підприємства. В.: В. В. Глушенко, ред., *Фінансовий потенціал суб'єктів господарювання як чинник сталого розвитку ринкової економіки: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Харків, Україна, 1 Лютий 2013. Харків.: ХНУ імені В.Н. Каразіна.

17. Масюк В. М., 2013. Контролінг як складова системи антикризового управління підприємством. В.: І. В. Колесова, ред., *Фінансовий механізм та обліково-аналітичне забезпечення сталого економічного розвитку: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Севастополь, Україна, 4-7 Вересень 2013. Севастополь, СевНТУ.

*** видання одночасно є науковим фаховим виданням України

18. Масюк В. М., 2013. Особливості антикризового менеджменту на підприємстві. В.: ЧДУ ім. Петра Могили, *Ольвійський форум – 2013: «Світова криза: прояви, наслідки, шляхи подолання»*: XII Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених. Миколаїв-Коблево, Україна, 24-26 Травень 2013. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили.
19. Масюк В. М., 2013. Фінансові ризики підприємства та методи зниження їхнього рівня. В.: С. В. Дідур, ред., *Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: Всеукраїнська інтернет-конференція*. Кременчук, Україна, 13-15 Лютий 2013. Кременчук.
20. Масюк В.М., 2013. Чинники негативного впливу на діяльність підприємства та взаємозв'язок між ними. В.: Східноукраїнський інститут економіки та управління, *Проблеми сучасної економіки: III Міжнародна науково-практична конференція*. Донецьк, Україна, 27-28 Грудень 2013. Донецьк: ГО «СІЕУ».
21. Масюк В. М., Селюченко Н. Є. та Гандзюк Ю. О., 2014. Організаційні інновації як ефективний механізм антикризового управління підприємством. В.: Н. І. Чухрай, ред., *Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками: V Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 22-23 Травень 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: охарактеризовано вплив процесних інновацій під час виведення підприємства з кризи та в посткризовий період).
22. Масюк В. М., Селюченко Н. Є. та Гандзюк Ю. О., 2014. Ризики формування бюджету продажів підприємства. В.: С. В. Крикавський, ред., *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: X Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 6-8 Листопад 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: розкрито сутність маркетингових ризиків підприємства та визначено джерела їхнього виникнення).
23. Масюк В.М., 2014. Взаємозв'язок стратегій антикризового управління, ризик-менеджменту та системи економічної безпеки підприємства. В: С. В. Дідур, ред., *Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: II Всеукраїнська науково-практична конференція*. Кременчук, Україна, 12-14 Лютий 2014. Кременчук.
24. Масюк В. М., 2014. Використання нечітких множин для оцінювання ризиків і загроз антикризового управління підприємством на основі інновацій. В.: Н. І. Чухрай, ред., *Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками: V Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 22-23 Травень 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
25. Масюк В. М., 2014. Ризики і загрози у діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств. В.: Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, *Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки: II Міжнародна науково-практична конференція*. Черкаси, Україна, 28-30 Березень 2014. Черкаси: вид-во ПП Чабаненко Ю. А.
26. Масюк В. М., 2016. Виявлення впливу негативних чинників зовнішнього середовища на діяльність машинобудівних підприємств України. В.: ДВНЗ «Ужгородський національний університет», *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти: Всеукраїнська науково-практична конференція*. Ужгород, Україна, 23 Листопад 2016. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла».
3. Оpubлікована праця, що додатково відображає наукові результати дисертації
27. Масюк, В. М., Селюченко, Н. Є., та Білик, І. І. 2013. *Управління економічною безпекою підприємства*. Львів: Видавництво ТзОВ «Ліга-Прес». (Особистий внесок автора: запропоновано ознаки розмежування ризиків та загроз; розкрито взаємозв'язок антикризового управління, ризик-менеджменту та системи економічної безпеки; охарактеризовано методи діагностування економічної безпеки підприємств).

Апробація результатів дисертаційної роботи

№ п/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1.	Міжнародна науково-практична конференція	«Сучасні проблеми економіки та менеджменту»	Львів, 10-12 листопада 2011 р.	Заочна
2.	Міжнародна науково-практична конференція	«Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури»	Львів, 19-21 травня 2011 р.	Заочна
3.	II Міжнародна науково-практична конференція	«Проблеми формування та реалізації конкурентної політики»	Львів, 15-16 вересня 2011 р.	Заочна
4.	XII Міжнародна науково-практична конференція аспірантів та студентів	«Теоретичні та прикладні аспекти аналізу фінансових систем»	Львів, 28-29 березня 2012 р.	Очна
5.	IX Міжнародна науково-практична конференція	«Маркетинг та логістика в системі менеджменту»	Львів, 8-10 листопада 2012 р.	Очна
6.	II Міжнародна науково-практична конференція	«Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури»	Львів, 16-18 травня 2013 р.	Заочна
7.	Всеукраїнська науково-практична конференція	«Фінансовий потенціал суб'єктів господарювання як чинник сталого розвитку ринкової економіки»	Харків, 1 лютого 2013 р.	Очна
8.	Всеукраїнська науково-практична конференція	«Фінансовий механізм та обліково-аналітичне забезпечення сталого економічного розвитку»	Севастополь, 4-7 вересня 2013 р.	Очна
9.	XII Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених	«Ольвійський форум – 2013: «Світова криза: прояви, наслідки, шляхи подолання»	Миколаїв-Коблево, 24-26 травня 2013 р.	Очна
10.	Всеукраїнська інтернет-конференція	«Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання»	Кременчук, 13-15 лютого 2013 р.	Заочна
11.	III Міжнародна науково-практична конференція	«Проблеми сучасної економіки»	Донецьк, 27-28 грудня 2013 р.	Очна
12.	V Міжнародна науково-практична конференція	«Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками»	Львів, 22-23 травня 2014 р.	Заочна
13.	X Міжнародна науково-практична конференція	«Маркетинг та логістика в системі менеджменту»	Львів, 6-8 листопада 2014 р.	Заочна
14.	II Всеукраїнська науково-практична конференція	«Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання»	Кременчук, Україна, 12-14 лютого 2014 р.	Заочна
15.	V Міжнародна науково-практична конференція	«Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками»	Львів, 22-23 травня 2014 р.	Очна
16.	II Міжнародна науково-практична конференція	«Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки»	Черкаси, 28-30 березня 2014 р.	Очна
17.	Всеукраїнська науково-практична конференція	«Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти»	Ужгород, 23 Листопад 2016 р.	Очна