

**ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «ІНЖЕК»**



Ministry of Education, Science, Youth and Sports of Ukraine  
Kharkiv National University of Economics

*Rayevneva O. V.*

*Berest M. M.*

**SANATION STRATEGY OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE:  
MECHANISM OF FORMATION AND MODELS OF REALISATION**

**Monograph**

Kharkiv  
PH «INZHEK»  
2012

Міністерство освіти, науки, молоді та спорту України  
Харківський національний економічний університет

*Раєвнева О. В.*

*Берест М. М.*

**САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА:  
МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ**

**Монографія**

Харків  
ВД «ІНЖЕК»  
2012

ББК 65.9(2)29

Р 16

*Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету (протокол № 2 від 17.10.2011р.)*

Рецензенти: **Заруба В. Я.** – д-р екон. наук, професор, декан факультету економічної інформатики та менеджменту НТУ «ХПІ», зав. кафедри ЕКММ;  
**Кизим М. О.** – д-р екон. наук, професор, директор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України;  
**Ястремька О. М.** – д-р екон. наук, професор, зав. кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства Харківського національного економічного університету

**Раєвнева О. В., Берест М. М.**

**Р 16 Санаційна стратегія промислового підприємства: механізм формування та моделі реалізації:** Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2012. – 344 с. Укр. мова.

**ISBN 978-966-392-387-1**

Монографію присвячено питанням формування санаційної стратегії промислових підприємств в сучасних умовах економіки України. Розроблено теоретико-методичне забезпечення побудови механізму формування санаційної стратегії промислового підприємства, що функціонує в умовах розвитку кризових явищ, з урахуванням високого ступеню мінливості його зовнішнього та внутрішнього середовищ. Інструментарний рівень дослідження включає концепцію збалансованої системи показників, що використовується для формування системи цілей санації та розробки адекватної санаційної стратегії, метод нечіткої логіки – для вибору локальних цілей санації, метод когнітивного моделювання – для побудови стратегічних сценаріїв санації.

Рекомендовано для наукових працівників, фахівців у галузі економіки та управління, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

ББК 65.9(2)29

© Раєвнева О. В., Берест М. М., 2012

**ISBN 978-966-392-387-1**

© ВД «ІНЖЕК», 2012



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами .....	10
1.1. Кризові явища в економіці України: динаміка та фактори розвитку.....	10
1.2. Санація як економічна категорія. Класифікаційні аспекти санації .....	28
1.3. Сучасні підходи до санації господарюючих суб'єктів: правові та економічні аспекти .....	53
РОЗДІЛ 2. Механізм формування санаційної стратегії підприємства.....	64
2.1. Передумови та теоретичне підґрунтя розробки санаційної стратегії підприємства промисловості .....	64
2.2. Концептуальна схема механізму формування санаційної стратегії .....	78
РОЗДІЛ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід .....	91
3.1. Формування комплексу показників оцінки середовища функціонування промислового підприємства .....	91
3.2. Методичне забезпечення діагностики станів середовищ функціонування підприємства.....	105
3.3. Матрична модель вибору санаційної стратегії підприємства.....	126
РОЗДІЛ 4. Розробка сценаріїв реалізації санаційної стратегії на основі концепції збалансованої системи показників.....	139
4.1. Побудова системи цілей санації та стратегічних карт промислового підприємства на основі концепції BSC .....	139
4.2. Розробка стратегічних сценаріїв санації з використанням методу когнітивного моделювання.....	185
Висновки.....	206
Література .....	210
Додатки .....	227

## CONTENTS

INTRODUCTION .....	7
CHAPTER 1. Sanation as a tool of anti-crisis management of industrial enterprises .....	10
1.1. Crisis phenomena in Ukrainian economy: dynamics and factors of development .....	10
1.2. Sanation as an economic category. Classification aspects of sanation .....	28
1.3. Modern approaches to sanation of economic subjects: legal and economic aspects .....	53
CHAPTER 2. Mechanism of formation of sanation strategy of an enterprise .....	64
2.1. Prerequisites and theoretical background of development of sanation strategy of an industrial enterprise .....	64
2.2. Conceptual scheme of a mechanism of formation of the sanation strategy .....	78
CHAPTER 3. Selection of a sanation strategy of an enterprise: matrix approach .....	91
3.1. Formation of a complex of indicators of assessment of the environment of operation of an industrial enterprise .....	91
3.2. Methodical tools of diagnosing conditions of environments of operation of an enterprise .....	105
3.3. Matrix model of selection of a sanation strategy of an enterprise .....	126
CHAPTER 4. Development of scenarios of realisation of the sanation strategy on the basis of the concept of a balanced system of indicators .....	139
4.1. Development of a system of goals of reorganization and strategy maps of an industrial enterprise on the basis of BSC concept .....	139
4.2. Development of a system of goals of reorganization and strategy maps of an industrial enterprise on the basis of BSC concept .....	185
Conclusions.....	206
Bibliography .....	210
Annexes .....	227

## ВСТУП

---

Сучасний етап функціонування економіки України характеризується наявністю та розвитком кризових явищ, що об'єктивно обумовлено як негативним впливом світової кризи, так і незначними позитивними системними перетвореннями в економіці країни. Все це призводить до низької ефективності функціонування суб'єктів господарювання та погіршення їх фінансового стану, що, у свою чергу, призводить до появи високої кількості збиткових підприємств та підприємств-банкрутів. Так, станом на I півріччя 2011 р. частка збиткових суб'єктів господарювання досягла 45,5%, а загальна сума їх збитків склала 50515 млн грн.

Аналіз динаміки процесів банкрутства в Україні показав, що у правовому полі переважають механізми, орієнтовані на ліквідацію, а не на відновлення платоспроможності й ефективної діяльності фінансово неспроможних суб'єктів господарювання, у зв'язку з чим актуальним є дослідження процесів та механізмів санації як інструмента оздоровлення їх функціонування.

Вагомий внесок у дослідження проблем антикризового управління та санації підприємств зробили такі закордонні та вітчизняні вчені, як Е. Альтман, В. Бівер, Дж. Аргенті, В. А. Баринов, І. О. Бланк, А. П. Градов, А. Г. Грязнова, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, Е. М. Коротков, Л. О. Лігоненко, В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. В. Раєвнева, Л. С. Ситник, В. О. Соколенко, О. О. Терещенко, М. О. Титов, О. М. Тридід, Е. О. Уткін, та ін. Однак проведений аналіз сучасних наукових досліджень у галузі антикризового управління та санації українських підприємств, а також практики функціонування промислових підприємств в умовах системного розвитку кризових явищ показав, що в даний час недостатньо розробленим є стратегічний підхід до управління санацією, що розглядає підприємство як комплексну систему сукупності взаємопов'язаних та взаємообумовлених компонент, яка функціонує в умовах стохастично мінливих впливів зовнішнього середовища економіки України. Подальшого дослідження вимагають підходи до вибору цілей санації, адекват-

них особливостям функціонування господарюючого суб'єкта, та розробки сценаріїв санації на основі оцінки її ефективності. Актуальність та недостатня дослідженість зазначених проблем обумовили вибір теми цього наукового дослідження та визначили його мету і завдання.

Ключовою метою роботи є подальший розвиток теоретико-методичного забезпечення формування санаційної стратегії промислового підприємства, що функціонує в умовах прояву кризових явищ на підставі використання новітніх інструментів стратегічного управління та економіко-математичного моделювання.

Об'єктом дослідження є процес санаційного управління промисловими підприємствами, що знаходяться у кризовому стані.

Предметом дослідження виступають теоретичні положення та методичне забезпечення формування санаційної стратегії підприємства машинобудування.

Теоретичною та методологічною основою дослідження виступають концептуальні положення теорії антикризового та санаційного управління економічними об'єктами і процесами, а також системний підхід до їх дослідження.

У монографії запропоновано механізм формування санаційної стратегії підприємства, заснований на системному підході та використанні новітнього інструменту стратегічного управління – концепції збалансованої системи показників; розроблено методичне забезпечення діагностики станів внутрішнього і зовнішнього середовищ функціонування підприємства, що ґрунтується на застосуванні запропонованих критеріїв: доступності фінансових ресурсів у зовнішньому середовищі і глибини кризи відповідно до перебігу кризових явищ на підприємстві. У роботі розроблено процедуру формування та вибору стратегічних сценаріїв санації, відмінною рисою якої є поєднання інструментів концепції збалансованої системи показників та когнітивного моделювання. Розроблена алгоритмічна модель побудови матриці санаційних стратегій підприємства на підставі врахування ефекту взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ його функціонування, що обґрунтовує вибір адекватної санаційної стратегії. Методичне забезпечення побудови збалансованої системи показників базується на основі розробки індивідуальної стратегічної карти з використанням методів багатокритері-

## ВСТУП

---

ального вибору та є підґрунтям для формування доцільних стратегічних сценаріїв санації підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони використані як конкретні науково-практичні рекомендації з метою оздоровлення діяльності підприємств машинобудування України.

Автори висловлюють щире подяку В. Я. Зарубі, М. О. Кизиму, О. М. Ястремській та усім, хто сприяв оприлюдненню цієї наукової роботи.

## Розділ 1

# САНАШІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

---

### 1.1. Кризові явища в економіці України: динаміка та фактори розвитку

Входження української економіки у трансформаційний процес, пов'язаний з докорінними перетвореннями форм власності, початок якого припадає на 90-ті роки ХХ століття, привело до виникнення й глибокого поширення кризових явищ, що відбулося в значному скороченні виробництва й доходів, деформації макроструктурних відтворювальних і галузевих пропорцій, значному зниженні рівня життя населення держави.

Аналіз досліджень динаміки розвитку української економіки показав, що в теперішній час існують різні підходи до оцінки його особливостей та характерних періодів. Так, узагальнюючи дослідження українських вчених [33; 53; 87], а також міжнародних організацій [176], можна виділити наступні основні етапи трансформаційного циклу (за роками):

1991 – 1998 рр. – період скорочення виробництва зі зниженням реального ВВП майже на 60%;

1998 – 1999 рр. – період переломних процесів у розвитку економіки;

2000 – 2009 рр. (за песимістичними очікуваннями – до 2011 р.) – період відновлення докризового рівня виробництва ВВП (завершення кризового періоду);

з 2006 р. (за песимістичними очікуваннями – з 2008 р.) – період розвитку «нової» економіки, створеної в результаті трансформації (новий цикл почнеться, накладаючись на кінцевий період виходу з трансформаційної кризи).

Група вчених на чолі з академіком НАН України В. М. Гейцем [51] визначає наступні етапи трансформації економіки України:

## Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

---

1991 – 1995 рр. – етап найбільш високих темпів спаду виробництва;

1996 – 1998 рр. – етап структурних диспропорцій промислового виробництва внаслідок значного спаду в інвестиційно спрямованих галузях та галузях споживчої орієнтації;

1999 – 2002 рр. – етап відновлення виробництва завдяки підвищенню цінової конкуренції вітчизняної продукції.

У дослідженні [139] пропонується наступне класифікаційне угруповання етапів трансформаційних перетворень економіки України:

1991 – 1994 рр. – етап виникнення і прискорення розвитку системної кризи (перший трансформаційний етап);

1995 – 1999 рр. – етап уповільнення системної кризи (другий трансформаційний етап);

2000 р. – теперішній час – етап стабілізації системної кризи (третій трансформаційний етап).

Аналізуючи подані класифікації, можна зробити висновок: усі дослідники відмічають наявність в економіці України системної кризи, період найбільш стрімкого розвитку якої припав на першу половину 90-х років ХХ сторіччя, після чого відбулось її уповільнення, та з 2000 року – формування стабілізаційних процесів. Таким чином, зараз українська економіка перебуває на складному етапі стагнаційно-стабілізаційного розвитку, спрямованого на поступовий вихід із кризового стану. Але глибина проявів кризи виявилася настільки значною, що, незважаючи на наявну тенденцію економічного зростання, макроіндикатори, що характеризують стан економіки України, ще дуже далекі до передтрансформаційного рівня. Для підтвердження цього висновку проведемо аналіз основних з них.

Так, головним показником, що використовується дослідниками у процесі виділення етапів трансформації економіки, виступає валовий внутрішній продукт (ВВП). Аналіз його динаміки та темпів зростання (*рис. 1.1*) показав, що з 1995 року темпи падіння ВВП знижуються, а з 2000 р. спостерігається відносне зростання цього показника, що, звичайно, є позитивною тенденцією. Однак з 2007 р. темпи зростання ВВП знову скорочуються, а у 2009 році, вперше за останнє десятиріччя, обсяг реального ВВП порівняно з попереднім роком зменшується (темп зростання дорівнював 84,9%)

## САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

і, таким чином, його значення стосовно 1990 р. складає лише 63%, що відповідає рівню 1993 або 2005 р. [179]. Таким чином, у 2009 році (як це було зазначено у першій з поданих класифікацій) відновлення передкризового рівня ВВП не відбулося, що свідчить про більш глибокий, ніж передбачалося, рівень розвитку кризових явищ в економіці України.

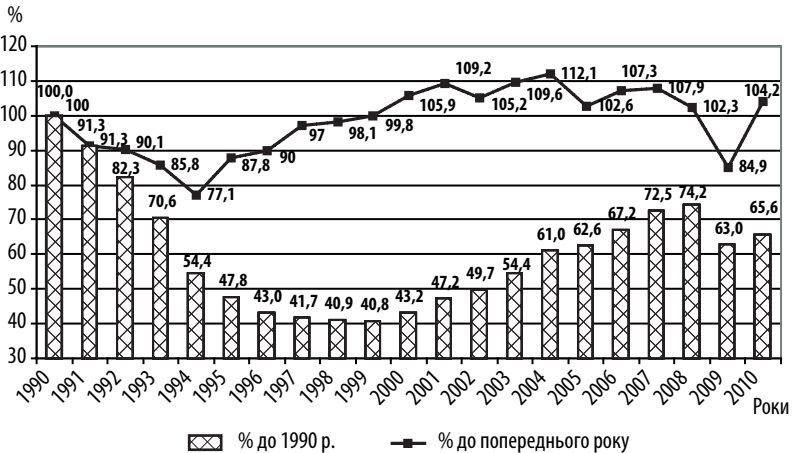


Рис. 1.1. Динаміка та темпи зростання реального ВВП

Крім того, слід зазначити, що темпи зростання ВВП протягом аналізованого періоду є дуже нестійкими, а у 2005 та 2008–2009 рр. взагалі демонструють стрімке зниження стосовно попередніх періодів. Це обумовлюється, *по-перше*, нестабільністю політичної ситуації, що складалася в країні після 2004 року і, *по-друге*, впливом світової фінансової кризи, що розпочалася наприкінці 2007 р. та у 2008–2009 рр. поглибилася і набула ознак глибокої рецесії світової економіки. Визначені фактори є основними, що негативно впливають на стан економіки країни та зумовлюють нестійкість тенденції виходу з кризи, що дає можливість погодитися з висновком у праці [139] щодо відсутності докорінного зламу негативних кризових тенденцій в економіці України.

Одним з важливих макроіндикаторів, що використовується для аналізу тенденцій розвитку країни, є обсяг інвестицій в основний капітал – показник, що характеризує наявність сформованої в економіці бази для забезпечення якісного економічного розвитку. Аналізуючи обсяг капіталовкладень



## Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

в економіці України (рис. 1.2), можна зробити висновок про те, що, починаючи з 1998 року, в країні формуються передумови зростання обсягів інвестицій в основний капітал [179].

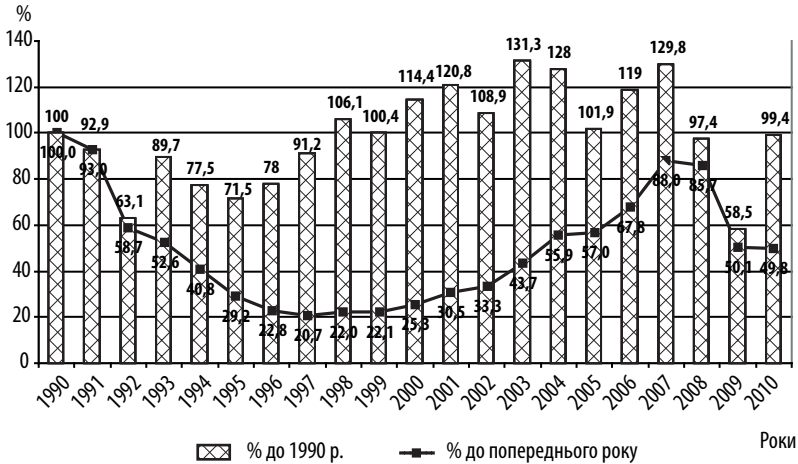
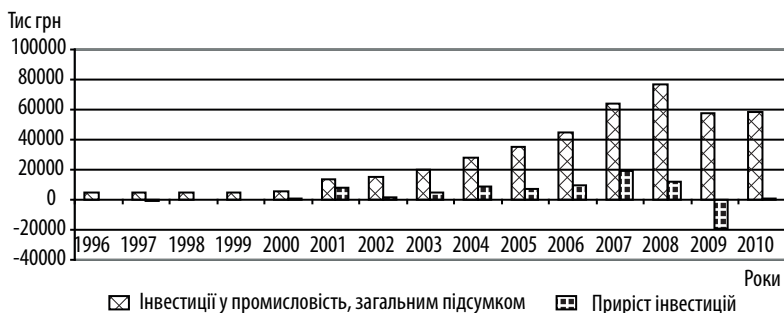


Рис. 1.2. Динаміка інвестицій в основний капітал

Однак слід зазначити, що динаміка темпів зростання цього показника, як і попереднього, дуже нестійка, причому у 2005 році темп зростання інвестицій в основний капітал значно знизився порівняно з попередніми роками й склав 101,9%, а у 2008–2009 рр. взагалі відбулося вагоме скорочення їх обсягу в економіку країни (темп росту склав 97,4% у 2008 р. та 58,5 у 2009 р.). В цілому ж слід зазначити, що у 2010 р. порівняно з 1990 р. (тобто передтрансформаційним рівнем) інвестиції в основний капітал склали менше 50%, що є катастрофічно низьким показником і підтверджує висновок про те, що системна криза в економіці України продовжується та ще й обтяжується негативним впливом світової фінансової кризи.

За умови того, що 1996 р. є роком проведення грошової реформи в Україні, подальший аналіз макроекономічної ситуації доцільно проводити у зівставних даних, тобто за період 1996 – 2010 рр.

Найбільшу питому вагу у загальному обсязі інвестицій об'єктивно займають інвестиції в основний капітал промисловості. Аналізуючи їх загальний обсяг та приріст за роками (рис. 1.3), можемо відзначити наступне.

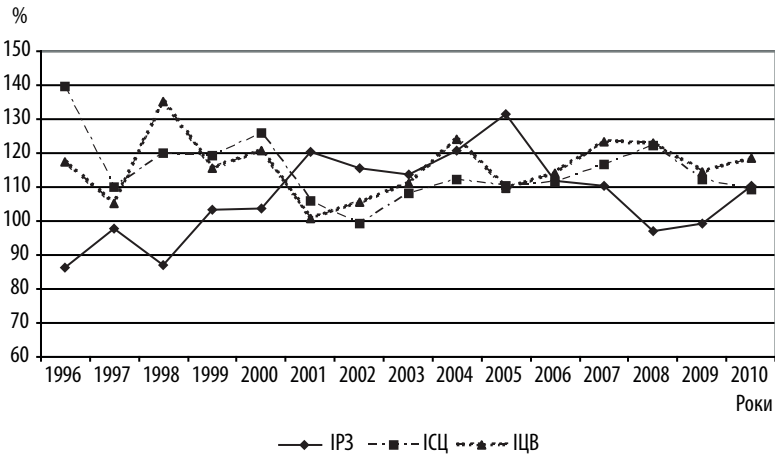


**Рис. 1.3. Динаміка інвестицій у промисловість [178]**

Незважаючи на загальну позитивну динаміку, приріст інвестицій характеризується нестабільністю, і в останніх роках досліджуваного періоду (2008–2009 рр.) спостерігається його зменшення та навіть від’ємне значення (тобто у 2009 році відбулося скорочення обсягу інвестицій у промисловість на 18960,1 млн грн), що зумовлене стрімким зниженням інвестиційної активності промислових підприємств, яке, у свою чергу, пов’язане з впливом світової фінансової кризи, а саме несприятливою кон’юктурою на світових ринках, а також з впливом внутрішніх факторів – погіршенням фінансового стану підприємств, зменшенням інвестиційного попиту, проблемами функціонування банківської системи країни тощо. Зростання обсягу інвестицій у 2010 році порівняно з 2009 має дуже низьке значення, тобто є несуттєвим. Така динаміка цього показника є дуже негативним фактором, що може спричинити подальше зніження загальних темпів економічного зростання у країні в цілому.

Індикаторами, що характеризують розвиток інфляційних процесів в економіці країни та їх взаємозв’язок з доходами населення, є індекс цін виробників (ІЦВ), індекс споживчих цін (ІСЦ) та індекс реальної заробітної плати (ІРЗ). Аналізуючи їх співвідношення (рис. 1.4), можна виділити наступні тенденції.

До 2000 року зростання індексів цін перевищувало динаміку ІРЗ, що є негативною тенденцією, оскільки означає переважання інфляційних процесів над зростанням доходів населення. З 2001 року, навпаки, спостерігається перевищення індексу реальної заробітної плати над індексами цін, при цьому в 2002 році єдиний раз за досліджуваний період ІСЦ опустився нижче 100%



**Рис. 1.4. Динаміка індексів цін і реальної зарплатної плати в економіці [178]**

і склав 99,4%, що свідчило про наявність дефляційних процесів в економіці у зазначеному році. До 2003 року розрив між досліджуваними показниками скоротився до мінімуму й склав 2,7% і 5,6 % між ІРЗ та ІЦВ і ІЦС відповідно. Таким чином, у 2001–2003 рр. відслідковується тенденція зниження індексу реальної зарплатної плати і зростання індексів цін. Зазначимо, що з 2004 року спостерігається переважне зростання індексу реальної зарплатної плати над індексом споживчих цін, а у 2005 році розрив між цими показниками досяг максимуму й склав 21,2%. Ця ситуація може бути охарактеризована швидше позитивно з погляду зростання споживчого попиту в економіці. Однак для стимулювання подальшого економічного зростання необхідно, щоб споживчий попит трансформувався в інвестиційний, чого, як видно з поданих вище даних, поки що не відбувається. Крім того, у 2006–2008 роках знову спостерігається зростаюча перевага індексів цін над індексом реальної зарплатної плати, що свідчить про поновлення негативних інфляційних тенденцій. Хоча у 2009–2010 рр. відбувається деяке уповільнення інфляційних процесів, однак слід зазначити, що основним фактором стримування інфляції є низький сукупний попит в економіці внаслідок зниження реальних доходів населення та зниження промислового виробництва. Все це підтверджує попередні висновки про посилення кризових явищ в економіці, а не їх подолання.

Як бачимо, проведений аналіз основних макроіндикаторів свідчить про наявність в економіці України системної кризи, яка набуває затяжного характеру та обумовлена як об'єктивними зовнішніми факторами (світова фінансова криза), так і внутрішніми причинами (зокрема, політична нестабільність). Все це спричиняє значний негативний вплив на функціонування господарюючих суб'єктів, та, зокрема, промисловості, яка є основним системоутворюючим елементом економіки України. Проведемо аналіз індикаторів, що характеризують діяльність підприємств в сучасних умовах господарювання.

Аналіз темпів зростання обсягів промислової продукції (рис. 1.5) [178] дав можливість зробити висновок про наступне. З 1999 року спостерігається зростання обсягів продукції промисловості, яке, однак, є досить нестійким, що відповідає загальним тенденціям розвитку економічної ситуації в Україні. Однак у 2008 р. вперше з початку десятиріччя обсяги промислової продукції скоротились, ця тенденція продовжилась і у 2009 р., причому набула дуже стрімкого розвитку (скорочення на 21,9% у 2009 р. порівняно з 3,1% у 2008 р.). Зниження обсягів промислового виробництва сталося внаслідок зменшення обсягів інвестицій в основний капітал у промисловості, значного скорочення вартісних обсягів експорту через зниження зовнішнього попиту, зумовленого світовою фінансовою кризою, та, як наслідок, зниженням цін на основні товари українського експорту. Слід зазначити, що скорочення виробництва спостерігалось практично у всіх видах промислової діяльності.

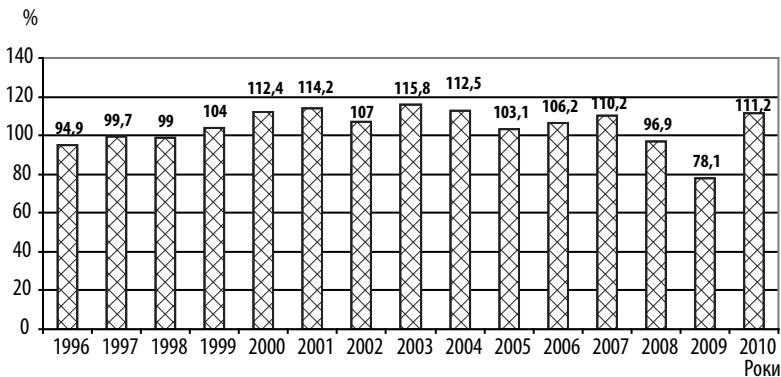


Рис. 1.5. Динаміка темпу зростання обсягів промислової продукції

## Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

Позитивно можна охарактеризувати лише зростання обсягів промислової продукції у 2010 р. на 11,2%. Усе це свідчить про загальне погіршення економічної ситуації в промисловості України, обумовлене комплексом зовнішніх та внутрішніх факторів, що, у свою чергу, негативно впливає на фінансовий стан та ефективність функціонування господарюючих суб'єктів.

Стан розрахунків в економіці також супроводжується наявністю кризових явищ, про що свідчить динаміка дебіторської й кредиторської заборгованості підприємств України (рис. 1.6). Так, протягом усього аналізованого періоду спостерігається безперервне зростання обсягів заборгованості, причому кредиторська заборгованість значно і постійно перевищує дебіторську. Слід звернути увагу на те, що за останні три роки відбувається стрімке зростання як дебіторської (темп зростання у 2010 р. порівняно з 2007 р. 282%), так і кредиторської (темп зростання 274%) заборгованості, що свідчить, по-перше, про погіршення стану розрахунків в економіці взагалі, та, по-друге, про значне зростання обсягів відволікання коштів з обігу, що негативно впливає на платоспроможність підприємств, тобто їх здатність відповідати за своїми зобов'язаннями та забезпечувати стійкий фінансовий стан.

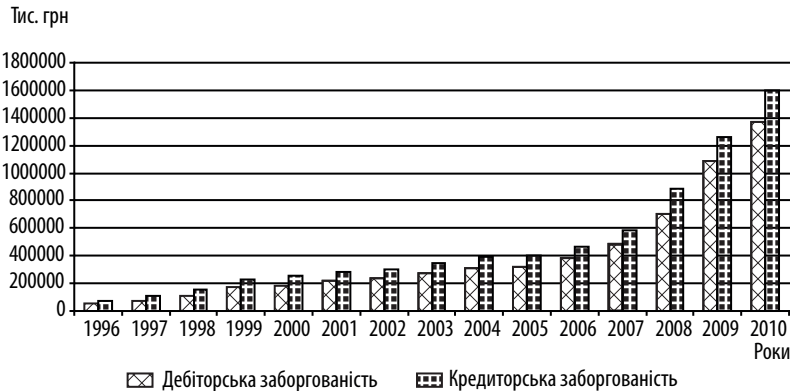
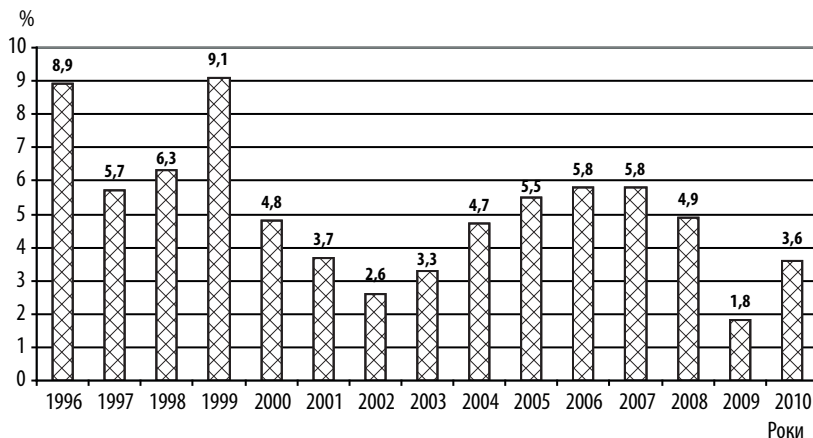


Рис. 1.6. Динаміка заборгованості підприємств України [178]

Однак слід зазначити, що окрім впливу зовнішніх факторів, відсутність у господарюючих суб'єктів фінансових ресурсів в обсязі, достатньому для своєчасного й повного виконання зобов'язань, також обумовлюється низьким рівнем ефективності їх функціонування. Це підтверджується наступ-

ним. Так, аналіз динаміки показника рентабельності операційної діяльності промислових підприємств (рис. 1.7) свідчить про початкову тенденцію до його зниження до 2002 року й досягнення в цьому році першого мінімального значення в досліджуваному періоді (2,6%).



**Рис. 1.7. Динаміка рентабельності операційної діяльності промислових підприємств України**

З 2003 по 2007 роки спостерігається зростання цього показника, але досить незначне – так, максимального значення в цьому періоді рентабельність операційної діяльності в промисловості набула у 2006–2007 рр. (5,8%), що майже вдвічі нижче, ніж її значення на початку аналізованого періоду. Однак у 2009 р. спостерігається різке зниження зазначеного показника до його мінімального значення – 1,8%, що є вкрай низьким показником – у 17 разів нижче, ніж в 1992 році (30,3% [178]). Незважаючи на деяке зростання рентабельності у 2010 р. (до 3,6%), можемо зробити висновок, що ефективність функціонування промислових підприємств в сучасних умовах господарювання демонструє стійку тенденцію до зниження. Аналіз показників рентабельності промислових підприємств у розрізі видів діяльності (додаток А) показав, що максимальне значення цього коефіцієнта у 2010 р. було досягнуто у виробництві транспортних засобів (9%), а мінімальне – у виробництві коксу та металургійному виробництві (-0,6%). Як видно, навіть максимальний показник рентабельності у промисловості становить більш ніж утричі

## Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

менше, ніж складав загальний рівень рентабельності у 1992 р. (за даними [178]), що підтверджує висновок про низьку ефективність функціонування підприємств української промисловості та про подальший розвиток кризових явищ у їх діяльності.

Поряд з виявленим низьким рівнем рентабельності промислових підприємств варто виділити досить високу кількість збиткових суб'єктів господарювання, що функціонують в економіці України (рис 1.8). Станом на 2010 рік їх кількість складала 41 % від загального числа господарюючих суб'єктів [178]. Аналіз даних рис. 1.8 показує, що з 1996 року частка збиткових підприємств постійно зростала й, досягнувши свого максимуму в 1999 році, складала 55,7%. Після значного зниження питомої ваги збиткових підприємств у 2000 році на 18% до 37,7%, протягом 2001–2003 років знову спостерігається тенденція збільшення їх частки в загальній кількості суб'єктів господарювання. У подальшому досліджуваний показник демонструє деяке зниження до 2006 р., після чого знову починає зростати – до 41% в 2010 році, що більше, ніж у чотири рази перевищує рівень 1992 р. – 9,5% [178]. Таким чином, можемо відзначити, що за останні 13 років частка збиткових господарюючих суб'єктів в економіці становила не менше третини.

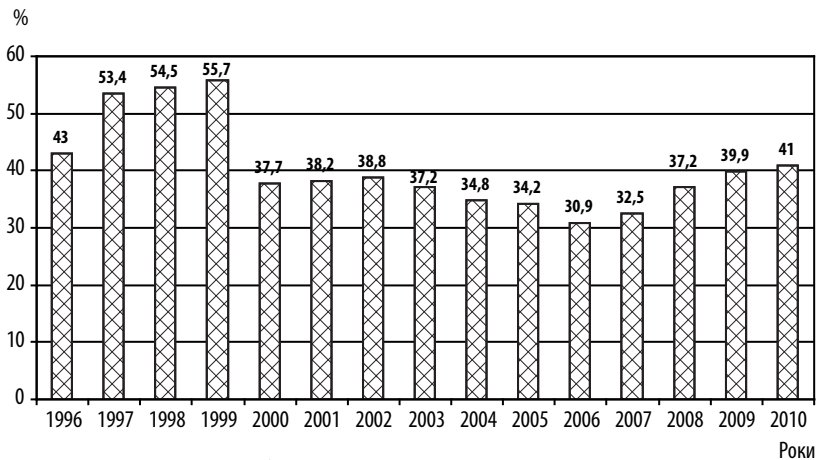


Рис. 1.8. Частка збиткових підприємств в економіці України

Така висока їх кількість знижує ефективність всієї економічної системи держави й, безумовно, гальмує процес загального економічного зростання.

## САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

Це підтверджує висновок про те, що однією з найважливіших проблем в економіці є низька ефективність функціонування значної кількості господарюючих суб'єктів, що, у свою чергу, спричиняє їх низьку фінансову стійкість і неплатоспроможність.

Аналіз структури промисловості України, проведений за показниками обсягів реалізованої продукції (додаток Б), свідчить про те, що найбільшу питому вагу займає продукція наступних галузей: металургія, харчова промисловість і машинобудування. Тому, на наш погляд, доцільно проаналізувати розвиток машинобудування України, що обумовлено наступними особливостями його функціонування. Машинобудівний комплекс становить найважливішу галузь переробної промисловості, має складну структуру. У машинобудуванні виробляються засоби праці як для галузей, що виробляють засоби праці, так і для галузей, що виробляють засоби споживання. Таким чином, розвиток цієї галузі багато в чому визначає науково-технічний прогрес цілого ряду промислових галузей. Основні показники, що характеризують динаміку розвитку машинобудування за період 2001–2010 рр., подані в *табл. 1.1* [178].

Таблиця 1.1

Динаміка основних показників діяльності машинобудування

Показник	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	21523,1	22492,2	35133,1	53569,3	59668,1	68730,6	98339,9	121780,4	85833,4	116348,5
Індекс обсягу продукції, %	118,8	111,3	135,8	128,0	107,1	111,8	119,0	100,3	55,1	136,1
Індекс цін виробників, %	-	102,8	105,8	113,7	105,6	106,0	111,9	122,0	107,7	112,2

За даними таблиці можна зробити наступні висновки. Незважаючи на те, що обсяг реалізованої продукції машинобудування протягом практично всього аналізованого періоду (крім 2009 р.) зростає, індексні показники демонструють нестабільність і постійні коливання. Так, індекс обсягу продукції демонструє стрімке зниження у 2005 та 2008–2009 рр., що обумовлюється



## Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

об'єктивними причинами, які розглядалися вище. Індекс цін виробників, навпаки, з 2005 р. демонструє значне постійне зростання (хоча у 2009 р. дещо знижується), що є негативним чинником. Все це свідчить про нестійкість позитивних тенденцій розвитку цієї галузі та наявність у ній кризових явищ.

Однак зазначені показники в більшій мірі характеризують кількісний аспект розвитку цієї галузі. Ефективність роботи господарюючих суб'єктів, що функціонують в машинобудуванні, може бути охарактеризована за допомогою фінансових показників (табл. 1.2). Аналіз даних, поданих у таблиці, показав, що у досліджуваному періоді функціонування машинобудівних підприємств характеризувалося нестабільністю та досить низьким рівнем фінансових результатів. Так, за період 2002–2003 рр. ефективність діяльності була вкрай низькою: галузь у цілому зазнала збитків, рентабельність набула мінімальних значень, а частка збиткових підприємств і сума збитків були одними з найвищих. Слід зазначити, що у 2004–2005 рр. ситуація дещо покращилася – фінансові результати зросли, функціонування галузі в цілому стало приносити прибуток. Однак розмір збитків залишився на досить високому рівні – більше 1,3 млрд грн у 2005 р. а рентабельність не досягла навіть рівня 2001 р.

Таблиця 1.2

### Динаміка фінансових результатів діяльності підприємств машинобудування

Показник	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млн грн	1408,9	52,6	432,1	1612,9	2238,5	1916,9	5127,5	958,7	1765,2	7176
Чистий прибуток (збиток), млн грн	1006,3	-493,3	-285,2	889,5	1258,4	н/д	н/д	-1089,5	37,3	4235,5
Частка збиткових підприємств, %	35,9	38,4	36,7	34,3	33,3	33,3	30,8	36,4	39,3	37,6
Сума збитків, млн грн	1052,3	1816,7	1856,9	1727,8	1343,3	1978,2	2009,9	6463,7	6439,4	3633,8
Рентабельність операційної діяльності, %	4,0	1,5	1,9	3,1	3,4	н/д	н/д	2,9	5,4	6,9

Високою є й частка збиткових підприємств – більше 33%. Після покращення фінансового стану галузі, що спостерігалось до 2007 р., у 2008–2009 рр. аналізовані показники знову різко погіршились – фінансові результати зменшились більше, ніж у 5 разів (хоча у 2009 р. дещо підвищились), чистий прибуток набув від'ємного значення (тобто сформувався збитковий кінцевий фінансовий результат), частка збиткових підприємств значно зросла та досягла середнього показника по економіці в цілому (39,3%), сума збитків зросла втричі. До основних причин такого зниження ефективності діяльності підприємств цієї галузі слід віднести погіршення загальноекономічної ситуації країн – основних торговельних партнерів, зменшення зовнішнього та внутрішнього попиту на вітчизняну продукцію, пов'язане зі зниженням купівельної спроможності споживачів, зниження інвестиційної активності підприємств, а також відсутність обігових коштів для розвитку виробництва. Зазначимо, що у 2010 р. показники діяльності машинобудування в основному покращились, сума збитків зменшилась, але це ще не може свідчити про наявність стійкої позитивної тенденції розвитку досліджуваної галузі. Таким чином, проведений аналіз показав, що хоча у функціонуванні машинобудування України протягом досліджуваного періоду є деякі позитивні моменти, в цілому ефективність діяльності у цій галузі значно знизилась протягом останніх років та загалом є досить низькою.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок про наявність в економіці України ознак системної кризи на мікрорівні, що вимагає застосування особливих процедур антикризового управління стосовно «проблемних» (фінансово неспроможних) підприємств, негативні наслідки діяльності яких спричиняють значний негативний вплив на загальну економічну ситуацію в державі.

Традиційно інструментом державного регулювання функціонування збиткових і фінансово неспроможних підприємств є інститут банкрутства. Проблема державної регламентації процесів банкрутства є для України надзвичайно актуальною, оскільки світовий досвід підтверджує, що саме інститут банкрутства є одним з найбільш ефективних інструментів ринкових перетворень. У додатку В наведено еволюцію законодавчої бази функціонування механізму банкрутства в Україні.

Для оцінки ефективності функціонування інституту банкрутства в Україні проаналізуємо динаміку пов'язаних з ним процесів як на макrorівні, так

## Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

і на мікрорівні з урахуванням регіональних аспектів. Дослідження проводиться на основі статистичних даних, поданих у [4; 5; 42; 45; 145; 146].

Інтенсивність і масштаб протікання процесів банкрутства в економіці України у 1996–2010 рр., на наш погляд, можуть бути відображені за допомогою таких показників:

- кількість справ з приводу банкрутства, розглянутих господарськими судами України (рис. 1.9);
- кількість справ про банкрутство на 1000 збиткових підприємств (рис. 1.10).

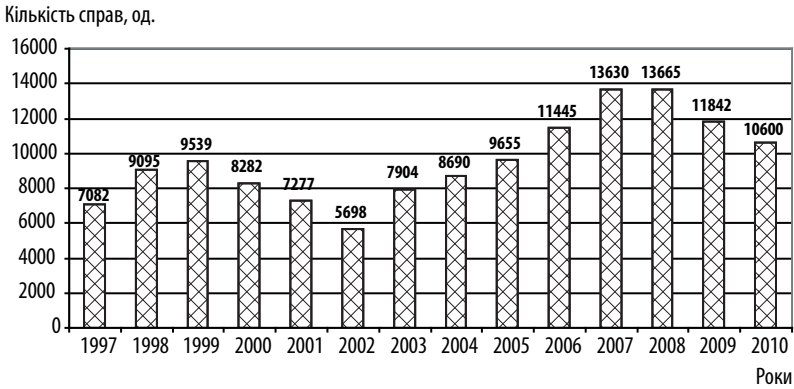


Рис. 1.9. Динаміка розгляду справ з приводу банкрутства підприємств

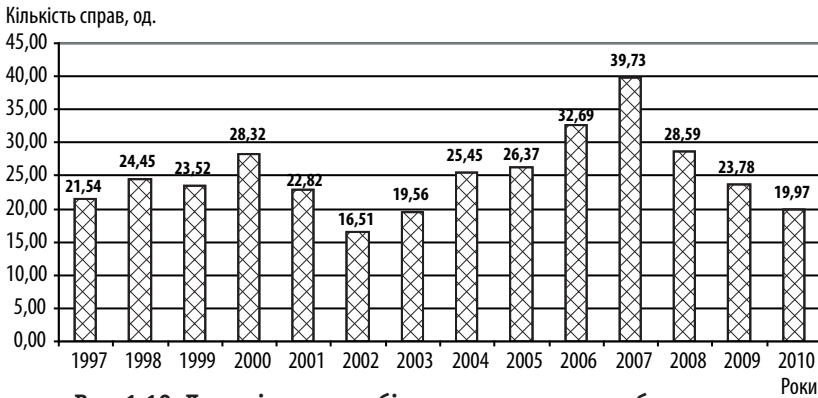


Рис. 1.10. Динаміка масштабів розгляду справ про банкрутство

Аналіз даних рис. 1.9 дозволяє зробити наступний висновок. У період, що відповідає терміну дії першої редакції Закону України «Про банкрутство» (1996–2000 рр.), інтенсивність процесів банкрутства збільшувалась. Набрання чинності новою редакцією Закону привело до зниження кількості справ, пов'язаних з банкрутством підприємств у 2000–2002 рр., у зв'язку з невідпрацьованістю нового законодавчого механізму, але з 2003 року знову спостерігається постійне і досить значне зростання зазначеного показника. У 2007–2008 рр. кількість розглянутих господарськими судами справ про банкрутство склала понад 13,6 тисяч. Це свідчить про те, що інтенсивність процесів банкрутства має стійку тенденцію до підвищення.

З одного боку, це відповідає світовим тенденціям (так, наприклад, у США банкрутами стають щорічно 3–5% компаній [50]). Однак в умовах трансформаційної економіки України подібні зміни підкреслюють зростання кількості господарюючих суб'єктів, нездатних функціонувати в сучасних умовах господарювання. Слід зазначити, що у 2009–2010 рр. спостерігається зниження кількості справ про банкрутство, що, однак не є наслідком позитивних змін, а пов'язане з розвитком кризових явищ в економіці. Так, основною причиною скорочення банкрутств є нестача вільних коштів в обігу компанії, у зв'язку з чим кредитори охочіше йдуть на реструктуризацію заборгованості, побоюючись, що процедура банкрутства привабить інших кредиторів. Другою причиною цієї тенденції можна вважати підвищення свідомості боржників. Боржники усвідомлюють всю небезпеку банкрутства під час кризи і тому йдуть на переговори з основними кредиторами про реструктуризацію. У той же час знизилася кількість фіктивних банкрутств, головною метою яких був перерозподіл форми власності або прагнення ухилитися від сплати податків чи кредитів [43]. А отже, говорити про економічну стабілізацію на мікрорівні поки що не доводиться.

Дані рис. 1.10 свідчать про те, що в період дії першої редакції Закону значення зазначеного показника знаходилося на середньому рівні. Однак за роки практики використання нової редакції показник масштабу розгляду справ про банкрутство змінювався відповідно до кількості справ, тобто починаючи з 2003 р. постійно зростав, досягаючи свого максимуму у 2007 р. та надалі знижуючись. Зазначимо, що у 2007 р. з 1000 збиткових підприємств по відношенню тільки до одного з двадцяти п'яти була розглянута справа про банкрутство, у 2010 р. цей показник знизився до одного з п'ятдесяти. Таке

## Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

достатньо низьке його значення підтверджує невисоку ефективність функціонування чинного законодавчого механізму банкрутства, що підкреслює важливість застосування процедур антикризового та санаційного управління до проблемних підприємств не тільки в рамках інституту банкрутства, але й поза ним.

Окремої уваги заслуговує аналіз процесів, пов'язаних з банкрутством підприємств, що перебувають у державному управлінні. Показники, що характеризують протікання процесів банкрутства усередині Реєстру корпоративних прав держави, подані в *табл. 1.3* (розраховано за даними [66; 67]). Аналіз даних таблиці дозволяє зробити наступні висновки. Незважаючи на те, що загальна кількість підприємств, які знаходяться на стадії банкрутства, в 2010 р. порівняно з 2009 р. зменшилась, їх питома вага в загальному обсязі корпоративних прав держави залишилась на досить високому рівні, складаючи при цьому майже 24%, що свідчить про негативні тенденції, які зберігаються у цьому секторі економіки.

Таблиця 1.3

### Розподіл держпідприємств, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство

Показник	Станом на 01.01.10р.	Станом на 01.01.11р.	Зміни (+/-)	
			абс.	%
1	2	3	4	5
1. Загальна кількість господарських товариств, щодо яких відкрито провадження у справі про банкрутство, од.	194	158	-36	-18,56
1.1. % до загальної кількості підприємств згідно з Реєстром корпоративних прав держави	25,8	23,8	-2	-7,77
2. Кількість підприємств, що знаходяться на стадії санації	60	48	-12	-20
2.1. % до загальної кількості підприємств, щодо яких відкрито провадження	31	30,38	-0,62	-2
2.2. % до загальної кількості підприємств згідно з Реєстром корпоративних прав держави	8	7,23	-0,77	-9,6
3. Кількість підприємств, що знаходяться на стадії розпорядження майном	32	30	-2	-6,25

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5
3.1. % до загальної кількості підприємств, щодо яких відкрито провадження	16,5	18,99	2,49	15,08
3.2. % до загальної кількості підприємств згідно з Реєстром корпоративних прав держави	4,3	4,52	0,22	5,07
4. Кількість підприємств, що знаходяться в процесі ліквідації	102	80	-22	-21,57
4.1. % до загальної кількості підприємств, щодо яких відкрито провадження	52,5	50,63	-1,87	-3,56
4.2. % до загальної кількості підприємств згідно з Реєстром корпоративних прав держави	13,6	12,05	-1,55	-11,41

При цьому майже половина цих господарюючих суб'єктів знаходиться у процесі ліквідації (або кожне восьме підприємство, включене до Реєстру корпоративних прав держави). У той же час частка підприємств, що перебувають на стадії санації, невисока – близько 30%. Однак їх кількість та питома вага у загальному реєстрі корпоративних прав держави зменшилась на 12 од. та на 0,77% відповідно, що є досить негативним. У 2010 році кількість підприємств, що знаходяться на стадії розпорядження майном, майже не змінилась (зменшення на 6,25%) і склала 30 од. Таким чином, можемо зробити висновок про перевагу процесів ліквідації проблемних підприємств, які знаходяться в державному управлінні, над процесами їх фінансового оздоровлення, що призводить до скорочення обсягу корпоративних прав держави, її виробничого й фінансового потенціалу.

Слід зазначити, що процеси банкрутства підприємств спричиняють значний негативний вплив і на регіональному рівні, причому найбільше це стосується регіонів з високим рівнем розвитку промисловості, що підтверджується наступними даними (табл. 1.4) (складено за даними [13]).

Аналіз поданого регіонального розподілу показує, що найбільше підприємств-банкрутів у м. Києві, що об'єктивно пояснюється його статусом і кількістю функціонуючих там господарюючих суб'єктів, а також у Донецькій (5195 од.), Дніпропетровській (5109 од.), Харківській (4193 од.) областях, які станом на 2009 р. займають відповідно перше, друге й третє місця за обсягом валового регіонального продукту в Україні [44]. Таким чи-

## Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

ном, проблеми відновлення ефективної діяльності неплатоспроможних господарюючих суб'єктів є найбільш актуальними для промислово розвинених регіонів.

Таблиця 1.4

### Кількість підприємств, щодо яких відбувалося провадження у справі про банкрутство (за період 1993 – 2010 рр.)

№ з/п	Регіон	Кількість підприємств	№ з/п	Регіон	Кількість підприємств
1	Вінницька область	2949	15	м. Севастополь	667
2	Волинська область	1096	16	Миколаївська область	2132
3	Дніпропетровська область	5109	17	Одеська область	3248
4	Донецька область	5195	18	Полтавська область	1610
5	Житомирська область	1550	19	Рівненська область	1179
6	Закарпатська область	747	20	Сумська область	1928
7	Запорізька область	3436	21	Тернопільська область	834
8	Івано-Франківська область	1345	22	Харківська область	4193
9	Київська область	2341	23	Херсонська область	1326
10	Кіровоградська область	1390	24	Хмельницька область	1531
11	Республіка Крим	2293	25	Черкаська область	2211
12	Луганська область	2707	26	Чернівецька область	690
13	Львівська область	3463	27	Чернігівська область	1224
14	м. Київ	14734			

Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що за даними дослідження Світового банку, в середньому у процесі банкрутства вдається відшкодувати лише близько 9% вимог кредиторів, в той час як цей середній показник у розвинутих європейських країнах становить 67%, у державах Східної Європи та Азії – 28% [55]. Крім того, в основному реалізація процедури банкрутства приводить до ліквідації компаній-боржників, а не відновлення їх платоспроможності – менше 10% справ закінчуються відновленням (в інших державах цей показник у середньому складає 60–85%).

Таким чином, у результаті проведених досліджень можна зробити наступні висновки. Аналіз динаміки макроекономічних показників свідчить про те, що розвиток економіки України характеризується значною кількістю кризових явищ, які проявляються в усіх її сферах. Незважаючи на те, що на початку поточного десятиріччя показники демонстрували позитивні тенденції, у 2008–2009 рр. спостерігається значне їх погіршення, що обумовлено як негативним впливом зовнішніх факторів, зокрема, світової фінансової кризи, так і відсутністю позитивних системних перетворень в економіці країни. Все це негативно впливає на діяльність суб'єктів господарювання, обумовлюючи низьку ефективність їх функціонування та погіршення фінансового стану, що, у свою чергу, призводить до появи високої кількості збиткових підприємств та підприємств-банкрутів.

Аналіз динаміки процесів банкрутства показав, що у правовому полі переважають механізми, орієнтовані на ліквідацію, а не на відновлення платоспроможності й ефективної діяльності фінансово неспроможних господарюючих суб'єктів, що визначає потребу у подальшому удосконаленні процедур санації й відновлення платоспроможності не тільки в рамках інституту банкрутства, але й поза ним.

### **1.2. Санація як економічна категорія. Класифікаційні аспекти санації**

Санація є однією з найважливіших процедур, що функціонують у площині дії інституту банкрутства й використовуються для виведення підприємств із кризового стану. У даний час не існує однозначного трактування поняття «санація», що обумовлює необхідність подальшого вивчення й аналізу представлених у науково-теоретичних та практичних (законодавчих) літературних джерелах варіантів визначення сутності зазначеної економічної категорії. У загальноживаному значенні термін «санація» походить від латинського *sanus* – здоровий, *sanatio* – лікування, оздоровлення. Аналіз і характеристика визначень санації, використовуваних авторами в різних джерелах, подані в *табл. 1.5*.

Проаналізувавши зазначені визначення, можна сказати наступне. Санація як економічна категорія всіма авторами розглядається стосовно до господарюючих суб'єктів, які знаходяться у кризовому стані, що відбиває сут-



## **Розділ 1. санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами**

---

ність цієї категорії. Розходження думок спостерігається у тому, що автори розуміють під цілями, суб'єктами й формами санації. У зв'язку з цим можна виділити кілька підходів до існуючих визначень поняття «санація».

Перший підхід поєднує групу вчених [10; 35; 37; 143], які розглядають санацію як інструмент тільки зовнішнього управління або зовнішньої фінансової підтримки. Як санатори зазначаються банки, держава, сторонні фізичні і юридичні особи. Однак такий підхід є не зовсім коректним, оскільки підприємства можуть проводити санаційні заходи як з використанням зовнішньої фінансової допомоги, так і самостійно, за рахунок мобілізації внутрішніх фінансових резервів або коштів власників. Це твердження обґрунтоване не тільки економічними, але й правовими аспектами санації. У законодавчих і нормативних актах України [64; 118] зазначається, що санація з метою відновлення платоспроможності боржника може здійснюватися безпосередньо власником боржника або його керівником, уповноваженим зборами кредиторів. Тому можна погодитися з думками О. О. Терещенко, Л. С. Ситник, В. А. Барінова та інших авторів, які не виділяють обов'язкову приналежність санаторів до зовнішнього середовища.

Другий підхід поєднує вчених, що визначають санацію як різновид реорганізаційної процедури [10; 11; 160]. У зв'язку з цим необхідно чітко визначити сутність реорганізації. Реорганізація – це повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства декількох [153].

Виходячи із сутності санації як комплексу заходів, спрямованих на оздоровлення господарюючого суб'єкта, що перебуває в кризовому стані, можемо стверджувати, що «санація» є більш широким поняттям, ніж «реорганізація». На наш погляд, більш обґрунтованим є твердження про те, що реорганізація може виступати одним з інструментів санації й входить в комплекс санаційних заходів організаційно-правового характеру. З іншого боку, слід зазначити, що реорганізація може здійснюватися й на підприємстві, яке нормально функціонує, й не бути жодним чином пов'язаною із процесом фінансового оздоровлення, а переслідувати інші цілі. Все вищевикладене не дозволяє розглядати санацію тільки як різновид реорганізаційної процедури й дає підставу погодитися з визначеннями санації, поданими у роботах [16; 153].

Таблиця 1.5

Критичний аналіз визначень категорії «санация»

№ з/п	Джерело	Визначення	Характеристика визначення	Проблемні моменти
1	2	3	4	5
1	Словник Ушакова [142]	1. Оздоровити, зробити здоровим. 2. Покращити стан чого-небудь, привести в порядок	Надає загальне значення поняття санация	Не конкретизує економічний зміст терміну
2	Великий енциклопедичний словник [37]	Система заходів, що проводяться банками (часто з участю держави) для попередження банкрутства або підвищення конкурентоспроможності підприємств	Характеризує економічну сутність санация господарюючих суб'єктів	Надає односторонню характеристику, оскільки розглядає санация лише як засіб зовнішнього впливу, як санатори зазначені тільки банки і держава
3	Сучасна енциклопедія [143]	Система заходів, що проводяться державою для оздоровлення економіки	Характеризує санация як оздоровлення економіки в цілому	Суб'єктом санация виступає тільки держава
4	Терещенко О. О. [153]	Система фінансово-економічних, виробничо-технічних та соціальних заходів, спрямованих на досягнення або відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника у довгостроковому періоді	Дає повне визначення економічної сутності санация	
5	Бланк І. О. [35]	Система заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства, які реалізуються за допомогою сторонніх юридичних або фізичних осіб та спрямовані на запобігання оголошення підприємства-боржника банкрутом та його ліквідації	Розкриває сутність санация як процедури фінансового оздоровлення	Розглядає санация як інститут тільки зовнішньої фінансової підтримки

Розділ 1. Санация як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

Закінчення табл. 1.5

1	2	3	4	5
6	Коротков Е. М. [10]	Реорганізаційна процедура передачі власності підприємства-боржника особам або організаціям, що надають фінансову допомогу для його оздоровлення	Характеризує один з правових аспектів санації	Розглядає тільки одну з існуючих форм санації – реорганізацію
7	Барінов В. А. [16]	Система заходів, спрямованих на покращення фінансово-економічного стану підприємств з метою запобігання банкрутства або підвищення конкурентоспроможності	Дає загальне визначення сутності санації	
8	Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [64]	Система заходів, що здійснюються під час провадження справи про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника, а також задоволення повністю або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника	Надає досить повне правове визначення санації, враховує деякі економічні аспекти	Робить наголос на задоволенні вимог кредиторів, але не конкретизує цілі санації для підприємства-боржника
9	Грязнова А. Г. [11], Уткін Е. А. [160]	Реорганізаційна процедура, коли власником господарюючого суб'єкта-боржника, кредитором або іншими особами надається фінансова допомога боржнику	Характеризує один з правових аспектів санації	Розглядає санацію тільки як реорганізаційну процедуру
10	Ситнік Л. С. [141]	Система економіко-організаційних заходів, спрямованих на оздоровлення фінансового стану підприємства-боржника	Надає загальне визначення сутності санації	
11	Макальська М. Л. [93]	Система фінансових та кредитних заходів, спрямованих на покращення фінансового стану підприємства з метою запобігання його банкрутства або підвищення конкурентоспроможності	Надає визначення фінансової санації	Характеризує лише один з напрямків здійснення санаційних заходів – санацію фінансової сфери

Третій підхід представлений групою авторів [16; 37; 64; 93; 141], які виділяють в якості цілі санації оздоровлення фінансового стану підприємства, спрямоване на запобігання банкрутства та (або) підвищення його конкурентоспроможності. На наш погляд, таке визначення цілі санації вимагає деякого уточнення. *По-перше*, кризовий стан підприємства може бути викликаний не тільки недоліками фінансового менеджменту, але й недоліками існуючої системи управління, зв'язків і відносин усередині підприємства, відсутністю впровадження нових технологічних розробок і т. ін. Тому не можна концентрувати мету санації тільки на фінансовому оздоровленні господарюючого суб'єкта. Санаційні заходи можуть стосуватися і інших, не менш важливих сфер діяльності господарюючого суб'єкта: виробництво, маркетинг, інвестиції, управління персоналом і т. ін.

Крім того, мета санації не обмежується локалізацією й переломленням негативних тенденцій у розвитку підприємства, спрямованих на запобігання банкрутства й ліквідації, але повинна включати генерацію таких управлінських впливів, які можуть, виходячи з наявних потенційних можливостей і ресурсів, надати підприємству висхідний вектор розвитку в майбутньому. Тому можна погодитися з думкою авторів [123], які вбачають в якості стратегічної цілі санації забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства й реалізацію оптимального варіанта його розвитку.

З огляду на вищевикладене, під санацією в роботі розуміється система управлінських заходів, що стосуються однієї, декількох або всіх сфер діяльності підприємства, метою яких є оздоровлення або відновлення процесу його функціонування на основі якісних ресурсних або організаційно-структурних змін.

Санація є об'єктом дослідження в дисертаційних роботах, присвячених проблемам антикризового управління й фінансового оздоровлення підприємств різних галузей і форм власності. Сучасні наукові напрямки й підходи до дослідження санації подані в *табл. 1.6*.

Наукометричний аналіз даних, поданих у таблиці, дає можливість зробити наступні висновки. Санація як система заходів, спрямованих на виведення підприємств із кризового стану розглядається і як одна із процедур, що здійснюються в рамках антикризового управління господарюючими суб'єктами, і як самостійний об'єкт дослідження. В рамках її вивчення науковцями слід виділити наступні основні напрямки:

**Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами**

Таблиця 1.6

**Наукометричний аналіз дослідження санації в дисертаційних роботах**

Автор дисертаційної роботи	Тема дисертаційної роботи	Особливості дослідження санації в дисертаційній роботі
1	2	3
Терещенко О. О.	Антикризове управління фінансами підприємств (спеціальність 08.04.01 – фінанси, грошовий обіг і кредит)	У роботі пропонується ввести до категоріального апарату АФУ поняття санаційної спроможності підприємства як комплексного критерію прийняття рішення щодо фінансового оздоровлення підприємства, який узагальнює сукупність ознак та передумов для подолання фінансової кризи. Це поняття слід визначити як наявність у підприємства, що знаходиться у фінансовій кризі, фінансових, організаційно-технічних та правових можливостей, які визначають здатність до успішної реалізації антикризових заходів та його фінансового оздоровлення. Також розглядається санаційний аудит як інструмент зменшення інформаційної асиметрії та верифікації антикризового плану
Багацька К. В.	Фінансовий механізм санації підприємства (спеціальність 08.04.01 – фінанси, грошовий обіг і кредит)	Санація розглядається як система послідовних взаємопов'язаних заходів, що проводяться по відношенню до підприємства-боржника з ініціативи його власників або зовнішніх суб'єктів з метою врегулювання проблеми боргів, попередження банкрутства, відновлення платоспроможності і досягнення прибутковості і конкурентоспроможності в довготерміновому періоді. Проаналізовано фінансово-правові аспекти санації. В роботі обгрунтовано необхідність розробки фінансового механізму санації та запропоновано його функціонально-цільову структуру, до складу якої входить екологічна складова. Дослідження проводились на базі підприємств харчової та переробної промисловості
Булкот Г. В.	Облік і аналіз процесів ліквідації та санації підприємств України на стадії банкрутства	Досліджено питання організації процедур розпорядження майном боржника, санації боржника, укладання мирової угоди, ліквідації в аспекті удосконалення облікового процесу на підприємстві

САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

Продовження табл. 1.6

1	2	3
Лачкова Л. І.	Економічний механізм санаційної реструктуризації підприємств роздрібної торгівлі (спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності))	Розглядається один з механізмів санації, а саме – санаційна реструктуризація. Санаційна реструктуризація визначається як окремий вид реструктуризації, який використовується підприємствами, що знаходяться у передкризовому або кризовому стані, та має на меті недопущення розгортання кризи, вихід з неї, стабілізацію господарської системи, збереження суб'єкта господарювання, створення умов для зростання його вартості, досягнення позитивних соціальних наслідків. Досліджено поняття «санаційна спроможність». Робота виконана на прикладі підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами
Панасенко О. В.	Моделі оцінки й аналізу схильності підприємства до банкрутства (спеціальність 08.00.11 – математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці)	Досліджено критерії та методи оцінки ефективності санації та побудовано модель оцінки ефективності санації на основі нечіткої логіки
Маковоз О. В.	Шляхи фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств залізничної галузі (спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності))	Санація розглядається як інструмент реалізації стратегії виживання неплатоспроможних підприємств, а види санації відповідають структурним складовим цієї стратегії. Розглянуто фінансові методи запобігання неплатоспроможності підприємств залізничної галузі
Мараховська К. А.	Науково-методичні засади державного регулювання відновлення платоспроможності (банкрутства) підприємств (спеціальність 08.02.03 – організація управління, планування і регулювання економікою)	Розроблено методикою проведення санації стратегічно важливих для держави підприємств. Запропоновано систематизовані етапи проведення санації та оцінки її ефективності, що подано у вигляді типового плану санації

Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

Закінчення табл. 1.6

1	2	3
Панасенко О. В.	Моделі оцінки і аналізу схильності підприємства до банкрутства (спеціальність 08.00.11 – математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці)	Досліджено критерії та методи оцінки ефективності санації та побудовано модель оцінки ефективності санації на основі нечіткої логіки
Степурина С. О.	Формування механізму санційного управління підприємством (спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності))	Виділено та обгрунтовано поняття санційного управління, показано його місце у системі загального управління підприємством. Розроблена концептуальна схема механізму санційного управління підприємством. Запропоновано методичне забезпечення вибору й обгрунтування санційних рішень для підприємства, обгрунтовано класифікацію санційних заходів, а також здійснено вибір найбільш ефективних санційних заходів на основі теорії корисності
Цурик В. В.	Управління підприємством в умовах кризи (спеціальність 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами)	У рамках проведеного дослідження автором розроблені інструменти фінансової санації для виведення підприємств з кризового стану. Об'єктами дослідження виступили підприємства сфери комунікаційних послуг
Шишкова Н. Л.	Організаційно-економічний механізм управління санаційними процедурами підприємств вугільної промисловості (спеціальність 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами)	Організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства пропонується розглядати як ієрархію методів, способів і прийомів формування і регулювання відносин підприємства з внутрішнім і оточуючим середовищем у процесі санації. Його зміст визначено у можливості максимального ефективно досягти мети санації – відновлення платоспроможності – у визначений термін, з використанням всіх видів внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Сформувано алгоритм управління підготовкою проведення санації підприємства, у якому розглядається два аспекти механізму санації – організаційний та економічний. Визначено ефективні методи і напрями санації вугільних підприємств

1. Дослідження категоріального апарату санації. Авторами проводиться аналіз та уточнення основних понять, що характеризують сутність та аспекти санації. До таких слід віднести: санацію, санаційну спроможність, санаційне управління, санаційну реструктуризацію, санаційний аудит. Особлива увага приділяється наступним поняттям:
  - санаційна спроможність, під якою пропонується розуміти комплексний критерій прийняття рішення щодо фінансового оздоровлення підприємства, який узагальнює сукупність ознак та передумов для подолання фінансової кризи;
  - санаційна реструктуризація, яка визначається як окремий вид реструктуризації, що використовується підприємствами, які знаходяться у передкризовому або кризовому стані, та має на меті недопущення розгортання кризи, вихід з неї, досягнення позитивних соціальних наслідків. Однак слід відзначити, що відсутнім залишається єдиний підхід до визначення класифікаційних характеристик санації (її форм, видів та ін.), що обумовлює необхідність продовження досліджень у цьому напрямку.
2. Удосконалення підходів до формування механізму санації. Цей механізм автори розглядають у різних аспектах: фінансовий, організаційно-економічний, механізм санаційного управління. Дослідниками пропонується введення додаткових складових до механізму санації (зокрема, екологічної складової), удосконалюється його структура, приділяється увага правовим аспектам санаційних процедур. Все це підтверджує висновок щодо необхідності дослідження санації як складної комплексної економічної категорії.
3. Удосконалення інструментарію санації як процедури виведення підприємств зі стану кризи. У рамках проведених досліджень пропонуються авторські підходи до формування комплексів санаційних заходів з урахуванням галузевої приналежності підприємств, що сануються. Так, дослідження проводилися для підприємств вугільної галузі, машинобудування, сфери комунікаційних послуг, харчової промисловості, електроенергетики, залізничного транспорту. Все це ще раз підтверджує важливість і актуальність вивчення проблем підвищення ефективності антикризового управління в цілому й здійснення санаційних процедур в економіці України.



Однак слід зазначити, що, незважаючи на досить глибокі та ретельно проведені дослідження, на наш погляд, потребують подальшого дослідження проблеми та завдання, пов'язані зі стратегічним управлінням санацією, і, зокрема, формуванням санаційної стратегії підприємства з урахуванням сучасних ринкових трансформацій. Актуальність детального розгляду та аналізу цієї економічної категорії обґрунтовується комплексністю та багатогранністю санації, а також необхідністю урахування інтересів усіх зацікавлених сторін – власників підприємства, кредиторів, держави, працівників у процесі формування та реалізації стратегічних цілей оздоровлення підприємства.

Таким чином, виділені проблеми вимагають подальшого дослідження та повинні стати об'єктом подальших наукових розробок у сфері підвищення ефективності антикризового управління на підприємстві.

Аналіз літературних джерел і законодавчих актів [15; 16; 35; 64; 91; 153], дозволив зробити висновок про те, що існують різні підходи до класифікації санації й виділення її характеристик (*табл. 1.7*).

Так, залежно від спрямованості санаційних заходів пропонується виділити наступні види санації (подібний підхід поданий у роботах [15; 153]).

1. *Фінансова санація*, направлена на покриття поточних збитків, відновлення нормативних значень фінансових показників. Її зміст складають заходи фінансово-економічного характеру, які відображають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації і використання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансових ресурсів. Терещенко О. О. відзначає, що подібні заходи займають особливе місце в процесі санації. Мета фінансової санації, на його думку, полягає в покритті поточних збитків і усуненні причин їх виникнення, відновленні або збереженні ліквідності і платоспроможності підприємств, скороченні всіх видів заборгованості, поліпшенні структури оборотного капіталу і формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру [153].
2. *Організаційно-правова*. Заходи, що складають зміст цього виду санації, мають бути спрямовані на удосконалення організаційної структури підприємства і відносин засновників, оптимізацію структури власного капіталу, підвищення якості й ефективності управління і т. под.

## Підходи до класифікації характеристик санації

Ієрещенко О. О.				
Характеристики санації				
Класифікаційна ознака	Вид санації	Форми санації	Типи санаційних заходів	
1	2	3	4	
Обсяг фінансових ресурсів, що використовуються для проведення санації	Санація без залучення додаткових фінансових ресурсів	Зменшення номінального капіталу підприємства	-	
		Конверсія власності в борг		
		Конверсія боргу у власність		
		Пролонгація строків сплати заборгованості		
		Добровільне зменшення заборгованості		
	Самофінансування			
	Санація із залученням додаткових фінансових ресурсів	Альтернативна санація		
		Двоступінчаста санація		
		Безповоротна фінансова допомога власників		
		Безповоротна фінансова допомога персоналу		
Емісія obligацій конверсійної позики				
Залучення додаткових позик				
Структура джерел залучення фінансових ресурсів для проведення санації	Автономна санація	-	-	
	Зовнішня санація	-	-	
	Санація за рахунок державної фінансової підтримки	-	-	

**Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами**

*Продовження табл. 1.7*

1	2	3	4	
Сфера реалізації саніційних заходів	Санація зі зміною організаційно-правової форми та юридичного статусу (реорганізація)	-	Організаційно-правові	
	Санація зі збереження існуючої організаційно-правової форми	-		
	-		Соціальні	
	-		Виробничо-технічні	
	-		Фінансові	
Бланк І. 0.				
<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Характеристики санації</b>			
	<b>Напрямок проведення санації</b>	<b>Форми санації</b>		
1	2	3		
Масштаб кризового стану, прийнята концепція санації	Санація, спрямована на рефінансування боргу підприємства			Дотації і субвенції за рахунок коштів бюджету
				Державне пільгове кредитування
				Державна гарантія комерційним банкам, по кредитах, що видаються підприємству, яке санається
				Цільовий банківський кредит
				Переведення боргу на іншу юридичну особу
Реструктуризація короткострокових кредитів у довгострокові				

Продовження табл. 1.7

1	2	3
	<p>Випуск облігацій та інших цінних паперів під гарантію санатора</p> <p>Відстрочення погашення облігацій підприємства</p> <p>Списання санатором-кредитором частини боргу</p> <p>Злиття</p> <p>Поглинання</p> <p>Розділ</p> <p>Перетворення у ВАТ</p> <p>Передача в оренду</p> <p>Приватизація</p>	<p>Санация, спрямована на реорганізацію підприємства</p>
	Лігоненко Л. О.	
<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Вид</b>	<b>Форма</b>
Суб'єкти антикризового процесу	Зовнішня	Спрямована на реорганізацію боргу
	Внутрішня	Спрямована на реорганізацію підприємства
Джерела коштів, що використовуються для проведення санациі		Силами самого підприємства За участі його кредиторів
		Санация на базі використання коштів і ресурсів самого підприємства
		Санация за рахунок власників підприємства
		Санация за рахунок коштів кредиторів

Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

Закінчення табл. 1.7

Барінов В. А.	
Класифікаційна ознака	Характеристики санації
Етап кризи на підприємстві	Режим діяльності підприємства
	Самостійна санація
	Досудова санація
	Банкрутство
Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»	
Класифікаційна ознака	Характеристики санації
Стадія провадження справи про банкрутство підприємства	Вид санації
	Досудова санація
	Судова санація

3. *Виробничо-технічна*, яка полягає у проведенні заходів, пов'язаних з підвищенням ефективності використання виробничих фондів, поліпшенням якості продукції і зниженням її собівартості і таких, що сприяють мобілізації внутрішніх фінансових резервів у сфері виробництва.
4. *Соціальна санація* повинна включати заходи, пов'язані із забезпеченням соціального захисту працівників підприємства, що санується. Особливого значення вона набуває при проведенні санації великих державних підприємств. Санаційні заходи соціального характеру можуть включати створення і фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозицію альтернативних робочих місць, виплату додаткових грошових допомог і т. ін.

Залежно від обсягу фінансових ресурсів, використовуваних підприємством для фінансування санаційних заходів, можна виділити наступні види санації [153].

1. Санація без залучення на підприємство додаткових фінансових ресурсів. У процесі проведення заходів використовуються фінансові ресурси, що наявні у підприємства, при цьому новий фінансовий капітал не залучається. В цьому випадку можуть бути використані наступні форми санації (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Форми санації підприємства без залучення додаткових фінансових ресурсів

## Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

2. Санація із залученням додаткових фінансових ресурсів. Вона передбачає використання з метою фінансування санаційних заходів нового фінансового капіталу, що залучається як за рахунок внутрішніх, так і за рахунок зовнішніх джерел. Санація такого виду може приймати наступні форми (рис. 1.12).



**Рис. 1.12. Форми санації підприємства із залученням додаткових фінансових ресурсів**

Визначення видів санації залежно від структури джерел фінансових ресурсів, використовуваних для проведення санації, не є однозначним і розглядається різними ученими по-різному. Так, Лігоненко Л. О. у роботі [91] виділяє наступні види санації:

1. Санація на базі використання засобів і ресурсів самого підприємства.
2. Санація за рахунок власників підприємства.
3. Санація за рахунок коштів кредиторів.

У цій класифікації, на наш погляд, не враховується таке важливе джерело фінансування санаційних заходів, як санація за рахунок державної фінансової підтримки. Зазначений вид санації відіграє значну роль у процесі оздоровлення державних підприємств, що знаходяться в стані кризи, має свою правову базу і тому має бути включений до класифікації видів санації.

Терещенко О. О. [153] розглядає автономну санацію, яка проводиться з використанням власних засобів підприємства і капіталу його власників та зовнішню санацію, здійснювану за рахунок коштів кредиторів і держави. Зрозуміло, що подібний підхід є декілька узагальненим, оскільки виділяє як

джерело фінансових ресурсів санації або внутрішні фінансові ресурси без урахування їх походження, або зовнішній капітал, що надається підприємству будь-якими суб'єктами зовнішнього середовища.

Таким чином, розглянувши представлені визначення, на наш погляд, найбільш доцільною вважається наступна класифікація видів санації залежно від структури джерел фінансових ресурсів, використовуваних для її здійснення:

1. Санація з використанням фінансових ресурсів самого підприємства, яка проводиться на базі використання коштів і ресурсів господарюючого суб'єкта, що санується.
2. Санація за рахунок власників підприємства. У цьому випадку джерелами фінансування санаційних заходів виступатимуть кошти фізичних і юридичних осіб, що є власниками санованого підприємства.
3. Санація за рахунок коштів кредиторів. Санаційні заходи фінансуються або проводяться за участю кредиторів підприємства.
4. Санація за рахунок коштів держави. Цей вид санації може застосовуватись до державних підприємств і здійснюватися за рахунок коштів Державного бюджету. Вона може бути пов'язана з необхідністю забезпечення розвитку пріоритетних галузей економіки, здійсненням антимонопольних заходів, державною підтримкою економічно і соціально значимих господарюючих суб'єктів та іншими цілями за ініціативою органів, уповноважених управляти державним майном.

Залежно від суб'єктів санаційного процесу, які беруть участь у проведенні санаційних заходів, на наш погляд, доцільно розглядати види санації, що мають наступний зміст.

1. *Зовнішня санація* – характеризується тим, що санаційні процедури проводяться з обов'язковою участю суб'єктів, що представляють зовнішнє по відношенню до підприємства середовище – кредиторів, інвесторів, держави. У процесі її проведення можуть здійснюватися наступні заходи:

- погашення боргу за рахунок цільового банківського кредиту;
- випуск облігацій і інших боргових цінних паперів під гарантію санаторів;
- погашення боргу за рахунок коштів бюджету;



## Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

---

- перекладення боргу на іншу юридичну особу;
- отримання нових кредитів;
- реструктуризація зобов'язань підприємства, що санується;
- реорганізаційні заходи.

2. *Внутрішня санація.* Її відмінність полягає у тому, що санаційні процедури визначаються і реалізуються керівництвом підприємства без залучення сторонніх учасників. Вона може включати оперативні санаційні заходи, спрямовані на відновлення нормативних значень фінансових показників у короткостроковому періоді і стратегічні санаційні заходи, метою яких буде забезпечення довгострокового стійкого функціонування і розвитку господарюючого суб'єкта, що санується.

Як бачимо, у подах визначеннях характеристик санації відсутній єдиний підхід до їх типологізації. З метою розробки авторської класифікації основних характеристик санації розглянемо зміст цих категорій, наведений у тлумачному словнику [37]:

- вид – підлегле поняття, що входить до складу іншого, вищого поняття – роду;
- форма – структура, конструкція чого-небудь, характер якої обумовлений змістом;
- тип – зразок, модель, яким відповідає відома група предметів, явищ;
- напрямок – сторона, у яку розвивається дія чого-небудь;
- режим – умови роботи, діяльності чого-небудь;
- процедура – встановлений порядок ведення, розгляду якої-небудь справи;
- захід – дія, спрямована на здійснення чого-небудь, для здійснення якої-небудь мети.

Узагальнюючи проведені дослідження існуючих класифікацій санації та відповідно до вищевикладеного змісту дефініцій, автором пропонується:

- як види санації виділяти такі її характеристики, що визначають принципові розходження, що стосуються сутності (змісту) санації;
- форми санації будуть характеризувати способи здійснення (реалізації) санаційних заходів і процедур. Запропонована автором узагаль-

## САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

ноюча класифікація видів і форм санації залежно від виділених ознак подана в *табл. 1.8*;

*Таблиця 1.8*

### Класифікація видів і форм санації

Класифікаційна ознака	Вид санації
суб'єкт антикризового процесу	зовнішня
	внутрішня
стадія провадження справи про банкрутство	досудова
	судова
Класифікаційна ознака	Форма санації
обсяг фінансових ресурсів, що використовуються для проведення санації	без залучення додаткових фінансових ресурсів
	з залученням додаткових фінансових ресурсів
структура джерел залучення фінансових ресурсів для проведення санації	з використанням фінансових ресурсів підприємства
	за рахунок коштів власників
	за рахунок коштів кредиторів
	за рахунок коштів держави
зміна організаційно-правової форми підприємства, що санується	зі збереженням існуючої організаційно-правової форми
	реорганізація
напрямок проведення санаційних заходів	спрямована на рефінансування боргу
	спрямована на реорганізацію підприємства

- до санаційних заходів і процедур передбачається віднести сукупність управлінських впливів, що реалізуються у процесі санації й спрямовуються на досягнення її цілей і реалізацію завдань. Усі вищенаведені характеристики санації можна розділити на три групи, залежно від приналежності класифікаційної ознаки до однієї із трьох сфер спрямованості дій суб'єктів санаційного процесу: управлінської (функціональної), фінансової й правової (*табл. 1.9*).

Аналізуючи сучасні класифікації санації, можна зробити висновок про те, що, на наш погляд, недостатньо повно виділені ознаки, відповідно до яких здійснювався б системний підхід до проведення санації. Оскільки, як уже за-

## Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

значалося вище, санація є інструментом антикризового управління, то такі ознаки повинні бути пов'язані з характеристикою або характеристиками кризи як об'єктивного процесу. Для цього проведемо критичний аналіз визначень сутності кризи.

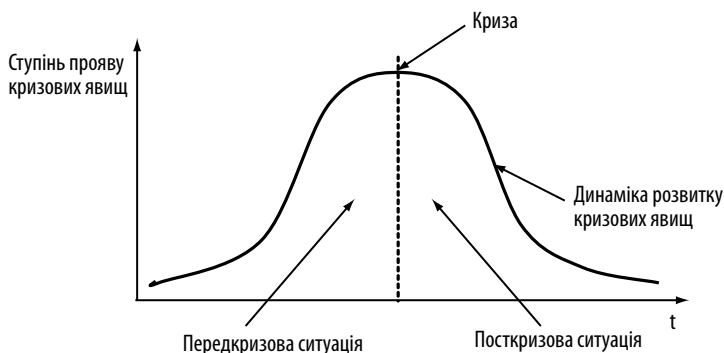
Таблиця 1.9

### Приналежність класифікаційних ознак характеристик санації до сфери спрямованості дій суб'єктів санаційного процесу

Сфера спрямованості дій	Класифікаційна ознака
Управління санаційними процесами	Сфера реалізації санаційних заходів
	Напрямок здійснення санаційних заходів
Фінансування санаційних заходів	Обсяг фінансових ресурсів, що використовуються для проведення санації
	Структура джерел залучення фінансових ресурсів для проведення санації
Правові аспекти санації	Режим діяльності
	Стадія провадження справи про банкрутство підприємства-боржника
	Зміна організаційно-правової форми підприємства, що санується

Криза (з грецьк. *crisis* – рішення, поворотний пункт, результат) у цілому може бути визначена як перелом, процес перетворення кількісних змін у якісні (1), переломний пункт у зміні, що розвивається, подій і дій [123]. Автори, що займаються проблемами кризового управління, відзначають, що розвиток кризи на підприємстві ст. ановить динамічний процес, який характеризується ступенем прояву залежно від стадії розвитку кризи. Стосовно діяльності господарюючого суб'єкта, вони виділяють три типи ситуацій, що характеризують стан кризи на підприємстві [130]:

- 1) *передкризова* – ситуація, у якій існує об'єктивна загроза виникнення кризи;
- 2) *безпосередньо криза*;
- 3) *посткризова* – ситуація, коли криза вже відбулася й необхідно усунення її наслідків (рис. 1.13).



**Рис. 1.13. Розвиток кризових явищ на підприємстві**

Тому залежно від ситуації, що характеризує стан кризи на підприємстві, можуть бути сформульовані різні цілі антикризового управління (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

**Цілі антикризового управління на різних стадіях кризи**

Стадія кризи	Цілі антикризового управління
Передкризова ситуація	Не допустити (запобігти) виникненню та розвитку кризи
Криза	Прийняти екстрені заходи з нейтралізації впливів кризи
Посткризова ситуація	Усунути або мінімізувати наслідки кризи

Залежно від цілей реалізації антикризового управління авторами у роботі [130] виділяються наступні його види, що характеризуються значними відмінностями форм і методів управління, а відповідно й управлінських впливів, застосовуваних до проблемного підприємства на різних стадіях прояву кризи:

- превентивне управління, що виникає з появою «слабких» сигналів про кризові ситуації й спрямоване на запобігання розвитку кризи;
- кризове управління, здійснюване при виникненні кризових явищ на підприємстві.

Санация, як було зазначено вище, являє собою систему заходів, спрямованих на оздоровлення або відновлення процесу нормального функціону-

## Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

вання підприємства. Але, на наш погляд, слід звернути увагу на те, що цілі санації, зміст санаційних заходів й інші характеристики санаційного процесу стосовно підприємств, які знаходяться в передкризовій і посткризовій ситуації, будуть мати значні відмінності. У зв'язку з цим, пропонується виділяти наступні види санації залежно від ступеня прояву кризи на підприємстві й відповідно до цілі санації:

1. Превентивна (попереджуюча) санація.
2. Кризова санація.

Розглянемо зміст і принципові відмінності даних видів санації (табл. 1.11). Як показано в таблиці, превентивна санація може здійснюватися до підприємств, що знаходяться в передкризовій ситуації, вона повинна бути спрямована на оздоровлення та нормалізацію їх функціонування. Реалізація санаційних заходів у цьому випадку буде відбуватися у рамках скорегованої відповідно до цілей санації існуючої стратегії і тактики функціонування підприємства.

Таблиця 1.11

### Характеристики видів санації залежно від ступеня прояву кризи на підприємстві

Превентивна	Кризова
1	2
Передумови здійснення	
У результаті моніторингу зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування підприємства виявлені слабкі сигнали, що свідчать про загрозу виникнення кризи	На підприємстві діагностується криза, що виражається в порушенні нормальної господарської діяльності й негативному відхиленні параметрів, що характеризують стан підприємства, від нормативних (планових) значень
Стратегічна мета	
Оздоровлення функціонування підприємства, недопущення розвитку кризових явищ, підвищення здатності до адаптації	Подолання наслідків кризи, відновлення ефективного функціонування, забезпечення подальшого розвитку
Етапи реалізації	
1. Виявлення й аналіз причин, що породжують загрозу кризи. Прогнозування розвитку кризової ситуації	1. Аналіз становища справ на підприємстві: фінансовий стан, ресурсний потенціал, фактори впливу зовнішнього середовища. Стратегічний аналіз і прогнозування

Закінчення табл. 1.11

1	2
2. Формування комплексу заходів, спрямованих на нейтралізацію загрози кризи й підвищення адаптивності підприємства	2. Визначення й постановка стратегічних і тактичних цілей здійснення санації
3. Реалізація санаційних заходів	3. Формування санаційної стратегії
	4. Розробка і реалізація тактичних програм і оперативних заходів

У випадку, коли діагностується наявність кризи, що вже виникла та обумовила якісні негативні зміни в діяльності господарюючого суб'єкта, може бути використана система санаційних заходів, спрямованих на подолання кризових явищ, відновлення докризових (планових) параметрів та ефективного функціонування підприємства, а також забезпечення його подальшого розвитку, тобто кризова санація. Виходячи з поставлених цілей та виділеного об'єкта цього дослідження, далі в роботі буде досліджуватися процес управління кризовою санацією. Таким чином, виділені види санації (превентивна і кризова) розрізняються за умовами й передумовами здійснення, цілями проведення та змістом етапів реалізації.

Суттєвою є така класифікаційна ознака, як режим діяльності підприємства. Автор [16] пропонує виділити три хронологічно пов'язані стани (режими) санації:

- 1) самостійна санація;
- 2) примусова реструктуризація (досудова і судова санація);
- 3) банкрутство.

Доцільно цю класифікацію зіставити з поділом кризи на етапи, виділені автором [56] і сформувані наступні види санації:

- 1) криза для власників підприємства, що виражається в погіршенні фінансово-економічного стану підприємства, яке поки що не позначається на розрахунках із кредиторами – йому відповідає самостійна санація. Здійснюється підприємством без участі законодавчих органів і зовнішнього управління. Вона повинна включати управлінські впливи, спрямовані на локалізацію виявлених на підприємстві кри-

## Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

---

зових явищ, відновлення його ефективної діяльності й забезпечення подальшого розвитку;

- 2) криза для кредиторів, що характеризується несвоєчасним або частковим задоволенням вимог кредиторів – досудова санація, вона може здійснюватися власником підприємства або інвесторами, тобто включати елементи зовнішнього впливу;
- 3) етап законодавчого регулювання, коли сфера управлінських впливів з боку власників підприємства законодавчо обмежена з метою захисту інтересів кредиторів – судова санація. Це процедура зовнішнього управління, повністю регульована законодавчо. Заходи, що становлять сутність санації, не можуть бути проведені без схвалення комітету кредиторів, а рішення про проведення санації, призначення керуючого санацією й затвердження звіту про результати санації затверджує господарський суд. Таким чином, судова санація здійснюється стосовно підприємства, що знаходиться в стані глибокої фінансової кризи з метою запобігання його банкрутства й ліквідації.

На основі проведених досліджень структурно-логічну схему взаємозв'язку характеристик санації підприємства можна представити в наступному вигляді (рис. 1.14).

Таким чином, досліджуючи санацію як механізм оздоровлення неплатоспроможних підприємств необхідно відзначити, що вона являє собою складний структурований процес, до здійснення якого на сьогоднішній день не існує єдиного підходу, як серед учених-теоретиків, так і серед фахівців-практиків. Це можна пояснити тим, що сама процедура санації характеризується багатоаспектністю, оскільки є, з *одного боку*, елементом правового регулювання механізму банкрутства, а з *іншого* – економічним інструментом відновлення платоспроможності, що включає фінансову, організаційно-економічну, соціальну й інші складові. Крім того, досвід проведення санації господарюючих суб'єктів в Україні ще недостатньо напрацьований. Все це обумовлює необхідність розгляду існуючих підходів до здійснення санації, методів, моделей і механізмів її проведення.

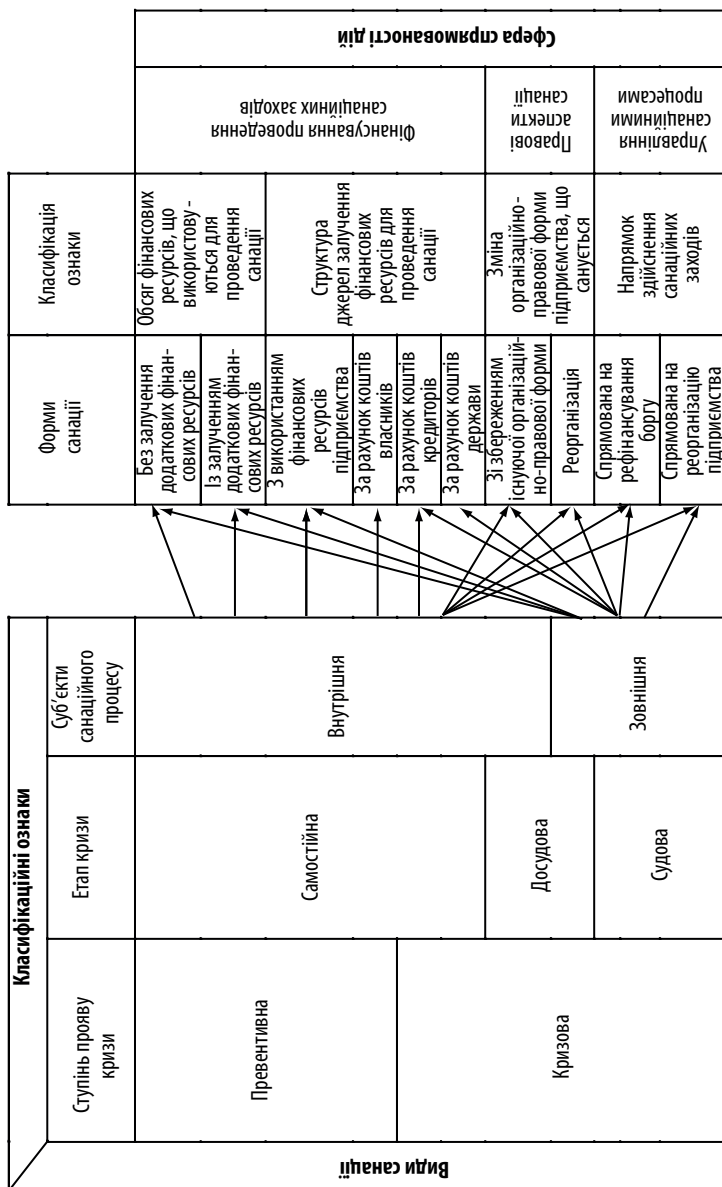


Рис. 1.14. Структурно-логічна схема взаємозв'язку характеристик санації підприємства



### **1.3. Сучасні підходи до санації господарюючих суб'єктів: правові та економічні аспекти**

Законодавчі аспекти здійснення механізму санації необхідно розглядати відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [64]. Так, залежно від стадії виробництва справи про банкрутство, можна виділити наступні види санації:

1. *Досудова санація* – система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати власник майна (орган, уповноважений управляти майном) підприємства-боржника з метою запобігання банкрутству боржника до початку порушення і провадження справи про банкрутство. Таким чином, досудова санація полягає у фінансовому оздоровленні підприємства, що знаходиться в кризовому стані і недопущенні порушення справи про банкрутство. Стаття 3 цього Закону передбачає, що в рамках заходів стосовно запобігання банкрутству підприємству-боржникові може бути надана фінансова допомога власником майна підприємства, кредиторами, іншими особами в розмірі, достатньому для погашення зобов'язань. Досудова санація державних підприємств здійснюється відповідно до законодавства і регулюється, окрім зазначеного Закону, Постановою Кабінету Міністрів України від 17.03.2000 р. №515 «Про затвердження Порядку провадження досудової санації державних підприємств».

2. *Судова санація* – система заходів, які здійснюються у процесі виробництва справи про банкрутство з метою запобігання оголошенню підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації.

Структурно-логічна схема санації у процесі виробництва справи про банкрутство (рис. 1.15) відображає законодавчо визначену послідовність дій суб'єктів санаційного процесу, зокрема, керуючого санацією, комітета кредиторів, господарського суду, однак слід уточнити, що економічні, фінансові та інші механізми управління санацією в ній не представлені.

Класифікація процедур санації в правовому полі чинності Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [64] подана в табл. 1.12 (узагальнено за джерелами [124; 125]).

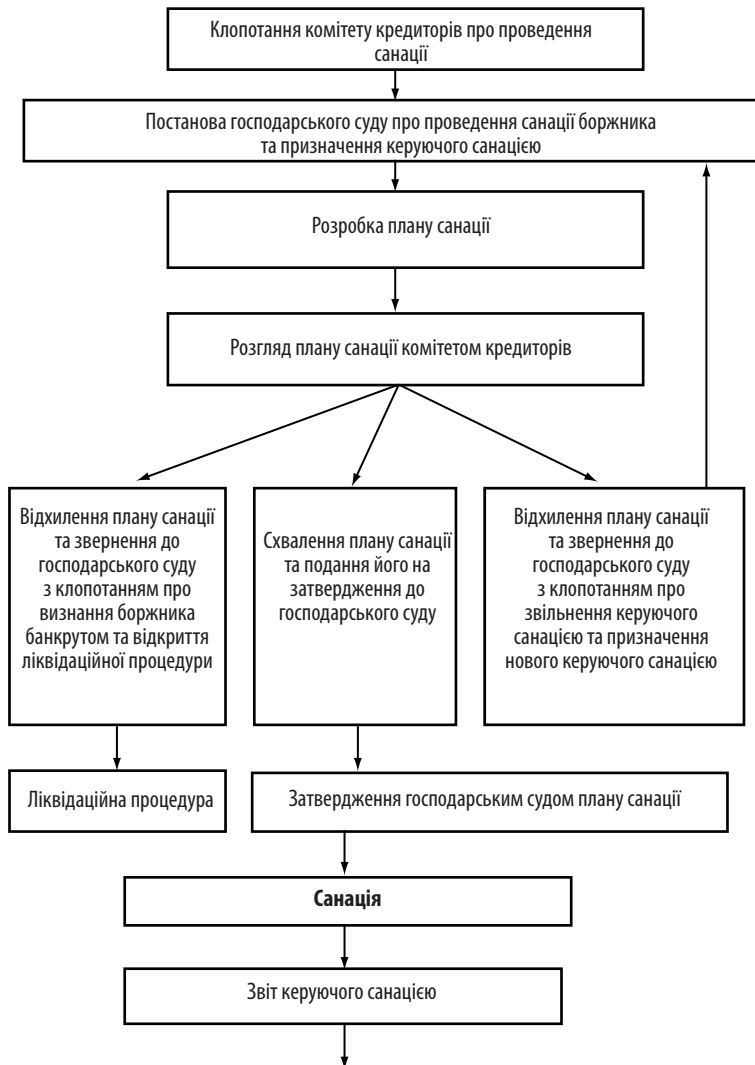
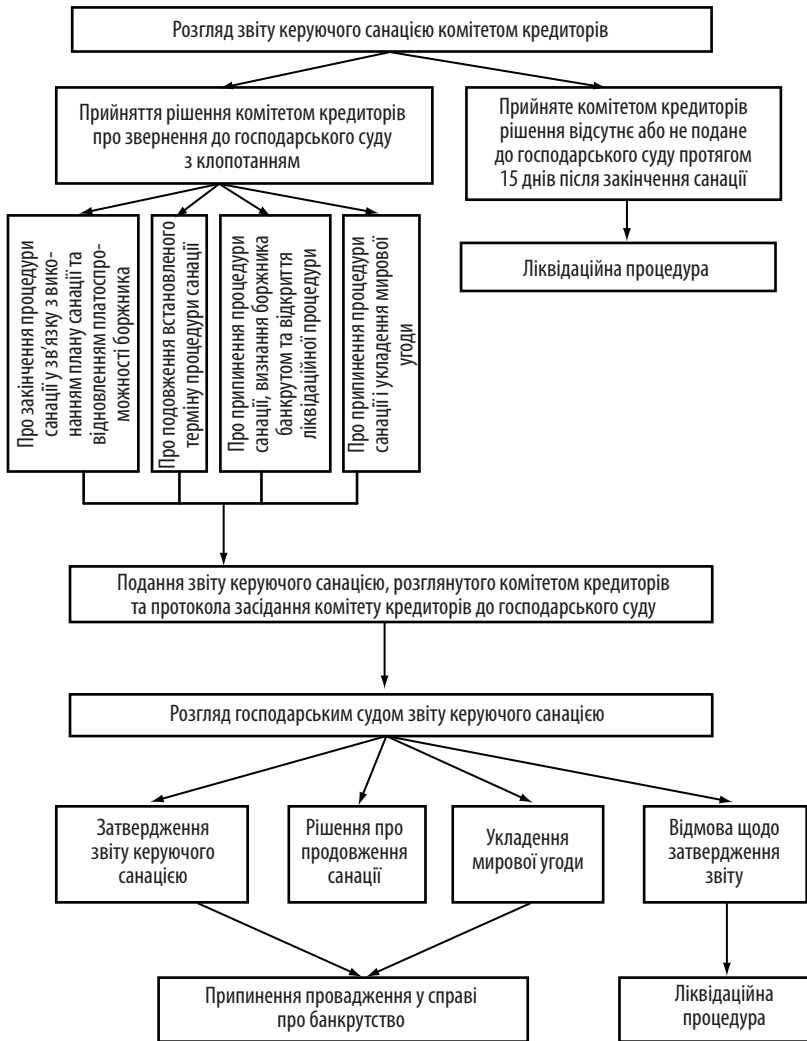


Рис. 1.15. Структурно-логічна схема процедури судової санації [150]

**Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами**



**Закінчення рис. 1.15**

Таблиця 1.12

**Класифікація процедур санації (правовий аспект)**

<b>Критерій</b>	<b>Види та опис процедур санації</b>
Специфіка правового стану або специфіка діяльності	Загальні
	Спеціальні – пов'язані зі специфікою окремих категорій підприємств-боржників
Порядок входження в судові процедури	Добровільні
	Примусові
Формалізація порядку здійснення процедур санації	Судові
	Досудові
Заходи, які застосовуються для поновлення платоспроможності боржника	Правові (угоди про продаж майна, частини майна боржника, виконання зобов'язань боржника його власником, переведення боргу на третіх осіб і ін.)
	Організаційні (зміна керівництва, форми власності, організаційно-правової форми боржника й ін.)
	Виробничо-технічні (перепрофілювання виробництва, закриття нерентабельних виробництв боржника й ін.)
Тривалість строків здійснення	Процедури, що здійснюються в рамках загального строку
	Процедури, що здійснюються в рамках спеціальних строків
Обсяг повноважень боржника в процедурах санації	При здійсненні судової процедури санації на загальних засадах керуючим санацією
	При здійсненні судової процедури санації керівником боржника відповідно до статті 53 Закону [64]

Аналізуючи наведені дані, можемо зробити висновок про те, що правові аспекти санації відображають законодавчо обґрунтовані права й обов'язки учасників санаційного процесу, порядок і послідовність їх дій, розкривають зміст і класифікацію правових санаційних процедур.

Що ж стосується санації як економічного інструмента відновлення платоспроможності, то серед основних підходів до її проведення необхідно в першу чергу виділити класичну модель санації [57; 153] (рис. 1.16).

Ця модель ілюструє загальний підхід до проведення санації, що має економіко-управлінську спрямованість. У ній виділені основні етапи сана-

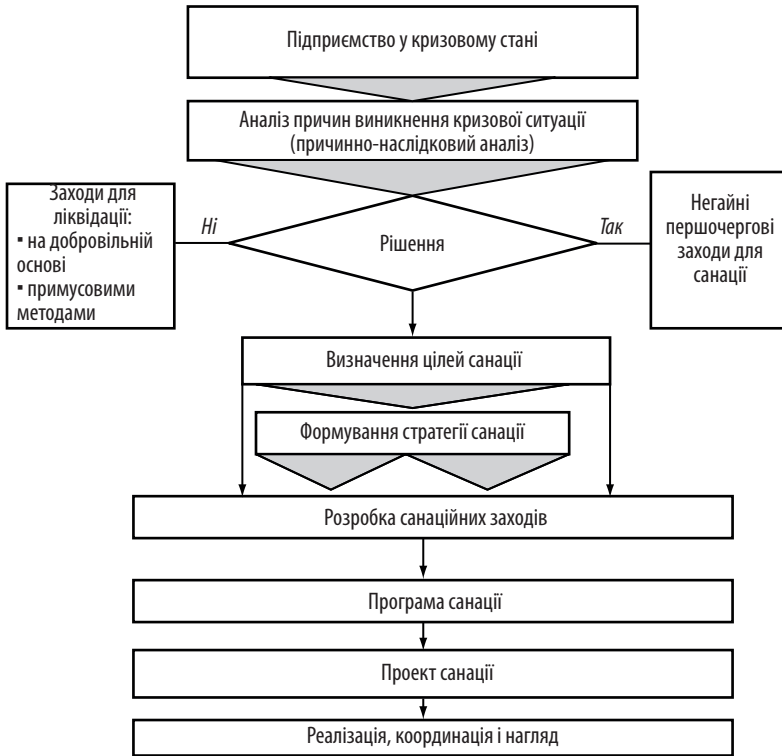


Рис. 1.16. Класична модель санації [57; 153]

ційного процесу, що характеризують узагальнену послідовність дій стосовно підприємства, яке знаходиться у кризовому стані та потребує фінансового оздоровлення. Однак класична модель санації являє собою загальний напрямок здійснення санаційного процесу й не конкретизує використовувани в ньому механізми й процедури. Слід зазначити, що в цій моделі вперше зустрічається термін «стратегія санації», і саме в рамках цієї стратегії здійснюється розробка санаційних заходів, що підкреслює стратегічну спрямованість санації.

Більш детально методичні підходи щодо виведення підприємства з кризи під загальною назвою «санаційний менеджмент» розглянуті В. А. Соко-

ленко в роботі [144]. За визначенням автора, санаційний менеджмент – це антикризове керування, яке розуміється дещо ширше, з орієнтацією на довгострокові цілі. Але при цьому санаційний менеджмент включає два види управління: оперативне й стратегічне, кожне з яких спрямовано на досягнення відповідних цілей [144]. Основна відмінність підходу автора до змісту і структури санації полягає в тому, що санація, на його думку, включає дві основні складові: фінансову санацію та реструктуризацію.

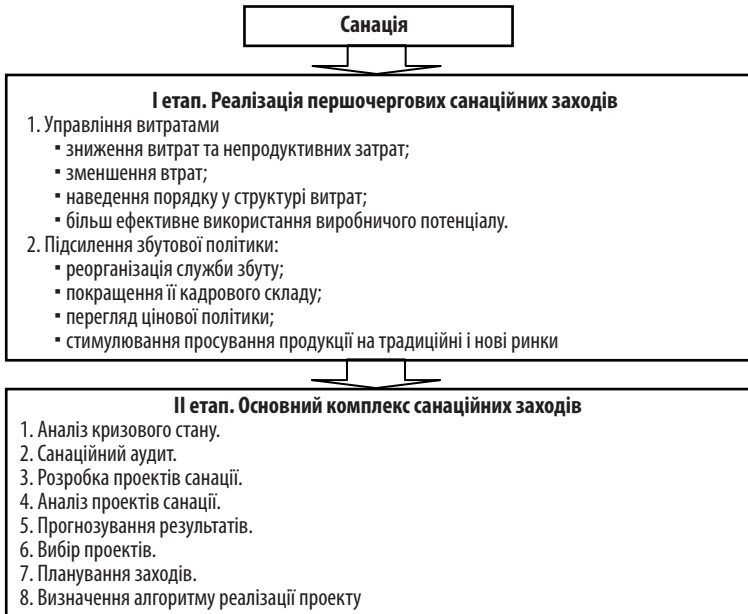
Фінансова санація – це система заходів, мета яких полягає у покритті поточних збитків та усуненні причин їх виникнення, поновленні або збереженні ліквідності та платоспроможності підприємств, скороченні всіх видів заборгованості, поліпшенні структури оборотного капіталу і формуванні фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру [153].

Реструктуризація – сукупність організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, які спрямовані на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, і можуть забезпечити фінансове оздоровлення підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва [153].

Аналізуючи вищевикладені визначення, можна зробити висновок про те, що розглянутий підхід є не тільки доцільним, але й принципово важливим, оскільки в процесі санації фінансова сфера вимагає особливих управлінських впливів, що становлять сутність фінансової санації, і формують базу фінансових ресурсів, необхідних для здійснення організаційно-економічних і інших заходів, тобто реструктуризації. При цьому фінансова санація й реструктуризація є взаємодоповнювальними й взаємообумовлювальними складовими санаційного процесу.

Соколенко В. А. [144] на основі практики санації господарюючих суб'єктів представляє систему двоступінчастого проведення санаційних заходів (рис. 1.17).

До переваг цієї методики варто віднести урахування фактора часу та вибір заходів залежно від швидкості одержання ефективних результатів. Так, до першочергових автор відносить ті заходи, які, на його думку, не вимагають значних витрат, досить ефективні й дозволяють у більшості випадків переконати кредиторів реструктурувати борги й дати підприємству час на від-



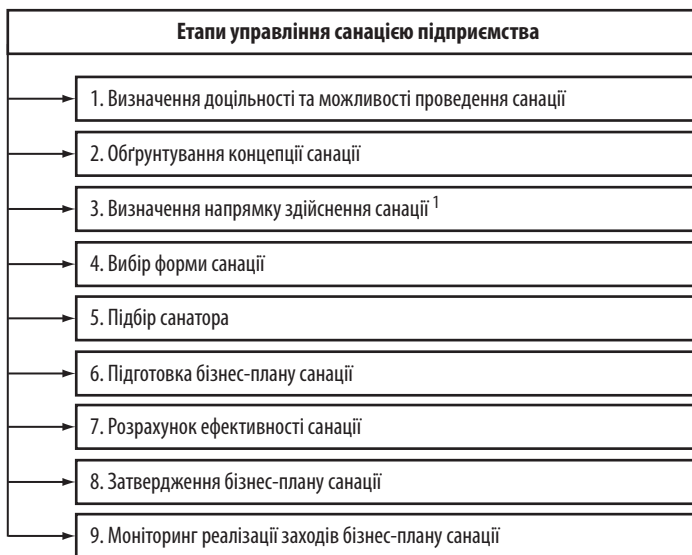
**Рис. 1.17. Система двоступінчастого проведення санаційних заходів**

новлення платоспроможності. Однак зміст заходів, що відносяться автором до першочергових, не дозволяє однозначно назвати їх такими. Наприклад, зниження витрат і непродуктивних видатків – завдання, над яким працюють економісти й менеджери не тільки проблемних, але й успішних підприємств і воно не завжди може бути вирішено в досить короткий час. Збутова політика і її зміст у цьому контексті теж не можуть бути однозначно оцінені, а, наприклад, поліпшення кадрового складу служби збуту може привести до додаткових витрат, а не економії так необхідних підприємству фінансових ресурсів. Слід також зазначити, що аналіз кризового стану підприємства, що у даній методиці входить в основний комплекс санаційних заходів, було б доцільно віднести до першочергових завдань менеджменту на підприємстві, оскільки саме за результатами аналізу необхідно формувати заходи щодо виходу з кризи.

Бланк І. О. в роботі [35] розглядає санацію як процес, управління яким здійснюється на підприємстві за основними етапами (розглядається тільки

## САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

санација, що ініціюється самим підприємством) (рис. 1.18), послідовність яких побудована відповідно до класичної моделі санації, однак пропонувані етапи наповнені більш конкретним змістом. У той же час цей підхід також не позбавлений недоліків. Так, наприклад, на третьому етапі автором пропонується вибір між фінансовою санацією й реструктуризацією. Однак аналіз літературних джерел [15; 144] і практики функціонування господарюючих суб'єктів переконливо доводить, що найчастіше санація поєднує фінансову санацію й реструктуризацію. До того ж в умовах кризи, що сформувалася на підприємстві, проведення реструктуризації без здійснення санації фінансової сфери просто не дасть довгострокового позитивного ефекту.



<sup>1</sup> як напрямки здійснення пропонуються санація, спрямована на рефінансування боргу (фінансова санація) і санація, спрямована на реструктуризацію

**Рис. 1.18. Основні етапи управління санацією [35]**

На нашу думку, дискусійним є формулювання етапу з використанням терміну «підбір санатора», оскільки найчастіше в практиці функціонування підприємств господарюючий суб'єкт не підбирає, а залучає санатора, тобто не обирає, а є об'єктом вибору, при цьому бізнес-план може бути розробле-



## Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

---

ний до залучення санатора, виступати у формі інвестиційного проекту й виступати засобом залучення фінансових ресурсів санатора, що не відповідає наведеній вище послідовності.

Заслугує на увагу підхід до санації підприємств, представлений у роботі [49] у вигляді базової загальної моделі санації підприємств (рис. 1.19), у якій виділені п'ять етапів розробки й реалізації санаційної програми (системна аналітика, розробка концепції санації й відновлення платоспроможності, розробка організаційно-економічних проектів і програм, реалізація проектів, технології управління) і чотири блоки (державне регулювання й підтримка, недержавні організації, регуляторний вплив і підтримка місцевих органів влади, використання внутрішніх ресурсів), які, взаємодіючи, реалізують цю програму. Ця модель досить глибоко й об'ємно розглядає сам процес здійснення санації з використанням алгоритмічного підходу. Разом з тим, на наш погляд, опис економічного інструментарію, що складає зміст етапів і блоків, має неоднозначний характер і вимагає уточнення.

Одним з інструментів санації виступає механізм, що забезпечує реалізацію її цілей за допомогою відповідних методів, способів, алгоритмів. На думку авторів [15], загальний механізм фінансової санації складається із чотирьох механізмів: оцінки схильності підприємства до банкрутства, діагностики фінансового стану підприємства, прогнозування тенденції розвитку кризових явищ і розробки комплексу управлінських рішень щодо локалізації розвитку кризи. Основними перевагами пропонованої системи механізмів є комплексність і адекватність етапів фінансової санації реально сформованому стану підприємства й потенційних можливостям його фінансового оздоровлення. У той же час вимагає більш повного уточнення інструментарій, використовуваний при розробці й реалізації комплексу управлінських рішень щодо локалізації розвитку кризи на підприємстві.

Таким чином, у результаті проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Розвиток економічної ситуації в Україні протягом попереднього десятиліття характеризується значною кількістю кризових явищ, що проявляються як на макрорівні, так і на рівні господарювання конкретних господарюючих суб'єктів. Множинність криз різної природи й змісту обумовлена, з *одного боку*, об'єктивними факторами, такими як розвиток трансформаційних процесів в економіці, розрив господарських зв'язків, політична

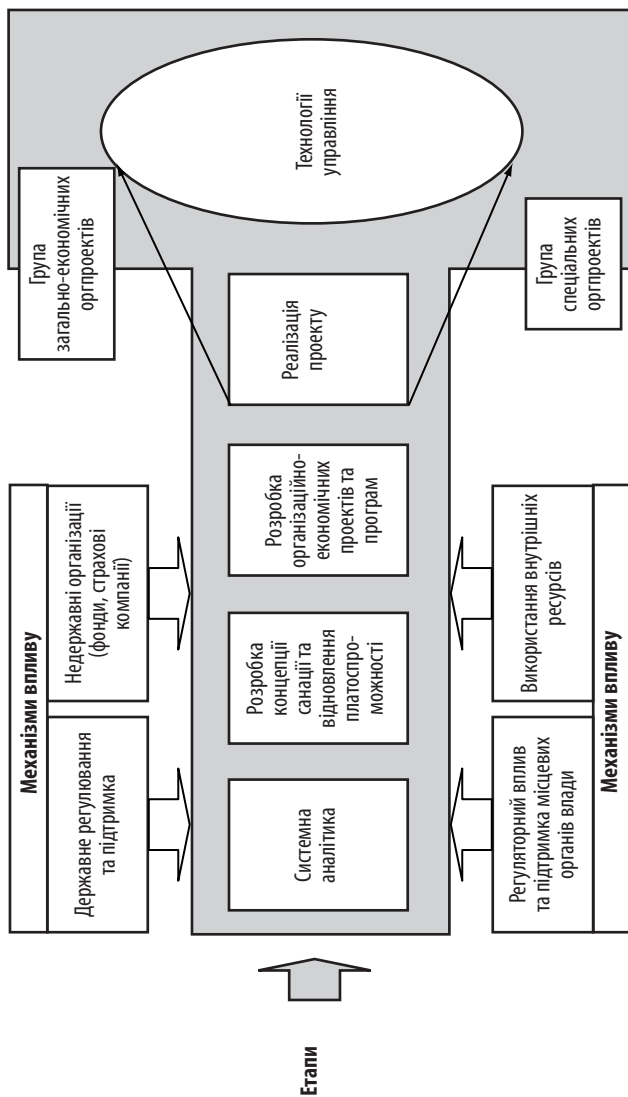


Рис. 1.19. Загальна модель санації за механізмом відновлення платоспроможності підприємств [49]

## Розділ 1. Санація як інструмент антикризового управління промисловими підприємствами

---

й соціальна нестабільність, світова фінансова криза та ін., а з *іншого боку* – суб'єктивними, що відобразили внутрішні проблеми підприємств: неефективний виробничий, збутовий та фінансовий менеджмент, незбалансовану позикову політику, відсутність досвіду антикризового управління.

2. Інтенсивність і масштаб процесів банкрутства в економіці України з часом зростають, що свідчить про необхідність використання інституту банкрутства для управління неплатоспроможними підприємствами. На сьогоднішній день чітко простежується тенденція переваги законодавчих процедур, пов'язаних з банкрутством і ліквідацією проблемних підприємств, перед процедурами санації й відновлення платоспроможності. Частка підприємств, платоспроможність яких була відновлена через законодавчу процедуру, вкрай низька (менше 1%), що свідчить про низьку ефективність інституту банкрутства як інструмента оздоровлення економіки на мікрорівні. Отже, з *одного боку*, правове поле функціонування інституту банкрутства має потребу в удосконаленні. З *іншого боку*, виникає необхідність у застосуванні та удосконаленні процедур санації й відновлення платоспроможності не тільки в рамках інституту банкрутства, але й поза ним.

3. Аналіз та узагальнення існуючих підходів до визначення змісту категорії «санація» дозволив виділити три основні підходи до її визначення. Критичний аналіз змістовних аспектів сучасних трактувань дозволив запропонувати удосконалене поняття санації, під якою в роботі розуміється система управлінських заходів, що стосуються однієї, декількох або всіх сфер діяльності підприємства, метою яких є оздоровлення або відновлення процесу його функціонування на основі якісних ресурсних або організаційно-структурних змін.

4. Проведений у роботі аналіз та упорядкування підходів до виділення характеристик санації дозволив побудувати структурно-логічну схему взаємозв'язку класифікаційних аспектів санації підприємства.

5. Аналіз існуючих підходів до здійснення санації, методів, моделей і механізмів її здійснення показав, що незважаючи на деяку однотипність етапів санації, зараз не існує єдиного підходу до її проведення, що, насамперед, підтверджується відсутністю нормативного законодавчого методичного забезпечення зазначеного процесу. Також вимагає подальшої розробки система інструментів реалізації санації, що відображає високий динамізм зміни зовнішнього середовища підприємства й нелінійний характер його розвитку.

## Розділ 2

### МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ САНАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

---

#### 2.1. Передумови та теоретичне підґрунтя розробки санаційної стратегії підприємства промисловості

Санація господарюючого суб'єкта становить складну комплексну процедуру, в успішному завершенні якої зацікавлені підприємство, що є об'єктом санації, його кредитори, санатори, і, нарешті, держава. Тому процес практичного здійснення системи санаційних заходів вимагає розробки особливої стратегії, формування і реалізація якої враховували б особливості діяльності підприємства, що функціонує в умовах розвитку кризових явищ. Крім того, багатоплановість і структурованість цілей санації підкреслюють необхідність застосування подібної стратегії, що була б спрямована на їх досягнення.

Аналіз літературних джерел з проблем санації й антикризового управління показав, що в сучасній економічній літературі автори виділяють стратегічний аспект санації, але при цьому сутність та зміст поняття санаційної стратегії недостатньо висвітлено й формалізовано. Так, О. А. Терещенко [152; 153], розглядаючи класичну модель санації, як один з аналітичних блоків виділяє формування стратегічних цілей і тактики проведення санації, не розкриваючи при цьому змісту категорії «санаційна стратегія». При цьому суть подібної стратегії він вбачає у виборі найкращих варіантів розвитку фірми та в оптимізації політики капіталовкладень, а її кінцеву мету – у досягненні довгострокових конкурентних переваг, які забезпечили б компанії високу рентабельність. З подібним підходом не можна однозначно погодитися, оскільки дані визначення не відбивають специфіку санаційних процесів, і можуть бути застосовані до фінансової або загальноекономічної стратегії підприємства.

Автори [123], характеризуючи економічний зміст санації, згадують про те, що вона має стратегічний характер, не деталізуючи, у чому полягає його

## Розділ 2. Механізм формування санаційної стратегії підприємства

---

сутність, та виділяючи як кінцеву мету санації реалізацію оптимального варіанта розвитку підприємства.

У роботі [15] стратегічний аспект санації розглядається через структурування авторами її цілей на оперативні й стратегічні, при цьому в якості стратегічної мети санації автори розглядають забезпечення життєдіяльності підприємства і його активної позиції на ринку.

Таким чином, вищевикладене, з одного боку, підкреслює необхідність застосування стратегічного підходу до формування комплексу управлінських санаційних впливів і заходів, а з іншого – свідчить про необхідність подальшого дослідження поняття санаційної стратегії як окремої дефініції.

Тому розглянемо зміст економічної категорії «стратегія». Поняття стратегії є досить багатограним та широко досліджуваним. Так, А. П. Градов під стратегією у роботі [168] розуміє набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку тієї або іншої системи.

Автори праці [163], базуючись на дослідженнях [7; 46; 117] пропонують погодитися з визначенням стратегії як засобу реалізації підприємством своїх інтересів, генеральної програми дій, що виявляє проблемні пріоритети та ресурси для досягнення основних цілей.

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрикленд [155] розглядають стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації й розподілу ресурсів компанії.

У роботі [122] авторами стратегія визначається як засіб реалізації підприємством своїх інтересів, який визначає його поведінку у просторі параметрів, що характеризують суперечності, породжувані взаємодією підприємства та ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу.

Таким чином, можемо зробити висновок, що всі вищеописані визначення характеризують стратегію як інструмент, використовуваний для досягнення бажаних цілей і результатів, що ще раз підкреслює доцільність її застосування для господарюючих суб'єктів, які функціонують в умовах розвитку кризи та метою яких виступає оздоровлення процесу своєї діяльності.

Слід зазначити, що часові рамки формування й реалізації санаційної стратегії повинні бути досить обмеженими, що пов'язано з законодавчими вимогами до тривалості періоду санації (12 місяців з можливістю продо-

вження ще на 6 місяців [64]). Однак у сучасних економічних умовах функціонування господарюючих суб'єктів в Україні, які характеризуються високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища й темпів його зміни, тривалість життєвих циклів підприємств демонструє тенденцію до скорочення [109]. У зв'язку з цим часові рамки застосування антикризових стратегій також можуть бути адекватно зменшені, що уможливає встановлення часового горизонту санаційної стратегії на рівні одного року.

Таким чином, санаційна стратегія є складовою частиною стратегії запобігання банкрутства, економічна сутність якої полягає у наступному: санаційна стратегія являє собою розрахований на перспективу комплекс управлінських завдань, рішень і заходів, спрямованих на оздоровлення й відновлення ефективного функціонування підприємства й надання йому вектора стійкого висхідного розвитку в умовах суттєвих ресурсних обмежень.

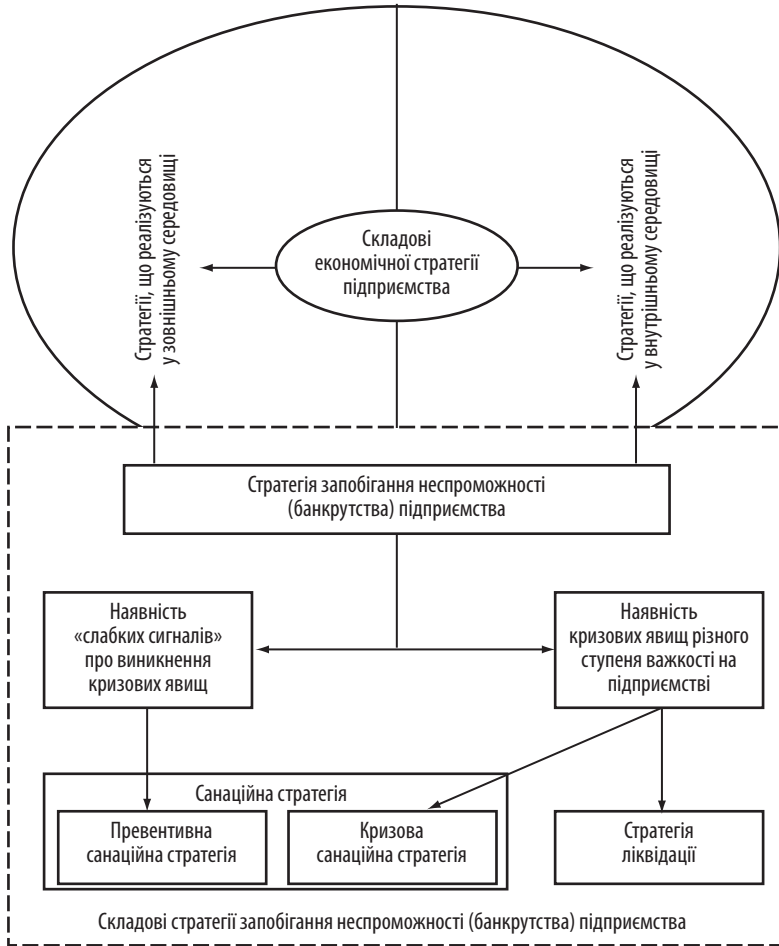
У зв'язку з цим доцільно охарактеризувати місце санаційної стратегії в структурі загальної економічної стратегії підприємства (рис. 2.1).

Розкриємо зміст поданої схеми. Ланкою, що поєднує всі напрямки економічної стратегії, є стратегія запобігання банкрутства [7]. Вона визначає методи вибору стратегічних рішень, що приймаються у рамках всіх інших складових економічної стратегії. При цьому стратегія запобігання банкрутства може мати різну цільову спрямованість залежно від складності та глибини розвитку кризових явищ в діяльності підприємства. Так, якщо криза на підприємстві має характер катастрофічної та його подальше функціонування через які-небудь причини (зовнішні або внутрішні) вважається економічно недоцільним, обґрунтованим є використання стратегії ліквідації, метою якої є усунення підприємства з ринку.

За наявності потенціалу для проведення санації підприємства та його виходу зі стану кризи можливим є формування санаційної стратегії, що може бути представлена у наступних модифікаціях:

- 1) превентивна санаційна стратегія, яка реалізується за умови раннього виявлення слабких сигналів, що свідчать про потенційну можливість виникнення кризових явищ і полягає у виробленні антиципативних (превентивних) заходів, що протидіють їх розвитку. У зв'язку з цим відзначимо, що саме в її рамках реалізуються заходи превентивної санації, спрямовані на своєчасну діагностику та попередження роз-

## Розділ 2. Механізм формування санаційної стратегії підприємства



**Рис. 2.1. Місце санаційної стратегії серед складових загальної економічної стратегії підприємства**

витку кризи на підприємстві, а також підвищення його адаптивних властивостей;

- 2) кризова санаційна стратегія, що в цілому повинна бути спрямована на виявлення причин й локалізацію джерел виникнення кризових явищ,

а також на створення умов для стійкого висхідного розвитку підприємства.

Відповідно до цього можемо стверджувати, що мета і завдання санаційної стратегії також обумовлюються її змістом та спрямованістю відповідно до важкості розвитку кризових явищ на підприємстві (рис. 2.2).

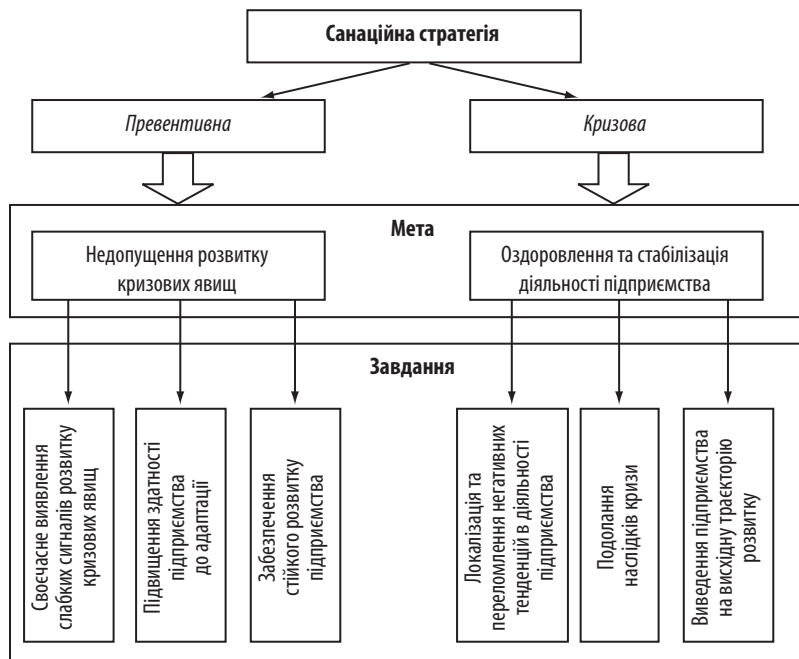


Рис. 2.2. Структура цілей санаційної стратегії

З метою забезпечення підвищення ефективності здійснення санаційних процесів виникає необхідність у подальшому дослідженні змісту санаційної стратегії та принципів її формування. Так, досить розповсюдженим та обґрунтованим є підхід, згідно з яким підприємство як об'єкт стратегічного управління становить складну систему, всередині якої може бути виділена певна кількість функціональних підсистем. Процес змін у функціональній підсистемі відбувається в рамках певного способу впливу, який автори [123] визначають як функціональну стратегію. Отже, для підвищення ефективності



## Розділ 2. Механізм формування санаційної стратегії підприємства

процесу формування й реалізації санаційної стратегії необхідно в контурі загальної стратегії санації виділити її функціональні складові, кожна з яких буде спрямована на досягнення системи цілей у певній функціональній області.

Аналіз літературних джерел зі стратегічного менеджменту [57; 123; 155] та практики проведення санації на підприємствах України дозволив виділити в структурі санаційної стратегії господарюючого суб'єкта відповідно до основних функціональних областей діяльності й груп кризоутворювальних факторів наступні функціональні складові (рис. 2.3).

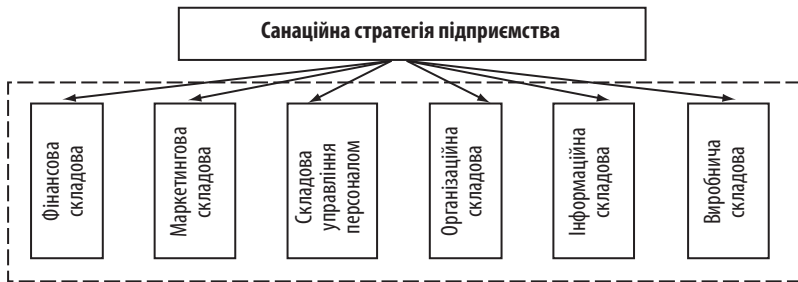


Рис. 2.3. Функціональна структура санаційної стратегії підприємства

Аналізуючи економічну сутність виділених функціональних складових з погляду їх впливу на зміст санаційної стратегії в цілому, можна зробити наступні висновки. При розробці санаційної стратегії господарюючого суб'єкта пріоритетною у виділеному переліку, на наш погляд, є фінансова складова. Важливість дослідження процесів формування й реалізації саме цієї складової санаційної стратегії господарюючого суб'єкта обумовлюється наступним.

1. Фінансова стратегія, хоча і є функціональною частиною загальної стратегії санації, у той же час здійснює на неї значний вплив. Адже саме у процесі її реалізації формується бюджет підприємства й фінансові ресурси, необхідні для забезпечення інших функціональних напрямків діяльності підприємства, а отже, для реалізації загальної санаційної стратегії. Таким чином, саме ефективність реалізації цілей фінансової складової є запорукою достатності забезпечення фінансування та успішного проведення санаційних заходів і оздоровлення підприємства в цілому.

2. Значна кількість факторів, що спричиняють виникнення кризових явищ, знаходяться саме у сфері фінансової діяльності підприємства. Аналіз літературних джерел [15; 34; 153] показав, що в основі виникнення явищ неплатоспроможності й банкрутства підприємств дослідники вбачають переважно фінансові причини (наприклад, неефективне управління грошовими потоками, витратами, зобов'язаннями, нерациональне використання фінансових ресурсів і т. д.), успішне виявлення й усунення яких багато в чому обумовлює ефективність санації.

3. Оскільки в структурі санації підприємства виділяють фінансову санацію й реструктуризацію, доцільно встановити взаємозв'язок між цими категоріями й функціональними складовими санаційної стратегії (рис. 2.4).

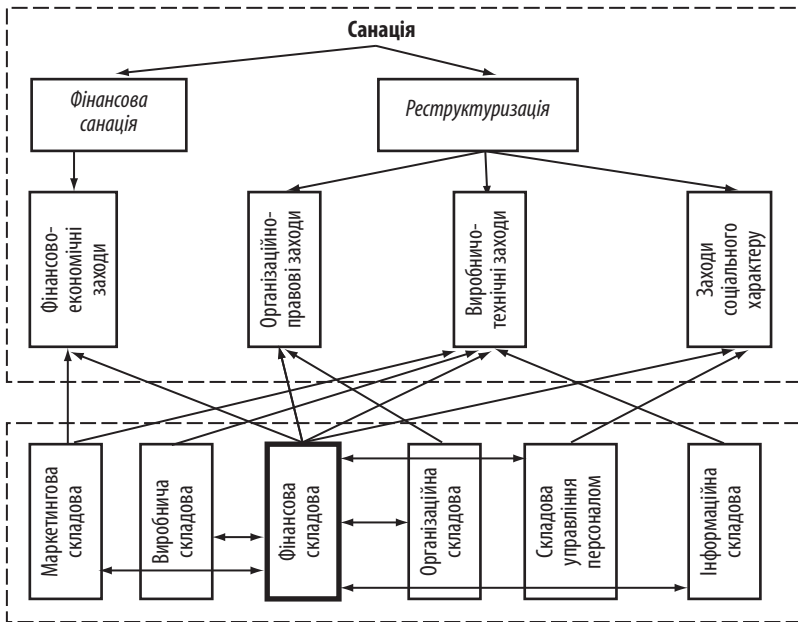
Зазначимо, що через фінансову стратегію відбувається координація й інтеграція всіх інших функціональних стратегій підприємства, однак у структурі санаційної стратегії вона буде виступати основним інструментом саме фінансової санації. У зв'язку з цим необхідно уточнити, що як фахівці-практики, так і науковці-дослідники [15; 34; 144; 153] підкреслюють особливу важливість фінансової санації, а деякі (див. п. 1.2) взагалі ототожнюють її із санацією в цілому, що ще раз підкреслює пріоритетність фінансової складової в структурі санаційної стратегії підприємства.

4. Саме через фінансові показники оцінюється рівень розвитку кризових явищ, обґрунтовується необхідність санації й визначається її ефективність. Крім того, успіх санації багато в чому залежить від того, наскільки оптимально підприємство вибудовує свої фінансові відносини із суб'єктами зовнішнього середовища, зацікавленими в діяльності підприємства, – кредиторами, контрагентами, державою ін. Ефективні фінансові взаємозв'язки дозволяють залучати достатню кількість фінансових ресурсів для проведення санаційних заходів і використовувати їх з максимальною віддачею.

Таким чином, у процесі формування санаційної стратегії підприємства необхідно першочергову увагу приділяти саме фінансовій складовій, що обумовлює необхідність детального та обґрунтованого урахування впливу змісту та стану фінансової складової на санаційну стратегію в цілому.

Основою розробки ефективної санаційної стратегії виступають принципи, що відображають особливості її змісту та обумовлюють її функції і завдання. Базуючись на критичному аналізі праць видатних вчених у галузі

## Розділ 2. Механізм формування санаційної стратегії підприємства



**Рис. 2.4. Взаємозв'язок функціональних складових санаційної стратегії та напрямків реалізації санаційних заходів**

стратегічного та антикризового управління [103; 112; 113; 139], пропонується до принципів формування санаційної стратегії віднести наступні:

1. *Принцип обмеженої адаптивності.* Механізм формування й реалізації санаційної стратегії повинен характеризуватися адаптивністю відносно мінливого стану середовища функціонування підприємства. Це може бути забезпечено за рахунок формування системи зворотних зв'язків між підприємством і середовищем його діяльності. Однак формування керуючих впливів у процесі санації відбувається з урахуванням наявних ресурсних обмежень, що, у свою чергу обмежує можливості підприємства щодо забезпечення максимального рівня адаптивності до стану середовища функціонування у процесі розробки та реалізації санаційних заходів.

2. *Принцип появи нових завдань,* що виникають у процесі реалізації санаційної стратегії внаслідок динамічних змін внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, що санується. Їх зміст та шляхи вирішення

потребують урахування як стану внутрішнього середовища, що обумовлюється глибиною кризових явищ, так і зовнішніх впливів, зокрема, стосовно забезпечення доступу до фінансових ресурсів як джерел фінансування санаційних заходів.

3. *Принцип забезпечення альтернативності стратегічного вибору.* Прийняття санаційних стратегічних рішень повинно максимально враховувати можливі альтернативні варіанти напрямків, форм і інструментів фінансово-економічної діяльності й вибір з них найбільш адекватних щодо ситуації, яка склалася на підприємстві. Це обумовлено тим, що альтернативність є найважливішою відмінною рисою всієї системи стратегічного управління підприємством та в процесі реалізації санаційної стратегії забезпечує можливість оптимального вибору управлінських рішень для конкретного господарюючого суб'єкта з урахуванням критеріїв ефективності.

4. *Принцип комплексності* полягає у тому, що санаційна стратегія реалізується через сукупність заходів, які стосуються усіх функціональних підсистем діяльності підприємства, та при цьому є взаємодоповнювальними та взаємопов'язаними. Формування управлінських впливів у рамках санації у певній функціональній підсистемі спричиняє комплексний вплив на інші функціональні сфери та ефективність санації в цілому.

5. *Принцип пріоритетності* фінансової складової санаційної стратегії перед іншими функціональними стратегіями. Цей принцип обумовлюється дуальною природою фінансів, тобто тим, що, з одного боку, фінансова сфера на підприємстві виступає місцем виникнення кризових явищ, а з іншого – вона ж є індикатором проявів кризи, що виникли в іншій функціональній сфері (виробництво, управління персоналом, маркетинг і т. ін.).

6. *Принцип узгодженості* фінансової складової стратегії санації з усіма іншими її складовими. Справа в тому, що фінансова стратегія має підлеглий характер стосовно загальної стратегії підприємства. Тому всі компоненти загальної стратегії є тією чи іншою мірою детермінантами фінансової складової або виступають як критеріальна основа для санаційної стратегії в цілому або окремих її складових [123]. При цьому повинна бути забезпечена комплексність і системність прийнятих санаційних рішень на підприємстві.

Мета санаційної стратегії досягається шляхом здійснення нею певних функцій, які, з *одного боку*, відповідають змісту санаційної стратегії як еле-

## Розділ 2. Механізм формування санаційної стратегії підприємства

мента кризового управління підприємством, а з *іншого* – характеризують її як інструмент досягнення цілей санації. Перелік визначених функцій санаційної стратегії пропонується формувати, виходячи з її сутнісних аспектів та виділених вище принципів (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Функції санаційної стратегії

Зміст функцій першої групи відображає сутність санаційної стратегії як інструмента досягнення цілей санації. Їх склад є характерним для будь-якого виду економічної стратегії, однак у зазначеному випадку він є адаптованим до особливостей санаційної стратегії підприємства, що функціонує в умовах розвитку кризових явищ. До функцій цієї групи пропонується віднести [15; 17; 34; 155]:

**1. Аналіз стану середовища функціонування підприємства.** У процесі реалізації санаційної стратегії проводиться стратегічний аналіз стану середовища діяльності підприємства, цільова спрямованість якого визначається змістом та особливостями зазначеної стратегії та полягає у визначенні глибини

кризового стану господарюючого суб'єкта та оцінці сприятливості зовнішнього середовища щодо забезпечення санації фінансовими ресурсами.

**2. Вибір пріоритетних напрямків оздоровлення діяльності підприємства.** Реалізація цієї функції полягає у визначенні об'єктів санаційного управління підприємством, вплив на які дає найкращу можливість ефективно локалізувати кризові явища в його діяльності та забезпечити подальший висхідний розвиток.

**3. Координація діяльності функціональних підсистем з урахуванням особливостей функціонування підприємства в умовах кризи.** Ця функція реалізується через узгодження прийняття рішень з розробки та реалізації санаційних заходів між усіма функціональними сферами діяльності підприємства з урахуванням пріоритетності фінансової складової, про що говорилося вище.

**4. Оцінка ефективності санаційних заходів.** Ця функція реалізується через розробку системи критеріїв, за допомогою яких оцінюється досягнення цілей санації та проведення постійного їх моніторингу. Система критеріїв оцінки ефективності санації повинна враховувати співвідношення витрат і ефекту від реалізації санаційних заходів, час та вартість їх проведення, обсяги та вартість залучення фінансових ресурсів для їх реалізації та швидкість виходу підприємства зі стану кризи.

Функції другої групи розкривають зміст санаційної стратегії як елемента кризового управління підприємством. До них, на наш погляд, слід віднести наступні [34; 113; 139]:

**1. Діагностика і прогнозування рівня розвитку кризових явищ на підприємстві.** У процесі реалізації цієї функції формується сукупність показників, за допомогою яких можна оцінити важкість розвитку кризи на підприємстві та проводиться їх ретроспективне та перспективне оцінювання.

**2. Максимізація фінансових результатів діяльності підприємства.** Необхідність реалізації цієї функції пов'язана з тим, що одним з найбільш негативних проявів кризи є збитковість підприємства, що тягне за собою зниження інших фінансових показників та загальне погіршення його фінансового стану. У зв'язку з цим зміст зазначеної функції полягає у формуванні та реалізації санаційних заходів, спрямованих на зростання фінансових результатів та оптимізацію витрат підприємства.

## Розділ 2. Механізм формування санаційної стратегії підприємства

---

3. *Забезпечення платоспроможності підприємства.* Реалізація цієї функції забезпечує розробку невідкладних заходів щодо своєчасного виконання підприємством своїх зобов'язань.

4. *Відновлення фінансової стійкості підприємства.* Ця функція полягає у формуванні такої структури капіталу підприємства, яка б підтримувала достатній рівень фінансової стійкості та незалежності підприємства від кредиторів.

5. *Формування тенденції стійкого висхідного розвитку функціонування підприємства.* Реалізація цієї функції полягає у розробці системи санаційних заходів, які забезпечують підприємству довгострокові конкурентні переваги та спрямовані на запобігання подальшого виникнення й розвитку кризових явищ у його діяльності.

Зазначимо, що представлені функції можуть бути більш детально конкретизовані з урахуванням специфіки діяльності підприємства та глибини розвитку кризових явищ у його діяльності.

Проведемо аналіз підходів до формування й реалізації санаційної стратегії, поданих у сучасній економічній літературі. Так, заслуговує на увагу запропонований Терещенком О. О. [152; 153] підхід, відповідно до якого він пропонує розрізнати чотири види стратегії санації:

- 1) *наступальна стратегія* – передбачає активне використання наявного потенціалу, розширення діяльності та ринків збуту продукції тощо;
- 2) *стратегія делегування повноважень* – підприємство у зв'язку з неможливістю розв'язання конфлікту власними силами прагне делегувати вирішення проблем третім особам – кредиторам, державі, власникам;
- 3) *стратегія компромісу й консенсусу* – передбачає кооперацію з іншим господарюючим суб'єктом з метою використання ефекту синергізму;
- 4) *захисна стратегія* – згортання діяльності та вихід з ринку.

Згідно з цим підходом в якості об'єкта стратегічного управління розглядається підприємство в цілому, без виділення окремих функціональних сфер або інших об'єктів стратегічних впливів. Зміст описаних стратегій автор пов'язує, у першу чергу, зі зміною структури окремих параметрів підприємства (таких, як структура власного капіталу, капіталу взагалі, організаційна та технологічна структура). Слід зазначити, що подібний підхід є дещо

узагальненим, автор не виділяє окремі структурні елементи стратегії та не вказує, залежно від яких факторів підприємство повинне обрати ту чи іншу стратегію для реалізації.

І. О. Бланком у праці [34] пропонується наступна послідовність етапів процесу прийняття стратегічних рішень з фінансового оздоровлення підприємства:

- 1) вибір головного стратегічного напрямку фінансового оздоровлення підприємства;
- 2) формування політики за окремими аспектами фінансового оздоровлення підприємства;
- 3) формування портфеля можливих стратегічних альтернатив;
- 4) оцінка і відбір стратегічних альтернатив;
- 5) складання програми фінансового оздоровлення підприємства.

Слід зазначити, що автор концентрує свої дослідження лише на фінансовій сфері діяльності підприємства. Однак, на наш погляд, хоча фінансова складова і є пріоритетною та багато в чому визначає зміст санаційної стратегії, доцільно представлений підхід доповнити та пов'язати його з прийняттям рішень і в інших функціональних сферах, що забезпечить комплексний та системний підхід до проведення санації.

Авторами роботи [123] представлена методика адаптивного формування функціональних антикризових стратегій, в основі якої лежать механізми, що дозволяють визначити кризоутворюючі фактори в діяльності підприємства, ліквідувати прояви негативних факторів та посилити дію позитивних. Також слід виділити підхід, поданий у праці [163] щодо формування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи, відмітною рисою якого є виділення та класифікація стратегій розвитку підприємства, спрямованих на вирішення суперечностей між елементами внутрішнього середовища підприємства як системи та між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства. Всі представлені підходи мають свої особливості, переваги та недоліки, однак жоден з них не може претендувати на універсальність, тому для формування та реалізації санаційної стратегії підприємства доцільним є використання нових, більш сучасних підходів та інструментів, які б забезпечували її комплексність та системність.



## Розділ 2. Механізм формування санаційної стратегії підприємства

---

До таких інструментів, на наш погляд, можна віднести концепцію BSC (Balanced Scorecard) [72], яка була розроблена на початку 90-х років американськими вченими Р. Капланом і Д. Нортеном та активно впроваджується зараз в практиці стратегічного менеджменту підприємств України та Росії. Основу цієї концепції становить збалансована система показників (ЗСП), побудова якої дає можливість перетворити загальну стратегію розвитку підприємства в комплекс конкретних стратегічних заходів, що становлять основу розробки тактичних планів підприємства. При цьому забезпечується, з *одного боку*, досягнення встановленої глобальної мети, а з *іншого* – її декомпозиція за чотирма системоутворюючими компонентами: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання й розвиток. Результатом реалізації розглянутої концепції на підприємстві виступає комплекс взаємозалежних показників, що відображають процес досягнення глобальної стратегічної мети функціонування.

Перевагою запропонованої концепції є поєднання єдиної визначеної стратегічної орієнтації з одночасною конкретизацією стратегічних цілей за чотирма складовими, що взаємно доповнюють одна одну. Доцільність застосування цього інструмента у процесі формування санаційної стратегії підприємства обумовлена тим, що він дозволяє, з *одного боку*, надати комплексний характер процесу санації, а з *іншого боку* – виділити стратегічні цілі санації для конкретного підприємства, що санується.

Упровадження цієї концепції на підприємстві дає можливість забезпечити конкретизацію обраної господарюючим суб'єктом стратегії та її перетворення у комплекс стратегічних заходів, реалізація яких спрямована на досягнення системи цілей санації. У той же час слід відзначити, що підприємства, які знаходяться у кризовому стані, мають нагальну потребу як у розробці адекватної санаційної стратегії, так і у її успішній реалізації, що надасть можливість оздоровити діяльність підприємства та забезпечити йому вектор висхідного стійкого розвитку. У зв'язку з цим, пропонується використовувати концепцію BSC як новітній інструмент розробки та реалізації санаційної стратегії підприємства.

Таким чином, проведені дослідження дозволили зробити наступні висновки:

- процес практичного здійснення системи санаційних заходів вимагає розробки спеціальної стратегії, в якості якої виступає санаційна

стратегія, що являє собою розрахований на перспективу комплекс управлінських завдань, рішень і заходів, спрямованих на оздоровлення й відновлення ефективного функціонування підприємства й надання йому вектора стійкого висхідного розвитку в умовах суттєвих ресурсних обмежень;

- в роботі досліджено місце санаційної стратегії в контурі загальної економічної стратегії підприємства, виділені цілі та функціональні складові, розроблені і досліджені принципи та функції, що дало можливість сформулювати теоретичне підґрунтя розробки санаційної стратегії;
- обґрунтовано доцільність використання у процесі формування та реалізації санаційної стратегії на підприємстві сучасних підходів та інструментів стратегічного управління, зокрема, концепції BSC, яка дозволяє забезпечити комплексність і системність у процесі розробки цієї стратегії.

## 2.2. Концептуальна схема механізму формування санаційної стратегії

Формування санаційної стратегії підприємства в сучасних економічних умовах повинно базуватися на комплексному системному підході, використання якого надає кризовому менеджеру можливість урахувати існуючі впливи та фактори з боку як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. У зв'язку з цим у роботі запропоновано методичний підхід до формування санаційної стратегії підприємства, основним елементом якого є концептуальна схема (послідовність етапів) її побудови (рис. 2.6). Розглянемо докладно зміст виділених етапів.

**Етап 1.** Формування обґрунтованого комплексу показників, що відображають стан середовища функціонування підприємства. Метою цього етапу є побудова інформаційного простору дослідження, який являє собою ретельно обґрунтований комплекс показників, що характеризують особливості зовнішнього та внутрішнього середовища, у якому функціонує підприємство. Досягнення цієї мети забезпечується реалізацією наступних завдань (табл. 2.1).

## Розділ 2. Механізм формування санаційної стратегії підприємства

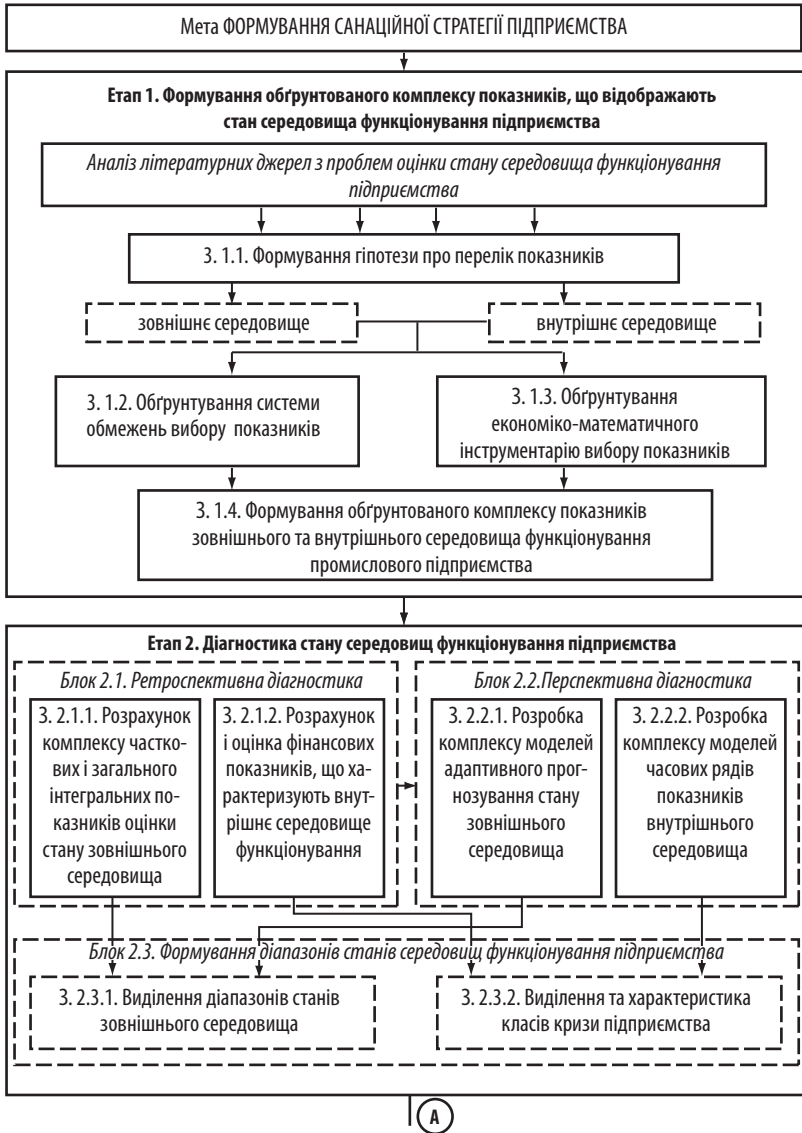
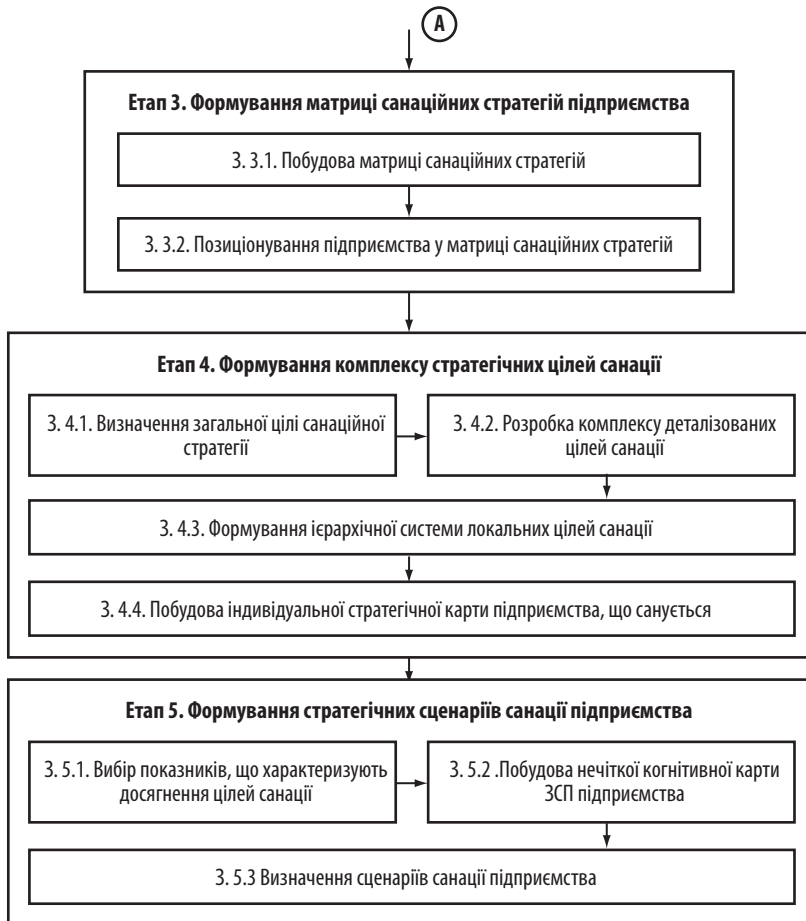


Рис. 2.6. Концептуальна схема формування санаційної стратегії підприємства



Закінчення рис. 2.6

**Розділ 2. Механізм формування санаційної стратегії підприємства**

*Таблиця 2.1*

**Характеристика завдань першого етапу концептуальної схеми**

<b>Найменування завдання</b>	<b>Вхідна інформація</b>	<b>Інструментарій вирішення завдання</b>	<b>Метод. забезпечення</b>	<b>Де використовується результат</b>
3. 1.1. Формування гіпотези про перелік показників	Існуючі підходи до дослідження та оцінки стану середовища функціонування підприємства	Літературні джерела з проблем стратегічного менеджменту, макроекономіки, фінансового аналізу; методичне забезпечення проведення фінансового аналізу діяльності підприємств	Алгоритм формування системи показників оцінки середовища підприємства	3. 1.2
3. 1.2. Обґрунтування системи обмежень вибору показників	Результат рішення 3. 1.1	Критичний аналіз літературних джерел		3. 1.4
3. 1.3. Обґрунтування економіко-математичного інструментарію вибору показників	Методи відбору показників	Логічний аналіз		3. 1.4
3. 1.4. Формування обґрунтованого комплексу показників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування промислового підприємства	Результат рішення 3. 1.2	Метод аналізу ієрархій	Алгоритм методу аналізу ієрархій	3. 2.1 3. 2.2

*Завдання 1.1* – формування гіпотези про перелік показників для аналізу середовища функціонування підприємства. Інструментом вирішення цього завдання виступає аналіз літературних джерел з проблем стратегічного менеджменту, макроекономіки та фінансового аналізу, а також аналіз нормативних актів, що регламентують методичне забезпечення проведення фінансового аналізу суб'єктів господарювання. Результатом його вирішення є сформований початковий перелік показників відповідно для зовнішнього та

внутрішнього середовища функціонування підприємства, що дають можливість всебічно оцінити його стан.

*Завдання 1.2* – обґрунтування системи обмежень вибору показників. Вирішення цього завдання обумовлюється необхідністю упорядкування початкового переліку показників відповідно до цілей і завдань зазначеного наукового дослідження. У процесі його вирішення визначено систему обмежень, що характеризує особливості оцінки зовнішнього середовища з точки зору наявності та доступності фінансових ресурсів у ньому, а внутрішнього середовища – з точки зору оцінки глибини кризи в діяльності підприємства. Результатом рішення виступає виділення груп показників зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяють адекватно та з системних позицій оцінити стан середовища функціонування господарюючого суб'єкта в умовах розвитку кризових явищ.

*Завдання 1.3* – обґрунтування економіко-математичного інструментарію вибору показників. У процесі вирішення цього завдання визначено, що найбільш адекватним цілям дослідження є метод аналізу ієрархій, використання якого дозволяє отримати необхідний та достатній перелік показників аналізу середовища функціонування підприємства.

*Завдання 1.4* – формування обґрунтованого комплексу показників середовища функціонування промислового підприємства. У процесі вирішення цього завдання з використанням методу аналізу ієрархій формується кінцевий перелік показників, згрупованих відповідно до визначеної системи обмежень та призначених для адекватної оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища господарюючого суб'єкта, що функціонує у сфері промисловості. Цей перелік є вхідною інформацією для реалізації другого етапу запропонованої концептуальної схеми.

**Етап 2.** Діагностика стану середовищ функціонування підприємства. Метою цього етапу є оцінка стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства та виділення градацій для їх характеристики відповідно до загальної мети зазначеного дослідження. Даний етап включає 3 блоки, реалізація яких, у свою чергу, буде укладатися на вирішенні відповідних завдань, характеристика яких наведена в *табл. 2.2*.

*Блок 1* – ретроспективна діагностика. Її зміст полягає у проведенні ретроспективної оцінки стану середовища діяльності підприємства на основі

**Розділ 2. Механізм формування санаційної стратегії підприємства**

Таблиця 2.2

**Характеристика блоків та завдань другого етапу концептуальної схеми**

<b>Блок</b>	<b>Найменування завдання</b>	<b>Вхідна інформація</b>	<b>Інструментарій вирішення завдання</b>	<b>Методичне забезпечення</b>	<b>Де використовується результат</b>
Блок 2.1. Реструктуризація діагностика	3.2.1.1. Побудова комплексу показників оцінки стану зовнішнього середовища	Обґрунтований перелік показників оцінки зовнішнього середовища функціонування підприємства (3.1.4)	Метод рівня розвитку	Методика діагностики стану середовищ функціонування підприємства	3.2.2.1 3.2.3.1
	3.2.1.2. Розрахунок і оцінка фінансових показників, що характеризують внутрішнє середовище функціонування	Обґрунтований перелік показників оцінки внутрішнього середовища функціонування підприємства (3.1.4)	Метод статистичних спостережень		3.2.2.2 3.2.3.2
Блок 2.2. Перспективна діагностика	3.2.2.1. Розробка комплексу моделей адаптивного прогнозування стану зовнішнього середовища	Результат рішення 3.2.1.1	Метод адаптивного прогнозування	Алгоритм прогнозування стану зовнішнього середовища діяльності підприємства	3.3.3
	3.2.2.2. Розробка комплексу моделей часових рядів показників внутрішнього середовища	Результат рішення 3.2.1.2	Метод прогнозування на основі часових рядів	Алгоритм прогнозування стану внутрішнього середовища діяльності підприємства	3.3.3
Блок 2.3. Формування діапазонів станів середовищ функціонування підприємства	3.2.3.1. Виділення діапазонів станів зовнішнього середовища	Результат рішення 3.2.1.1	шкала Харрінгтона	Алгоритм формування діапазонів стану зовнішнього середовища діяльності підприємства	3.3.1
	3.2.3.2. Виділення та характеристика класів кризи підприємства	Результат рішення 3.2.1.2	Метод статистичного узгодження	Алгоритм формування діапазонів стану внутрішнього середовища діяльності підприємства	3.3.1

комплексу показників, сформованих на попередньому етапі концептуальної схеми. Результатом реалізації цього блоку є: для зовнішнього середовища – комплекс часткових та загального інтегральних показників, що дозволяють оцінити його стан як у цілому, так і у розрізі окремих напрямків аналізу; для внутрішнього середовища – комплекс фінансових показників, що характеризують глибину кризи на підприємстві.

*Блок 2* – перспективна діагностика, спрямована на прогнозування станів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування господарюючого суб'єкта та визначення майбутніх значень відповідних показників, що надає можливості з урахуванням змін зовнішнього середовища адекватно оцінити можливості підприємства щодо залучення фінансових ресурсів для проведення санаційних заходів та спрогнозувати динаміку розвитку кризових явищ на підприємстві.

Результати, отримані у цьому блоці, є основою для побудови матриці санаційних стратегій промислового підприємства, що відповідає завданню 3.3 третього етапу концептуальної схеми.

*Блок 3* – формування діапазонів станів середовищ функціонування підприємства. Метою зазначеного блоку є формування діапазонів оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування та їх економічна інтерпретація. Так, стан зовнішнього середовища пропонується класифікувати як сприятливе, стагнаційне та несприятливе, критеріальною ознакою виділення яких є наявність та доступність у ньому фінансових ресурсів для проведення санації, а для внутрішнього – глибина та складність кризових явищ на підприємстві, що санується. Методичний інструментарій, пропонується для реалізації завдань цього етапу, включає таксономічний метод рівня розвитку, методи статистичних спостережень та статистичного узагальнення, методи адаптивного прогнозування та прогнозування на основі часових рядів, шкалу Харрінгтона.

**Етап 3.** Формування матриці санаційних стратегій підприємства. Його метою виступає розробка матричної моделі санаційних стратегій та позиціонування конкретного господарюючого суб'єкта у цій матриці. Методичним забезпеченням реалізації зазначеного етапу виступає алгоритмічна модель формування матриці санаційних стратегій, яка передбачає вирішення наступних завдань (*табл. 2.3*).



Характеристика завдань третього етапу концептуальної схеми

Найменування завдання	Вхідна інформація	Інструментарій рішення завдання	Методичне забезпечення	Де використовується результат
3.3.1 Побудова матриці санаційних стратегій	Результат рішення 3.2.3.1 та 3.2.3.2	Матричний аналіз; аналіз літературних джерел з проблем антикризового управління і стратегічного менеджменту та практики функціонування господарюючих суб'єктів	Алгоритмічна модель формування матриці санаційних стратегій	3.3.2
3.3.2 Позичування підприємства у матриці санаційних стратегій	Результат рішення 3.3.1, 3.2.1.1, 3.2.1.2, 3.2.2.1 та 3.2.2.2	Кількісна оцінка станів середовища функціонування підприємства		3.4.1

*Завдання 3.1* – побудова матриці санаційних стратегій. Використання матричного інструментарію для вирішення цього завдання обумовлюється необхідністю врахування ефекту взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища у процесі формування санаційної стратегії підприємства. Як градації побудови матриці пропонується використовувати виділені на попередньому етапі діапазони, що характеризують стан зовнішнього середовища та сформовані там же класи кризи для підприємства.

У межах вирішення завдання розроблено економічний зміст комплексу санаційних стратегій промислового підприємства. Для цього запропоновано:

- 1) сформулювати тип санаційної стратегії, що характеризується глибиною розвитку кризових явищ на підприємстві, тобто обумовлюється класом кризи;
- 2) обрати доцільний спосіб реалізації стратегії, який відповідає реальним і потенційним можливостям підприємства і стану його зовнішнього середовища з домінуючим впливом останнього.

Таким чином, результатом вирішення цього завдання є побудована матриця санаційних стратегій господарюючого суб'єкта та сформована мно-

жина санаційних стратегій підприємства, адекватних стану зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування.

**Завдання 3.2** – позиціонування підприємства у матриці санаційних стратегій. Вхідною інформацією для вирішення цього завдання є результати кількісної оцінки, отримані на підставі ретроспективної та перспективної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (блок 2 другого етапу концептуальної схеми). Відповідно до отриманих значень інтегрального показника стану зовнішнього середовища та показників фінансового стану господарюючого суб'єкта визначаються відповідно стан зовнішнього середовища з точки зору наявності та доступності фінансових ресурсів та клас кризи підприємства, що є підставою для його позиціонування у відповідному квадраті побудованої матриці санаційних стратегій.

Отримані у процесі реалізації третього етапу результати є вхідною інформацією для подальшої розробки санаційних рішень, адекватних стану господарюючого суб'єкта у прогностичному періоді – тобто періоді реалізації санаційної стратегії.

**Етап 4.** Формування комплексу стратегічних цілей санації. Змістом цього етапу є впровадження в процес розробки та реалізації санаційної стратегії підприємства концепції збалансованої системи показників (ЗСП). Необхідність та доцільність використання зазначеного інструментарію обумовлюється тим, що саме він надає можливість системного уявлення процесу формування загальної та деталізованих цілей санаційної стратегії. Методичним забезпечення етапу виступає алгоритм формування санаційної стратегії підприємства на основі застосування концепції ЗСП.

Розкриття змісту цього етапу полягає у вирішенні наступних завдань, характеристика яких подана у *табл. 2.4*.

**Завдання 4.1** – визначення загальної мети санаційної стратегії. Цільова спрямованість санаційної стратегії визначається відповідно до її типу, що обумовлюється класом кризи підприємства, тобто глибиною і важкістю розвитку кризових явищ у його діяльності. Таким чином, загальна мета санаційної стратегії визначається виходячи з позиції підприємства у матриці санаційних стратегій.

**Завдання 4.2** – розробка комплексу деталізованих цілей санації. Метою вирішення цього завдання є формування множини деталізованих цілей сана-

## Розділ 2. Механізм формування санаційної стратегії підприємства

ції, економічний зміст яких відповідає обраній загальній меті санації та які структуровані відповідно до основних компонент розвитку підприємства. За тих умов, що загальна мета санаційної стратегії визначається встановленим її типом та залежить від класу кризи підприємства, пропонується сформулювати три базові стратегічні карти для досягнення трьох загальних цілей, що відповідають типу санаційної стратегії.

Таблиця 2.4

### Характеристика завдань четвертого етапу концептуальної схеми

Найменування завдання	Вхідна інформація	Інструментарій рішення завдання	Метод забезпечення	Де використовується результат
3. 4.1 Визначення загальної мети санаційної стратегії	Результат рішення 3. 3.3	Матричний аналіз	Алгоритм формування санаційної стратегії підприємства на основі концепції ЗСП	3. 4.2
3. 4.2 Розробка комплексу деталізованих цілей санації	Результат рішення 3. 4.1; початковий перелік цілей, що використовуються для формування ЗСП підприємства	Структурно-логічний аналіз		3. 4.3
3. 4.3 Формування ієрархічної системи локальних цілей санації	Результат рішення 3. 4.2	Аналіз літературних джерел з питань економіки підприємства, антикризового управління та впровадження ЗСП		3. 4.4
3. 4.4 Побудова індивідуальної стратегічної карти підприємства, що санується	Результат рішення 3. 4.3	Експертний аналіз; метод багатокритеріального вибору альтернатив на основі адитивної згортки		3. 5.1

Стратегічна карта графічно відображає причинно-наслідкові взаємозв'язки та взаємозалежності між деталізованими цілями, визначеними за чотирма основними компонентами розвитку підприємства та сприяє єдиному розумінню сутності стратегії. Таким чином, результатом рішення цього завдання є побудова трьох базових стратегічних карт, що відповідають типам санаційної стратегії підприємства.

*Завдання 4.3* – формування ієрархічної системи локальних цілей санації. Необхідність розробки цієї системи обумовлюється тим, що кожна з деталізованих цілей санації, подана у базових стратегічних картах, може бути досягнута за рахунок реалізації комплексу цілей, конкретизованих та уточнених для підприємства, що санається. У роботі на базі аналізу літературних джерел з питань економіки та антикризового управління підприємством, а також практики впровадження концепції ЗСП сформована ієрархічна система локальних цілей санації, які розкривають процес досягнення деталізованих цілей у розрізі основних компонент розвитку підприємства та згруповані відповідно до типів санаційної стратегії.

*Завдання 4.4* – побудова індивідуальної стратегічної карти підприємства, що санається. Для рішення цього завдання на основі сформованої ієрархічної системи локальних цілей відбувається відбір тих цілей, реалізація яких є доцільною для конкретного господарюючого суб'єкта та забезпечує досягнення загальної мети санації. Вибір цілей здійснюється на основі використання методу багатокритеріального вибору альтернатив з урахуванням сукупності критеріїв, які із системних позицій характеризують особливості середовища функціонування підприємства, що є об'єктом санації.

Таким чином, результатом реалізації четвертого етапу концептуальної схеми є комплекс індивідуальних стратегічних карт, розроблених для конкретних промислових підприємств, кожна з яких містить перелік локальних цілей санації, сформованих відповідно до особливостей їх функціонування та є вхідною інформацією для реалізації наступного етапу.

**Етап 5.** Формування стратегічних сценаріїв санації підприємства. Метою цього етапу є формування сценаріїв санації підприємства на основі побудови збалансованої системи показників, що виступають критеріями оцінки досяжності цілей санації та ефективності санаційних заходів та вибір доцільного сценарію з використанням методу когнітивного моделювання. На зазначеному етапі передбачено вирішення наступних завдань (*табл. 2.5*).

*Завдання 5.1* – вибір показників, що характеризують досягнення цілей санації. Під показниками діяльності, що використовуються в рамках впровадження концепції ЗСП, розуміються кількісно та якісно вимірні стандарти, що використовуються для оцінки та повідомлення фактичних результатів діяльності підприємства порівняно з очікуваними. Таким чином, метою цього

## Розділ 2. Механізм формування санаційної стратегії підприємства

завдання є вибір показників, адекватних локальним цілям санації, що подані у індивідуальній стратегічній карті підприємства, яке санується.

Таблиця 2.5

### Характеристика завдань п'ятого етапу концептуальної схеми

Найменування завдання	Вхідна інформація	Інструментарій рішення завдання	Методичне забезпечення	Де використовується результат
3. 5.1 Вибір показників, що характеризують досягнення цілей санації	Результат рішення 3. 4.4	Аналіз літературних джерел	Алгоритм формування санаційної стратегії підприємства на основі концепції ЗСП	3. 5.2
3. 5.2. Побудова нечіткої когнітивної карти ЗСП підприємства	Результат рішення 3. 5.1	Експертний аналіз, метод когнітивного моделювання		3. 5.3
3. 5.3. Визначення сценарію санації підприємства	Результат рішення 3. 5.2	Метод когнітивного моделювання		Механізм прийняття рішень

На основі критичного аналізу літературних джерел з питань економіки та антикризового управління підприємством визначається сукупність показників, що характеризують досягнення цілей санації та формують збалансовану систему показників для підприємств, що сануються.

*Завдання 5.2* – побудова нечіткої когнітивної карти ЗСП підприємства. В рамках вирішення цього завдання з використанням методу когнітивного моделювання будується матриця причинності та впливів між показниками ЗСП, на основі якої побудовано нечітку когнітивну карту, що відображає напрямок та силу впливу між показниками. Відповідно до побудованої карти із сукупності показників ЗСП виділяються управляючі фактори, тобто показники, що характеризують ступінь досягнення цілей санації та цільовий фактор, який визначається змістом загальної мети санаційної стратегії підприємства, та виконується аналіз впливів управляючих факторів на цільовий.

*Завдання 5.3* – визначення сценарію санації підприємства. У процесі його рішення пропонується сформувати сукупність стратегічних сценаріїв санації підприємства та за допомогою розв'язання прямої задачі когнітивного моделювання обрати найбільш доцільний сценарій, що визначає управляючий фактор санаційних впливів та дозволяє розробити перелік санаційних

заходів, що підвищує якість управлінських рішень з оздоровлення функціонування підприємства.

Таким чином, результатом реалізації п'ятого етапу концептуальної схеми є вибір доцільного сценарію санації, що визначає основний напрямок управлінських санаційних впливів, сформований для конкретного підприємства на основі використання концепції ЗСП та такий, що відповідає особливостям внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування.

Таким чином, проведені дослідження дозволили зробити наступні висновки:

**1.** Процес практичного здійснення системи санаційних заходів вимагає розробки спеціальної стратегії, в якості якої виступає санаційна стратегія. Вона є складовою частиною стратегії запобігання банкрутства та являє собою розрахований на перспективу комплекс управлінських завдань, рішень і заходів, спрямованих на оздоровлення й відновлення ефективного функціонування підприємства й надання йому вектора стійкого висхідного розвитку в умовах суттєвих ресурсних обмежень. У роботі досліджено місце санаційної стратегії в контурі загальної економічної стратегії підприємства, виділені її цілі та функціональні складові, розроблені й досліджені принципи та функції, що дало можливість сформулювати теоретичне підґрунтя розробки санаційної стратегії. У процесі формування та реалізації цієї стратегії на підприємстві доцільним вважається використання сучасних підходів та інструментів стратегічного управління, а саме – концепції BSC, що дозволить забезпечити її комплексність і системність.

**2.** Розроблена концептуальна схема формування санаційної стратегії підприємства дозволяє на основі використання системного підходу до оцінки процесу функціонування підприємства та обґрунтованого вибору адекватного сучасним умовам розвитку ринкової економіки України економіко-математичного інструментарію підвищити якість управлінських рішень у процесі оздоровлення, промислового підприємства, що функціонує в умовах розвитку кризових явищ через розробку та реалізацію ефективних санаційних заходів.

## Розділ 3

### ВИБІР САНАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: МАТРИЧНИЙ ПІДХІД

---

#### 3.1. Формування комплексу показників оцінки середовища функціонування промислового підприємства

Основою для прийняття рішень щодо формування та реалізації будь-якої економічної стратегії підприємства є оцінка середовища його функціонування. Якість отриманих результатів багато в чому залежить від того, які показники використовуються в дослідженні, наскільки адекватно та ефективно вони відображають реальний стан аналізованих явищ відповідно до поставлених цілей. У зв'язку з цим постає необхідність вибору обґрунтованого переліку показників для оцінки середовища діяльності у процесі формування та реалізації санаційної стратегії підприємства.

У дослідженні відбір показників пропонується здійснювати за наступним алгоритмом (рис. 3.1). Слід зазначити, що реалізація алгоритму відбувається паралельно у двох напрямках, що обумовлено змістом поставленої мети: оцінка середовища функціонування повинна враховувати комплексний вплив факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

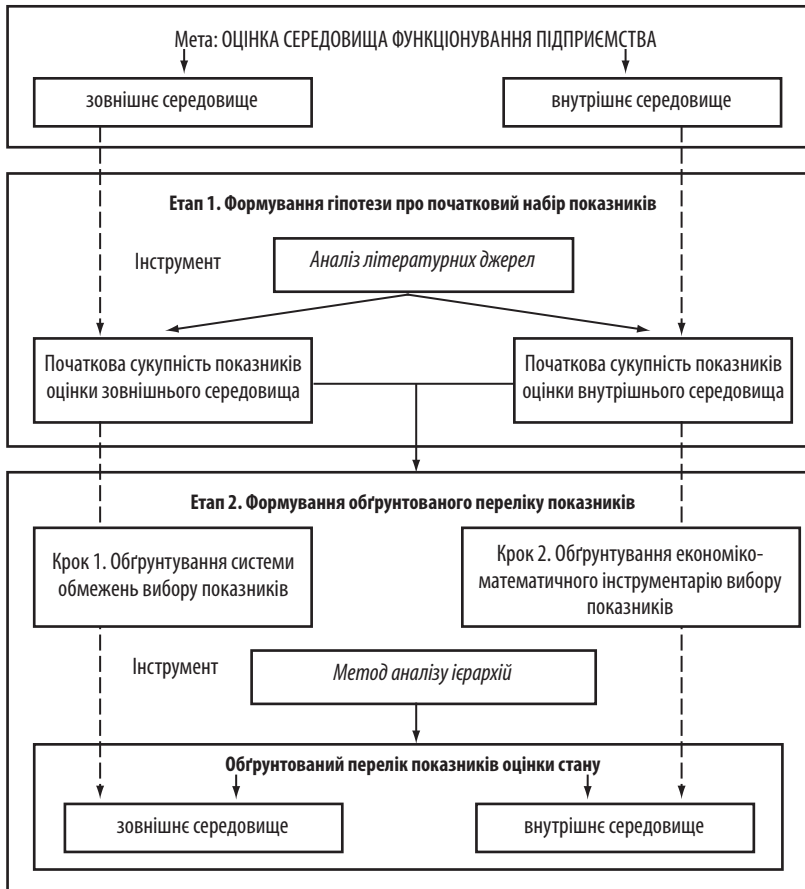
Пропонований алгоритм включає два етапи. Розглянемо докладно зміст кожного з них.

На *першому етапі* формується гіпотеза про початковий набір показників, що можуть бути використані з метою оцінки середовища функціонування підприємства, для якого формується санаційна стратегія. Як основні вимоги до використовуваних показників та їх практичної застосовності виступають:

- а) необхідність кількісної форми показників;
- б) доступність інформації, необхідної для визначення значень показників (можливі джерела інформації – відкритий друк, статистична інформація, фінансова й бухгалтерська звітність підприємств);

**САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ**

- в) інформативність, тобто здатність точно й вірогідно відображати необхідну для цілей дослідження релевантну інформацію.



**Рис. 3.1. Алгоритм формування системи показників оцінки середовища функціонування підприємства**



### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

---

Основним інструментом, що використовується на цьому етапі для вибору показників, є аналіз літературних джерел та існуючої в Україні системи статистичної звітності, використання яких обумовлене необхідністю докладного та різнобічного вивчення існуючих підходів та доробок з досліджуваної проблематики. Вибір показників для оцінки зовнішнього середовища діяльності в роботі проводиться на основі аналізу літературних джерел з проблем стратегічного та антикризового управління та макроекономічного аналізу [2; 34; 58; 69; 98; 103; 112; 139]. У додатку Д (табл. Д.1) наведено результати аналізу літературних джерел щодо вибору показників, які відображають стан зовнішнього середовища підприємства, що дало можливість сформулювати початковий перелік показників, які можуть бути використані для оцінки стану зовнішнього середовища підприємства.

Початковий відбір показників для оцінки стану внутрішнього середовища проводиться на основі дослідження літературних джерел з питань оцінки фінансового стану підприємства. Слід зазначити, що у вигляді таких джерел виступають як праці вчених-науковців [52; 81; 165; 167], так і існуючі на теперішній час методичні рекомендації відповідних установ (Міністерство фінансів [100; 111], Фонд державного майна України [102; 111], Міністерство економіки [101; 102] тощо) щодо проведення фінансового аналізу суб'єктів господарювання. Додаток Е (табл. Е.1) містить результати проведеного аналізу вищезазначених джерел, на основі якого сформована сукупність показників для оцінки стану внутрішнього середовища.

Таким чином, результатом реалізації першого етапу алгоритму є початкова сукупність показників, що можуть бути використані для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування господарюючого суб'єкта у процесі формування його санаційної стратегії.

Метою другого етапу запропонованого алгоритму є формування обґрунтованого переліку показників для проведення оцінки стану середовища діяльності підприємства, що санується. Цей етап реалізується через послідовність кроків.

*Крок 1.* Обґрунтування системи обмежень вибору показників. Необхідність формування такої системи підкреслюється тим, що початковий перелік показників повинен бути упорядкованим стосовно до цілей і завдань дослідження.

Визначення обмежень щодо вибору показників оцінки стану зовнішнього середовища обумовлюється наступним:

- 1) зовнішнє середовище в цілому характеризується неоднорідністю та по-різному впливає на функціонування підприємства і формування його зовнішніх зв'язків;
- 2) у дослідженні розглядаються проблеми формування саме санаційної стратегії, об'єктами якої виступають підприємства, що знаходяться у кризовому стані. Як показали дослідження, проведені у розділі 1, у структурі зазначеної стратегії пріоритетною є фінансова складова, що підкреслює необхідність у процесі оцінки зовнішнього середовища урахування особливостей його впливу на фінансовий стан та фінансову діяльність господарюючого суб'єкта, що санується. Таким чином, пропонується розділити зовнішнє середовище на загальне та фінансове. Обґрунтуємо дане припущення.

Класичний підхід до проведення аналізу загального зовнішнього середовища полягає в тому, що, у першу чергу, повинно бути досліджене макросередовище, яке створює загальні умови функціонування всіх господарюючих суб'єктів. Фактори макросередовища характеризують поточний стан розвитку економіки країни та не мають характеру індивідуальних проявів стосовно конкретного господарюючого суб'єкта. Використання цього підходу при формуванні санаційної стратегії є, безумовно, необхідним, однак аналіз зовнішнього середовища в цьому випадку не може бути обмежений тільки ним.

Формування санаційної стратегії передбачає розробку комплексу санаційних заходів, джерела фінансування яких можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. В умовах істотної обмеженості власних фінансових ресурсів, якими найчастіше характеризується проведення санації, одним із ключових завдань фінансової складової зокрема та санаційної стратегії підприємства взагалі є пошук можливих джерел залучення зовнішніх фінансових ресурсів, а також визначення ступеня їх доступності для підприємства. Отже, аналіз зовнішнього середовища повинен бути прямо пов'язаний з пошуками вирішення цього завдання й виявленням факторів зовнішнього середовища, що характеризують наявність і доступність подібних джерел. Тому доцільно поряд з аналізом загального стану розвитку економіки країни проводити

### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

аналіз зовнішнього фінансового середовища досліджуваного підприємства, об'єктом якого будуть виступати фактори, що характеризують:

- зовнішнє фінансове середовище непрямого впливу;
- зовнішнє фінансове середовище безпосереднього впливу. Подібний поділ запропоновано в роботі [34].

При цьому зовнішнє фінансове середовище непрямого впливу характеризує систему умов, що проявляються на макрорівні, і факторів, що впливають на організацію, форми й результати фінансової діяльності підприємства.

Зовнішнє фінансове середовище безпосереднього впливу відображає систему умов і факторів, які формуються у процесі фінансових відносин підприємства з контрагентами щодо фінансових операцій і угод і на які воно може впливати у процесі безпосередніх комунікативних зв'язків.

Виходячи з цього, в роботі запропоноване наступне групування показників оцінки стану зовнішнього середовища відповідно до обраних напрямків (рис. 3.2).

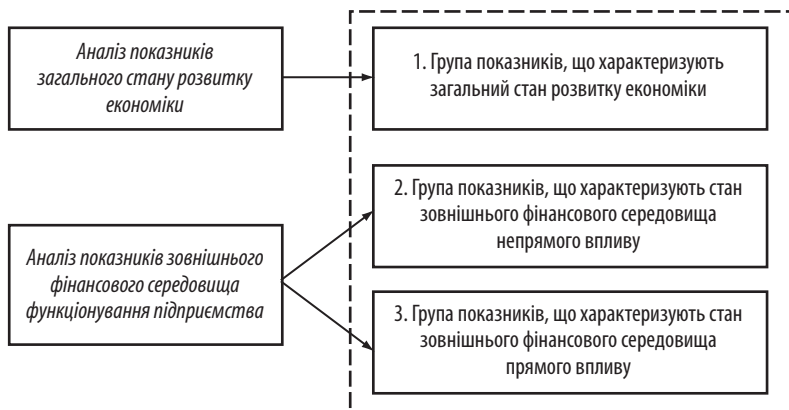


Рис. 3.2. Групування показників оцінки стану зовнішнього середовища

Отже, пропонується упорядкувати початковий набір показників для виділених груп відповідно до їх економічного змісту наступним чином: для 1 групи – 14 показників; для 2 групи – 10 показників; для 3 групи – 6 показників (табл. 3.1). Цей набір є результатом реалізації першого кроку другого

етапу алгоритму щодо оцінки зовнішнього середовища функціонування підприємства, яке санується.

Таблиця 3.1

**Упорядкований початковий набір показників для оцінки стану зовнішнього середовища**

Напрямок аналізу	Показники
1	2
Показники, що характеризують загальний стан економіки країни	Темп зростання ВВП
	Темп зростання обсягів промислової продукції
	Темп зростання обсягів виробництва ТНС
	Індекс реальної заробітної плати
	Дефіцит (профіцит) бюджету, % до ВВП
	Сальдо платіжного балансу
	Індекс інфляції
	Норми оподаткування
	Рівень безробіття
	Питома вага збиткових підприємств
	Індекс цін виробників
	Інвестиції в основний капітал
	Імпорт
Експорт	
Показники, що характеризують стан зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу	Курс національної валюти
	Ставка рефінансування НБУ
	Процентна ставка за депозитами
	Грошова маса в обороті
	Грошова база (М3)
	Грошова маса (М2)
	Грошові витрати та заощадження населення
	Обсяг депозитів
	Індекс ПФТС
	Грошові доходи населення

### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

Закінчення табл. 3.1

1	2
Показники, що характеризують стан зовнішнього фінансового середовища прямого впливу	Фінансовий результат діяльності підприємств
	Склад та структура банківської системи (кількість банків у країні)
	Процентна ставка за кредитами
	Обсяг кредиторської заборгованості підприємств
	Обсяг кредитів в економіці
	Кількість промислових підприємств

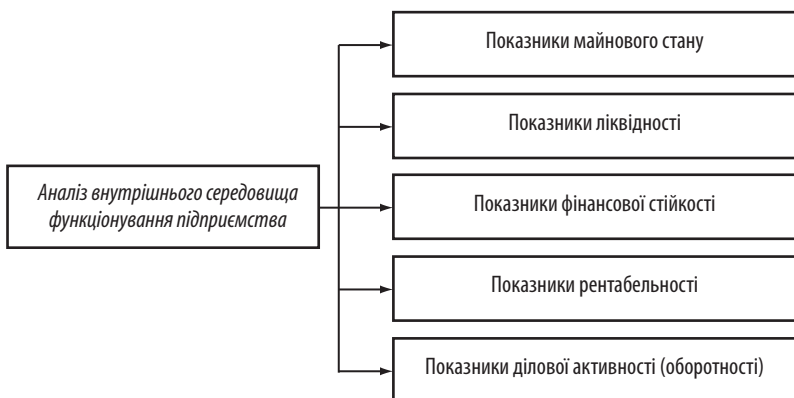
Визначення обмежень щодо вибору показників оцінки стану внутрішнього середовища функціонування господарюючого суб'єкта обґрунтовується наступним.

Дослідження літературних джерел, на базі яких сформовано початковий перелік показників оцінки внутрішнього середовища підприємства, дало змогу зробити висновок про те, що вся їх сукупність, як правило, піддається групуванню відповідно до класичних напрямків фінансового аналізу діяльності підприємства, що відповідає змісту та особливостям формування санаційної стратегії, а отже, логіці дослідження.

Крім того, за результатами проведених у пункті 2.1 досліджень було визначено, що пріоритетною у складі санаційної стратегії є фінансова складова, яка дозволяє використовувати показники оцінки фінансового стану як базу для проведення стратегічного аналізу стану підприємства, що санується. Також слід зазначити, що як обмеження на вибір показників виступає можливість та доцільність їх використання для оцінки стану підприємства, що функціонує в умовах кризи.

Усе це дозволило, відповідно до мети і завдань роботи, виділити наступні групи показників оцінки внутрішнього середовища підприємства (рис. 3.3).

Початковий набір показників за виділеними групами склав: для оцінки ліквідності – 7 показників, фінансової стійкості – 12, майнового стану – 6, прибутковості – 14, ділової активності (оборотності) – 10 (додаток Е, табл. Е.2). Цей набір є результатом реалізації першого кроку другого етапу алгоритму для оцінки стану зовнішнього середовища функціонування підприємства, що санується.



**Рис. 3.3. Групування показників оцінки стану внутрішнього середовища**

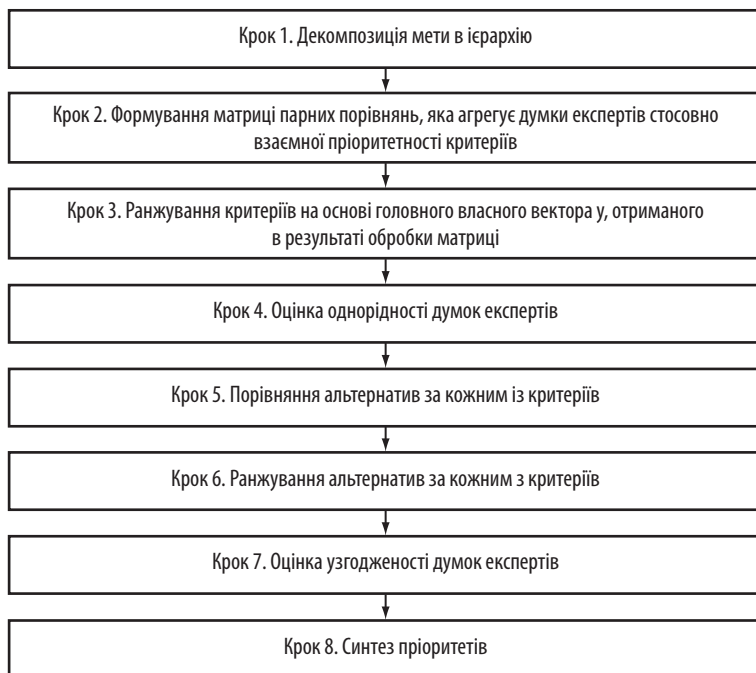
*Крок 2.* Обґрунтування економіко-математичного інструментарію вибору показників.

Для підвищення ступеня формалізації, зниження суб'єктивізму, а також одержання релевантного переліку показників пропонується використовувати метод аналізу ієрархій [6], який передбачає декомпозицію проблеми на все більш простіші складові частини і обробку думок особи, що приймає рішення. У результаті визначається відносна значимість досліджуваних альтернатив для всіх критеріїв, що знаходяться в ієрархії.

Застосування цього методу обумовлене тим, що показники, які характеризують стан середовища функціонування підприємства, мають дуже високий рівень взаємозалежності (наприклад, обсяг промислової продукції – величина ВВП, обсяг кредитів в економіці – облікова ставка НБУ, коефіцієнт абсолютної ліквідності – коефіцієнт покриття та ін.), що значно знижує можливість застосування кореляційно-регресійного й факторного аналізу, оскільки використання цих методів може привести до виключення з інформаційного простору дослідження значимих (істотних) критеріїв. Таким чином, результатом реалізації другого кроку другого етапу алгоритму є вибір адекватного економіко-математичного методу відбору показників оцінки стану середовища функціонування підприємства, що санується, – методу аналізу ієрархій.

### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

Алгоритм методу аналізу ієрархій включає наступні кроки (рис. 3.4), а його математична формалізація докладно подана в роботі [99].



**Рис. 3.4. Алгоритм методу аналізу ієрархій**

Реалізація пропонованого методу передбачає формування групи експертів. З метою якісного проведення експертизи експерти формувалися з двох груп осіб: фінансові менеджери і фінансові аналітики, діяльність яких пов'язана з функціонуванням господарюючих суб'єктів та участю у процесах санації й банкрутства підприємств, а також наукові працівники, що мають вчений ступінь доктора або кандидата економічних наук, досвід науково-педагогічної діяльності не менше 3-х років та проводять наукові дослідження у сфері антикризового управління підприємством. З урахуванням того, що мінімальна кількість експертів складає 4 особи, а оптимальною вважається 10–15 осіб [60], із цих груп було обрано 12 експертів.

Для збору та обробки думок експертів було сформовано дві анкети (додаток Ж): відповідно для відбору показників оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Кожна з них містить у вигляді матриці парних порівнянь перелік показників для кожної визначеної на першому етапі групи. Експертам пропонувалося здійснювати порівняння показників між собою за ступенем важливості, використовуючи критерії, зазначені в анкетах. Обробка думок експертів здійснювалась за допомогою програмного забезпечення Expert Choice 2000, в додатку Ж наведено вихідну інформацію щодо визначення векторів пріоритетів для показників зовнішнього та внутрішнього середовища. В результаті цієї процедури за розрахованими максимальними значеннями векторів пріоритетів були відібрані наступні показники для оцінки стану зовнішнього середовища функціонування підприємства (рис. 3.5).

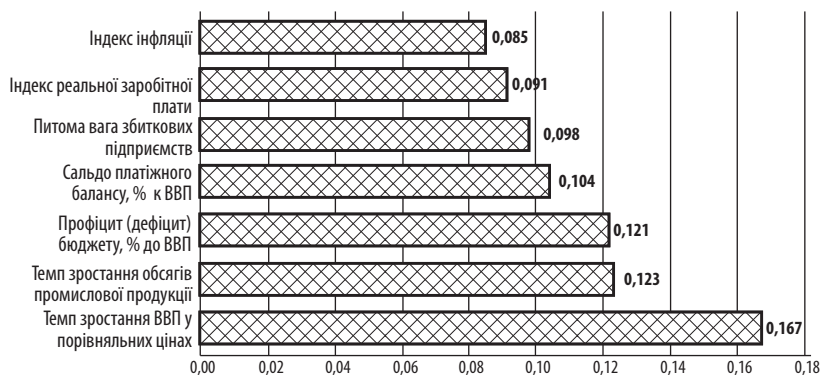
Відповідно до визначених на попередньому кроці обмежень анкета для відбору показників оцінки стану внутрішнього середовища включала також прохання щодо визначення важливості виділених на першому кроці груп показників аналізу фінансового стану для визначення глибини та важкості ступеню кризи на підприємстві. Ця пропозиція була висунута виходячи з тих міркувань, що групування початкового переліку показників є стандартним для проведення фінансового аналізу діяльності господарюючого суб'єкта і не враховує особливості функціонування підприємства, що знаходиться у стані кризи.

Таким чином, у результаті обробки думок експертів значення векторів пріоритетів були максимальними для наступних груп показників: ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості (рентабельності) (0,448, 0,211 та 0,173 відповідно (додаток З)). Отже, надалі відбір показників для оцінки стану внутрішнього середовища підприємства у процесі формування санаційної стратегії відбувався саме за виділеними групами, у результаті чого було отримано наступні значення векторів пріоритетів (рис. 3.6).

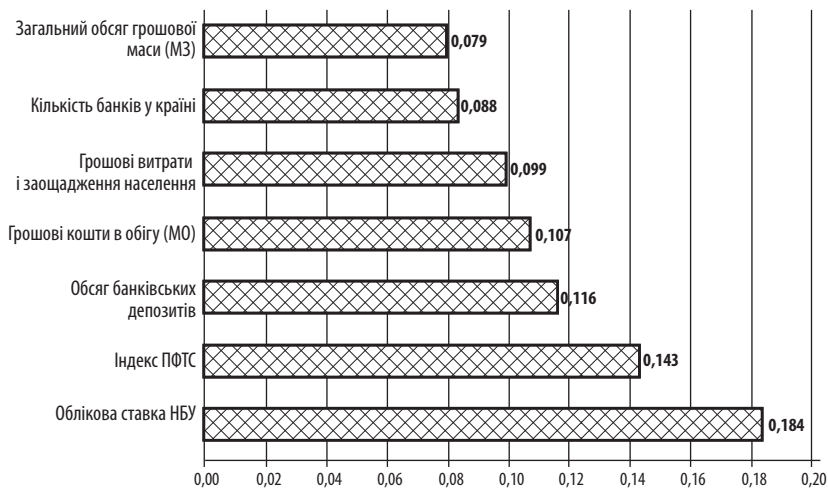
Таким чином, результатом реалізації другого етапу алгоритму є обґрунтований перелік показників оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в процесі формування його санаційної стратегії (табл. 3.2).



### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід



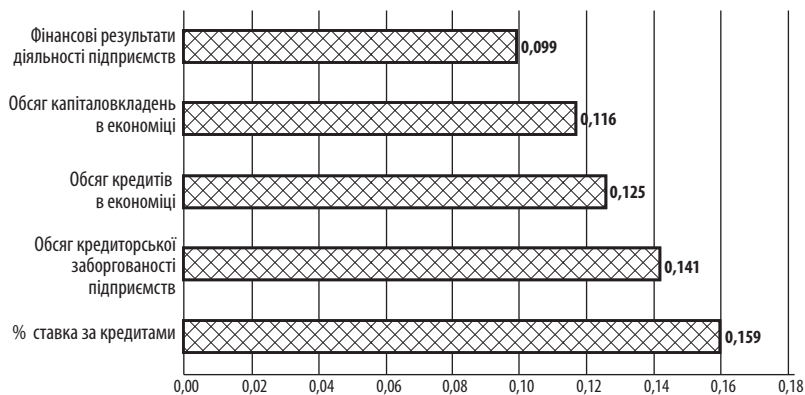
а) група показників, що характеризують загальний стан розвитку економіки



б) група показників, що характеризують стан зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу

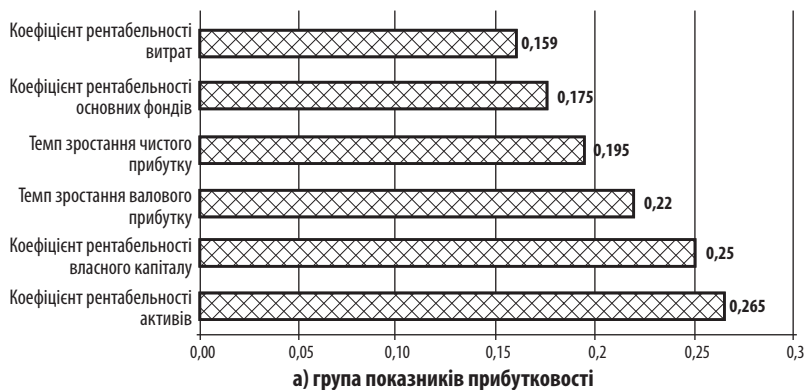
Рис. 3.5. Значення векторів пріоритетів, отримані у результаті обробки думок експертів (для оцінки зовнішнього середовища)

## САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ



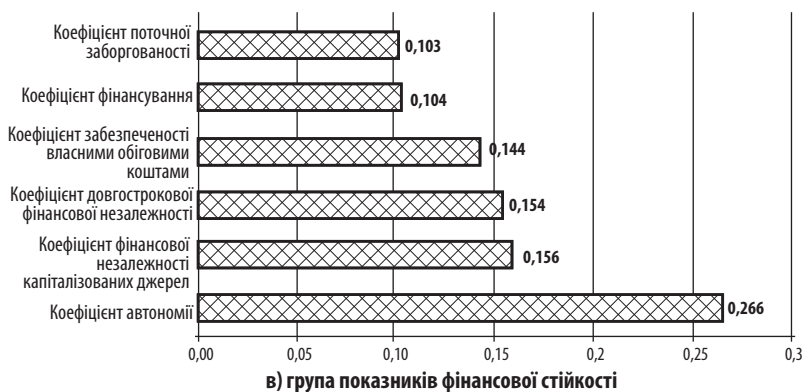
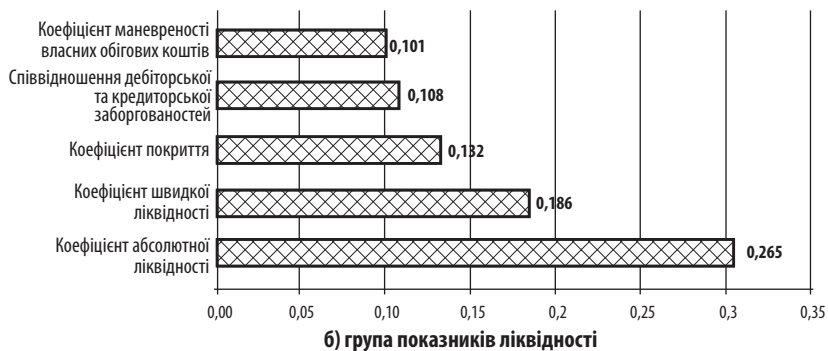
**в) група показників, що характеризують стан зовнішнього фінансового середовища прямого впливу**

Закінчення рис. 3.5



**Рис. 3.6. Значення векторів пріоритетів, отримані у результаті обробки думок експертів (для оцінки внутрішнього середовища)**

### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід



Закінчення рис. 3.6

**Обґрунтований перелік показників оцінки стану середовища функціонування підприємства**

Ознака групування	Показник
1	2
Показники для аналізу зовнішнього середовища	
Показники, що характеризують загальний стан розвитку економіки	темپ зростання ВВП
	темп зростання обсягів промислової продукції
	дефіцит бюджету (у % до ВВП)
	сальдо платіжного балансу
	питома вага збиткових підприємств
	індекс інфляції
Показники, що характеризують стан зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу	індекс реальної заробітної плати
	облікова ставка НБУ
	сукупний обсяг банківських депозитів
	індекс ПФТС
	грошовий агрегат М0
	грошовий агрегат М3
Показники, що характеризують стан зовнішнього фінансового середовища прямого впливу	кількість банківських установ у країні
	грошові видатки й заощадження населення
	рівень процентної ставки по банківських кредитах
	обсяг кредитів в економіці
	величина кредиторської заборгованості підприємств
	фінансові результати діяльності підприємств
	обсяг капіталовкладень в економіці
Показники для аналізу внутрішнього середовища	
Показники прибутковості	рентабельність власного капіталу
	рентабельність активів
	рентабельність діяльності
	обсяг чистого прибутку (збитку)
	рентабельність основного капіталу
	рентабельність продукції

### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

Закінчення табл. 3.2

1	2
Показники ліквідності	коефіцієнт абсолютної ліквідності
	коефіцієнт швидкої ліквідності
	коефіцієнт покриття
	співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості
	коефіцієнт маневреності власних обігових коштів
Показники фінансової стійкості	коефіцієнт автономії
	коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел
	коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності
	коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами
	коефіцієнт фінансування
	коефіцієнт поточної заборгованості

Запропонований алгоритм дозволяє отримати обґрунтований перелік показників оцінки середовища функціонування підприємства, економічний зміст яких відповідає поставленим завданням дослідження. Виділені обмеження дозволили провести групування показників відповідно до особливостей формування санаційної стратегії підприємства, що функціонує в умовах розвитку кризових явищ. Сформована сукупність показників є необхідною та достатньою для проведення подальшої кількісної оцінки стану середовища функціонування підприємства з метою визначення його характеристик та формування санаційних рішень, адекватних умовам, що склалися.

#### 3.2. Методичне забезпечення діагностики станів середовищ функціонування підприємства

Другим етапом концептуальної схеми формування санаційної стратегії промислового підприємства є кількісна оцінка середовища його функціонування, що враховує стан як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Для досягнення мети цього етапу схеми та вирішення запропонованого комплексу завдань (п. 2.2) запропонована методика, що подана на рис. 3.7.

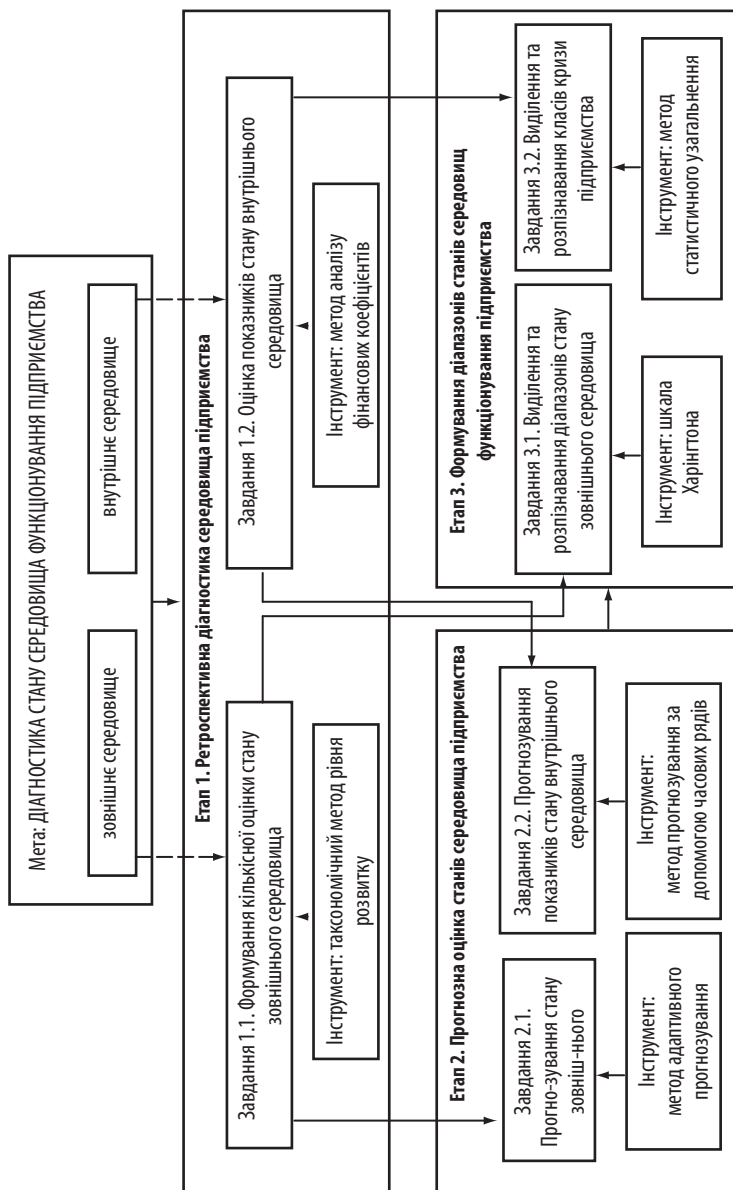


Рис. 3.7. Методика діагностики стану середовищ функціонування підприємства, що санується

### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

---

Розглянемо докладно її зміст.

Особливість цієї методики полягає в тому, що реалізація всіх її етапів відбувається паралельно у двох напрямках, що обумовлено специфікою зазначеного дослідження, а саме – дуальністю середовища діяльності господарюючих суб'єктів, яке виступає об'єктом оцінки.

Реалізація першого етапу методики передбачає розв'язання двох завдань:

- 1) формування кількісної оцінки стану зовнішнього середовища підприємства;
- 2) розрахунок показників, що характеризують стан внутрішнього середовища підприємства.

Перше завдання пропонується вирішувати за допомогою таксономічного методу рівня розвитку [110]. Вибір цього економіко-математичного інструментарію обумовлений тим, що він застосовується для оцінки поведінки багатовимірних об'єктів, функціонування яких описується досить великим набором показників (а саме до таких і належить зовнішнє середовище функціонування підприємств) і дає можливість одержати однозначну кількісну оцінку стану досліджуваного об'єкта у вигляді інтегрального таксономічного показника. Крім того, отриманий показник є нормованим, тобто змінюється в межах від 0 до 1, що дозволяє отримувати однозначну економічну інтерпретацію отриманих результатів.

Відповідно до запропонованої у п. 3.1 класифікації груп показників зовнішнього середовища та використовуючи відповідний алгоритм [110], проведемо розрахунок часткових ( $M_{\text{makro}}$ ,  $M_{\text{fin\_nepr}}$ ,  $M_{\text{fin\_pr}}$ ) і загального ( $M_{\text{vn\_sr}}$ ) інтегральних показників, що характеризують рівень розвитку зовнішнього середовища за наступними напрямками:

- аналіз рівня розвитку загального стану економіки, що відображає сформовану макроекономічну ситуацію в країні –  $M_{\text{makro}}$ ;
- аналіз рівня розвитку зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу, що обумовлюється діловою активністю фінансового сектора економіки України –  $M_{\text{fin\_nepr}}$ ;
- аналіз рівня розвитку зовнішнього фінансового середовища прямого впливу, що включає фінансово-кредитні установи й кредиторів, з якими підприємство вступає в безпосередні відносини –  $M_{\text{fin\_pr}}$ ;

**САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ**

- аналіз рівня розвитку зовнішнього середовища функціонування підприємства в цілому –  $M_{vn\_sr}$

У табл. 3.3 наведені результати розрахунків виділеного комплексу інтегральних показників за період 1995–2009 рр., на рис. 3.8 подана динаміка змін їх значень.

Таблиця 3.3

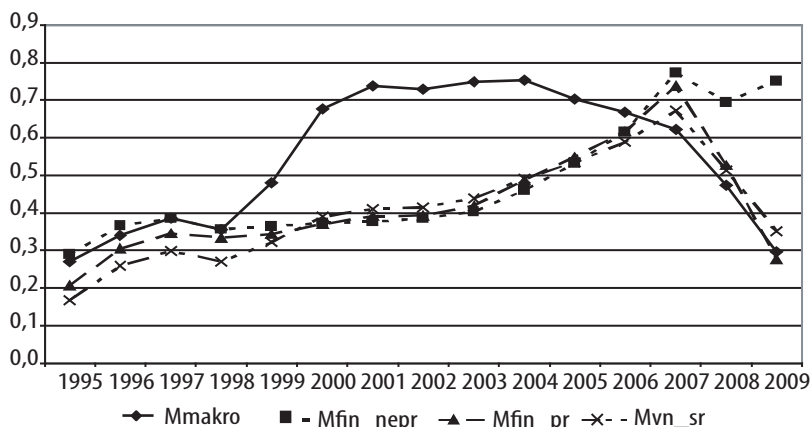
**Результати розрахунку інтегральних показників, які характеризують рівень розвитку зовнішнього середовища**

Показник	$M_{макро}$		$M_{fin\_nepr}$		$M_{fin\_pr}$		$M_{vn\_sr}$	
	значення	темп приросту %	значення	темп приросту %	значення	темп приросту %	значення	темп приросту %
1995	0,270924	–	0,28916	–	0,207347	–	0,167899	–
1996	0,339169	25,19	0,36653	26,76	0,304032	46,63	0,258509	53,97
1997	0,386978	14,10	0,38472	4,96	0,345517	13,64	0,298267	15,38
1998	0,355041	–8,25	0,35637	–7,37	0,333679	–3,43	0,270506	–9,31
1999	0,480693	35,39	0,36449	2,28	0,343259	2,87	0,322011	19,04
2000	0,677157	40,87	0,37367	2,52	0,369614	7,68	0,389749	21,04
2001	0,738791	9,10	0,37601	0,63	0,391541	5,93	0,41047	5,32
2002	0,728417	–1,40	0,38550	2,53	0,392853	0,34	0,414544	0,99
2003	0,748843	2,80	0,40252	4,41	0,419568	6,80	0,437936	5,64
2004	0,753566	0,63	0,45934	14,12	0,487034	16,08	0,490953	12,11
2005	0,703338	–6,67	0,53175	15,76	0,549045	12,73	0,534486	8,87
2006	0,667485	–5,10	0,615744	15,80	0,616702	12,32	0,588402	10,09
2007	0,622834	–6,69	0,772964	25,53	0,737948	19,66	0,671954	14,20
2008	0,473606	–23,96	0,694845	–10,11	0,526963	–28,59	0,513541	–23,57
2009	0,295313	–37,65	0,751647	8,17	0,276677	–47,50	0,351683	–31,52

Аналізуючи отримані дані, можна відзначити наступне. Всі динамічні ряди інтегральних показників протягом майже всього досліджуваного періоду мають тенденцію до зростання, що свідчить про поступове подолання кризових явищ в економіці країни. Стан зовнішнього фінансового середовища



### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід



**Рис. 3.8. Динаміка часткових і загального інтегрального показників, що характеризують рівень розвитку зовнішнього середовища**

Ща прямого й непрямого впливу до 2007 р. характеризується односпрямованими, висхідними тенденціями, що відображає позитивні зміни у сфері грошового обігу й банківському секторі економіки, і отже, зростання можливості доступу підприємств до фінансових ресурсів для проведення санації. У той же час показник загального стану економіки  $M_{\text{макро}}$  до 2004 р. демонструє досить високе зростання, після чого різко спадає, що свідчить про погіршення стану макросередовища за період 2004–2009 рр. Також зазначимо той факт, що всі показники у 2008 році демонструють різке зниження, що обумовлено світовою фінансовою кризою та її впливом на економіку нашої держави, а отже, відповідно, проявом кризових явищ у фінансовому середовищі України. У 2009 році продовжилось значне зниження показників, що характеризують загальний стан економіки та вплив фінансового середовища прямого впливу, що свідчить про подальший розвиток негативних тенденцій у загальній сфері функціонування промислових підприємств. Однак показник фінансового середовища непрямого впливу у 2009 році дещо зріс (хоча й не досяг рівня 2007 р.), що демонструє наявність у фінансово-банківській сфері певних передумов до подолання кризових явищ. Аналіз темпів приросту інтегральних показників (див. табл. 2.8) віддзеркалює протилежну тенденцію, особливо в останні роки (за винятком 2007 р.), тобто тенденцію зниження, що свідчить про нестабільність сформованих в економіці України

## САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

позитивних тенденцій, яка посилюється негативним впливом з боку зовнішніх факторів (передусім, світової фінансової кризи).

Таким чином, запропонований комплекс інтегральних показників дає змогу кількісно оцінити стан зовнішнього середовища функціонування підприємства з виділенням його окремих складових елементів та визначити їх вплив на діяльність підприємства, що санується.

Для вирішення другого завдання цього етапу проведемо на конкретному прикладі кількісну оцінку стану внутрішнього середовища підприємства за виділеними на попередньому етапі концептуальної схеми (п. 2.2) групами показників.

У табл. 3.4–3.6 наведений розрахунок показників фінансового стану ВАТ «Автрамат», інформаційною базою якого виступають дані статистичної звітності підприємства за період 2000–2009 рр. у річному розрізі.

Таблиця 3.4

**Розрахунок показників прибутковості ВАТ «Автрамат»**

Найменування показника	Позначення	31.12. 2000 р.	31.12. 2001 р.	31.12. 2002 р.	31.12. 2003 р.	31.12. 2004 р.
Рентабельність власного капіталу	Rck	-0,02	0,05	-0,04	-0,31	-0,04
Рентабельність активів	Ract	-0,01	0,04	-0,03	-0,24	-0,03
Рентабельність діяльності	Rd	-0,04	0,11	-0,08	-0,26	-0,03
Обсяг чистого прибутку	PRch	-1179,9	3261,3	-2079,2	-15511,5	-1835,3
Рентабельність основного капіталу	Rosn_k	0,144	0,081	0,105	0,279	0,385
Рентабельність продукції	Rprod	0,33	0,16	0,22	0,28	0,28
Найменування показника	Позначення	31.12. 2005р.	31.12. 2006р.	31.12. 2007 р.	31.12. 2008 р.	31.12. 2009 р.
1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність власного капіталу	Rck	-0,03	-0,02	-0,02	-0,03	0,15

### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

Закінчення табл.3.4

1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність активів	Ract	-0,02	-0,02	-0,01	-0,02	0,07
Рентабельність діяльності	Rd	-0,02	-0,02	-0,01	-0,02	0,05
Обсяг чистого прибутку	PRch	-1442,6	-1238,6	-968,8	-1797	4046
Рентабельність основного капіталу	Rosn_k	0,291	0,313	0,31	0,362	0,76
Рентабельність продукції	Rprod	0,21	0,21	0,176	0,189	0,25

Таблиця 3.5

#### Розрахунок показників ліквідності ВАТ «Автрамат»

Найменування показника	Позначення	31.12. 2000 р.	31.12. 2001 р.	31.12. 2002 р.	31.12. 2003 р.	31.12. 2004 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Labs	0,000	0,001	0,000	0,016	0,225
Коефіцієнт проміжної ліквідності	Lprom	0,779	0,732	0,764	1,489	1,456
Коефіцієнт покриття	Ltek	1,421	1,404	1,235	3,667	3,796
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Dz/Kz	0,943	1,109	1,209	1,436	1,191
Коефіцієнт маневреності ВОК	Kman_coc	0,000	0,00	0,000	0,02	0,790
Найменування показника	Позначення	31.12. 2005р.	31.12. 2006р.	31.12. 2007 р.	31.12. 2008 р.	31.12. 2009 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Labs	0,212	0,160	0,42	0,22	0,71
Коефіцієнт проміжної ліквідності	Lprom	1,142	1,100	0,89	0,8	1,18
Коефіцієнт покриття	Ltek	2,984	2,821	1,83	1,94	1,55
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Dz/Kz	1,185	1,052	0,96	0,49	2,52
Коефіцієнт маневреності ВОК	Kman_coc	0,376	0,971	0,66	0,61	3,17

Таблиця 3.6

Розрахунок показників фінансової стійкості ВАТ «Автрамат»

Найменування показника	Позначення	31.12. 2000 р.	31.12. 2001 р.	31.12. 2002 р.	31.12. 2003 р.	31.12. 2004 р.
Коефіцієнт автономії	Kavt	0,800	0,821	0,763	0,747	0,709
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	Kfnki	0,921	0,977	0,981	0,826	0,775
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	Kdfn	0,869	0,841	0,778	0,904	0,915
Коефіцієнт забезпеченості ВОК	Kobes_coc	-0,111	0,175	0,118	0,238	0,075
Коефіцієнт фінансування	Kfn	0,250	0,218	0,310	0,339	0,410
Коефіцієнт поточної заборгованості	Ktek_zad	0,127	0,154	0,217	0,090	0,082
Найменування показника	Позначення	31.12. 2005р.	31.12. 2006р.	31.12. 2007 р.	31.12. 2008 р.	31.12. 2009 р.
Коефіцієнт автономії	Kavt	0,769	0,715	0,707	0,66	0,45
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	Kfnki	0,851	0,802	0,93	0,84	0,77
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	Kdfn	0,903	0,892	0,76	0,785	0,58
Коефіцієнт забезпеченості ВОК	Kobes_coc	0,189	0,059	0,34	0,19	0,15
Коефіцієнт фінансування	Kfn	0,301	0,398	0,41	0,52	1,23
Коефіцієнт поточної заборгованості	Ktek_zad	0,094	0,106	0,239	0,21	0,42

Аналізуючи отримані дані, можемо зробити висновок про низьку прибутковість ВАТ «Автрамат», що підтверджується відсутністю у підприємства протягом майже всього досліджуваного періоду (за винятком 2001 та 2009 рр.) чистого прибутку та відповідно від'ємними значеннями показників рентабельності, що розраховуються за чистим прибутком. Показник рентабельності продукції, хоча й має позитивні значення, але демонструє тенденцію до зниження протягом аналізованого періоду. Все це свідчить про невисоку ефективність діяльності досліджуваного господарюючого суб'єкта та

### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

---

потребу у формуванні управлінських рішень, спрямованих на її підвищення. Разом з тим слід зазначити, що показники ліквідності й фінансової стійкості підприємства мають високі значення, які знаходяться в рекомендованих межах, що характеризує достатній рівень ліквідності, фінансової незалежності й автономності ВАТ «Автрамат». Однак в цілому стан аналізованого підприємства діагностується як нестійкий, що передбачає необхідність його оздоровлення в рамках санації.

Розрахунок показників для ВАТ «Харківський верстатобудівний завод» та ВАТ «Точмаш» подані у додатку К.

Аналіз проведених розрахунків показав, що фінансовий стан аналізованих підприємств демонструє тенденцію до значного погіршення, що підтверджується не тільки низькими значеннями показників прибутковості, але й зниженням коефіцієнтів, що характеризують платоспроможність та фінансову стійкість аналізованих господарюючих суб'єктів. Таким чином, можемо зробити висновок про наявність кризових явищ на підприємствах «Точмаш» та «Харверст», а отже, про необхідність їх санації та формування адекватної санаційної стратегії.

Таким чином, результатом реалізації першого етапу методики є кількісна оцінка стану середовищ функціонування підприємства, яка дає можливість адекватно оцінити його стан з урахуванням особливостей діяльності господарюючого суб'єкта, що знаходиться у стані кризи та потребує проведення санаційних заходів.

У рамках *другого етапу* запропонованої методики передбачається розв'язання двох наступних завдань:

- 1) прогнозування стану зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- 2) прогнозування показників, що характеризують внутрішнє середовище його діяльності.

Необхідність їх вирішення обумовлюється тим, що формування санаційної стратегії вимагає здійснення не тільки ретроспективного, але й прогностичного аналізу середовища функціонування підприємства з метою оцінки його перспективного стану, тобто потенційних можливостей залучення підприємством зовнішніх фінансових ресурсів і рівня їх доступності у процесі санації – для зовнішнього середовища та глибини розвитку кризових явищ – для внутрішнього.

Розв'язання першого завдання пропонується здійснювати з використанням економіко-математичних методів на основі наступного алгоритму (рис. 3.9).

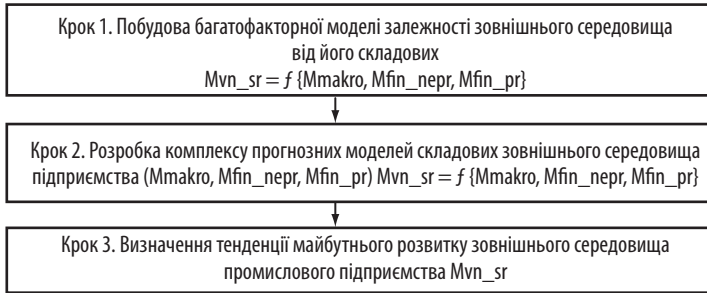


Рис. 3.9. Алгоритм прогнозування стану зовнішнього середовища

Метою *першого кроку* алгоритму є побудова багатofакторної моделі залежності загального інтегрального показника зовнішнього середовища ( $M_{vn\_sr}$ ) від його складових, а саме часткових інтегральних показників  $M_{makro}$ ,  $M_{fin\_nepr}$ ,  $M_{fin\_pr}$ . Доцільність виявлення цієї залежності обґрунтовується необхідністю адекватного вибору способів реалізації формованої санаційної стратегії, що відповідають реальним і потенційним можливостям підприємства й стану його зовнішнього середовища з домінантним впливом останнього. Тобто вибір складової зовнішнього середовища, що робить найбільший вплив на його стан у цілому, обумовлює вибір джерел і інструментів залучення зовнішніх фінансових ресурсів, використовуваних у процесі санації.

Для досягнення поставленої мети в роботі використовувався метод регресійного аналізу, реалізація якого за допомогою ППП Statistica 6.0 у модулі Multiple Regression дозволила одержати наступну модель множинної регресії:

$$M_{vn\_sr} = -0,099135 + 0,273665 M_{makro} + 0,310650 M_{fin\_nepr} + 0,498109 M_{fin\_pr}$$

Коефіцієнт множинної кореляції  $R$  для побудованої моделі становить 0,9996, коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9991$ , що свідчить про статистичну значимість регресійного рівняння в цілому. Порівняння розрахункових значень критерію Стюдента ( $t_{a0} = 29,3091$ ,  $t_{a1} = 27,0319$ ,  $t_{a2} = 31, 1621$ ) із гра-

### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

---

ничим значенням ( $t_p = 2,23$ ) дозволяє зробити висновок про те, що параметри моделі статистично значимі. Розрахунок параметрів моделі та критеріїв адекватності наведені в додатку Л. Таким чином, отримана регресійна модель може бути використана для оцінки й прогнозування стану зовнішнього середовища.

Аналіз кількісних значень параметрів моделі свідчить про те, що найбільший вплив на значення загального інтегрального показника  $M_{vn\_sr}$ , який характеризує стан зовнішнього середовища в цілому, спричиняє значення показника  $M_{fn\_pr}$  (0,498109). Отже, вибір пріоритетних способів й інструментів реалізації санаційної стратегії підприємства найбільшою мірою обумовлюється станом зовнішнього фінансового середовища прямого впливу, тобто системи умов і факторів, які формуються у сфері фінансових відносин підприємства з контрагентами по фінансових операціях і угодам і на які воно може впливати в процесі безпосередніх комунікативних зв'язків. На другому за значимістю місці знаходиться показник  $M_{fn\_nepr}$  (0,310650), що свідчить про те, що зовнішнє фінансове середовище непрямого впливу також є досить вагомим джерелом залучення фінансових ресурсів для підприємства, яке сформується, тобто воно також повинно бути враховано ОІП підприємства під час прийняття санаційних управлінських рішень.

Метою *другого кроку* алгоритму є прогнозування виділених складових зовнішнього середовища підприємства, а саме значень часткових інтегральних показників. Для цього пропонується використовувати адаптивні методи прогнозування, які базуються на використанні часових рядів і застосовуються для отримання прогнозних значень досліджуваних показників у короткостроковому періоді. Вибір цього методу прогнозування обґрунтовується наступним:

- 1) особливості законодавчого регулювання санації встановлюють тривалість її проведення на строк до 12 місяців (який у виняткових випадках може бути продовжений на 6 місяців або скорочений), що обумовлює потребу в одержанні прогнозних значень показників на 1 рік та використання з даною метою саме методів адаптивного прогнозування;
- 2) високою мінливістю економіки України за умов перебігу світової та фінансової кризи, що потребує вибору методу прогнозування, спро-

можного визначити майбутні зміни аналізованого процесу за умови адаптації до стохастичних змін.

Необхідність прогнозування саме часткових інтегральних показників обумовлюється потребою у визначенні перспективного стану кожного з елементів зовнішнього середовища функціонування підприємства для вибору адекватних форм і інструментів залучення ресурсів для фінансування санаційних заходів.

Результати застосування методів адаптивного прогнозування в ППП Statistica 6.0 у модулі Time Series / Forecasting подані в *табл. 3.7*.

*Таблиця 3.7*

**Результати адаптивного прогнозування часткових інтегральних показників**

Показник	Прогнозна модель	Середня абсолютна процентна помилка (m.a.p.e.)	Прогнозне значення показника на 2010 р.
$M_{\text{makro}}$	Модель експоненційного згладжування з затухаючим трендом	12,67	0,224536
$M_{\text{fin\_nepr}}$	Модель експоненційного згладжування з затухаючим трендом	7,46	0,760876
$M_{\text{fin\_pr}}$	Модель експоненційного згладжування з затухаючим трендом	15,46	0,204271

Аналіз даних таблиці дозволив зробити наступні висновки. Динаміка зміни всіх часткових інтегральних показників описується за допомогою моделі експоненційного згладжування із демпфированим трендом, що свідчить про наявність тенденції до подальшого їх падіння та ще раз підтверджує висновок про нестійкість позитивних тенденцій, які сформувалися на макро-рівні, що супроводжується негативним впливом наслідків світової фінансової кризи. Тому прогнозне значення показників  $M_{\text{makro}}$  та  $M_{\text{fin\_pr}}$  демонструє подальше зниження стосовно 2009 року (див. *табл. 2.8*). Лише показник  $M_{\text{fin\_nepr}}$  демонструє незначне зростання, не досягаючи при цьому навіть рівня 2007 року. Це свідчить про погіршення як загальної макроекономічної ситуації у країні, так і стану фінансового середовища прямого впливу, що приводить до зниження рівня доступності фінансових ресурсів



### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

---

для господарюючих суб'єктів, а отже, до скорочення можливих джерел фінансування санаційних заходів підприємствами, що цього потребують.

Слід зазначити, що середня абсолютна процентна помилка за показниками  $M_{\text{макро}}$  та  $M_{\text{fin\_pr}}$  знаходиться в діапазоні  $10\% < \text{т.а.р.е.} < 20\%$ , що дозволяє зробити висновок про те, що обрані моделі забезпечують задовільну точність прогнозу. Для показника  $M_{\text{fin\_nepr}}$  точність прогнозу є високою, оскільки середня абсолютна процентна помилка знаходиться в діапазоні  $0\% < \text{т.а.р.е.} < 10\%$ . Таким чином, обрані моделі можуть бути використані для проведення подальших розрахунків [77]. Статистичні характеристики розрахованих моделей подано в додатку М.

На *третьому кроці* алгоритму визначається прогнозне значення загального інтегрального показника зовнішнього середовища  $M_{\text{vn\_sr}}$  на 2010 рік на основі отриманих раніше прогнозних значень часткових інтегральних показників.

Використання багатофакторної моделі, побудованої на третьому етапі алгоритму, дало можливість отримати прогнозне значення  $M_{\text{vn\_sr}} = 0,300426$ . При цьому прогнозне значення загального інтегрального показника демонструє тенденцію до зниження, що свідчить про подальше погіршення фінансової ситуації в Україні. Слід зазначити, що подібна тенденція обумовлена загальним погіршенням стану більшості аналізованих складових зовнішнього середовища функціонування підприємств, що, у свою чергу, пояснюється впливом як світової фінансової кризи, так і внутрішньодержавних факторів (політичних та економічних) (зазначимо, що незначне зростання показника  $M_{\text{fin\_nepr}}$  не є суттєвим). Отже, для підприємств, що знаходяться у процесі санації, вибір та доступність фінансових ресурсів є обмеженими, і це повинно бути враховано ОПП у процесі формування санаційної стратегії підприємства при виборі джерел фінансування санаційних заходів.

З метою розв'язання другого завдання другого етапу методики діагностики стану середовища функціонування підприємства пропонується використовувати метод прогнозування на основі часових рядів. Реалізація даного методу за допомогою програми Microsoft Excel дала можливість побудувати адекватну модель для кожного з аналізованих показників та отримати їх прогнозні значення. Результати прогнозування показників оцінки внутрішнього середовища для ВАТ «Автомат» представлені в *табл. 3.8*.

Таблиця 3.8

**Результати прогнозування показників оцінки внутрішнього середовища функціонування для ВАТ «Автрамат»**

Показник	Вид моделі	Значення коефіцієнта детермінації R <sup>2</sup>	Прогнозне значення показника
Показники прибутковості (рентабельності)			
Rck	$y = -0,0033t^3 + 0,052t^2 - 0,2243t + 0,1718$	0,8718	-0,0406
Ract	$y = -0,0027t^3 + 0,0417t^2 - 0,1782t + 0,1372$	0,8783	-0,0572
Rd	$y = -0,0031t^3 + 0,0481t^2 - 0,2043t + 0,1564$	0,8699	-0,0461
PRch	$y = -164,92t^3 + 2576,5t^2 - 11159t + 8589,1$	0,8664	-3372,08
Rosn_k	$y = -0,003t^2 + 0,0646t + 0,0259$	0,7359	0,3735
Rprod	$y = 0,0009t^4 - 0,0202t^3 + 0,1474t^2 - 0,4153t + 0,5973$	0,7038	0,1551
Показники ліквідності			
Labs	$y = 0,0076t^2 - 0,0207t + 0,0162$	0,7766	0,7081
Lprom	$y = 0,0087t^3 - 0,1523t^2 + 0,7672t + 0,0894$	0,9161	1,0002
Ltek	$y = 0,0146t^3 - 0,3375t^2 + 2,0393t - 0,4938$	0,9381	1,1658
Dz/Kz	$y = 0,0142t^3 - 0,192t^2 + 0,7227t + 0,5071$	0,7043	1,8112
Kman_coc	$y = 0,0452t^2 - 0,264t + 0,3703$	0,6796	2,9355
Показники фінансової стійкості			
Kavt	$y = -0,005t^2 + 0,027t + 0,7577$	0,7828	0,4497
Kfnki	$y = -0,0011t^3 + 0,021t^2 - 0,1287t + 1,0824$	0,865	0,8232
Kdfn	$y = -0,0085t^2 + 0,0743t + 0,7402$	0,7155	0,529
Kobes_coc	$y = -0,0013t^4 + 0,026t^3 - 0,1735t^2 + 0,4598t - 0,2475$	0,8366	0,2619
Kfin	$y = 0,0174t^2 - 0,1217t + 0,4377$	0,7307	1,2044
Ktek_zad	$y = 0,0085t^2 - 0,0742t + 0,2548$	0,7181	0,4671

### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

---

Аналіз отриманих даних свідчить про те, що значення коефіцієнтів детермінації практично по всіх моделях вищі за 0,7 (крім моделі, побудованої для коефіцієнта маневреності власних оборотних коштів, але й тут значення є досить високим та наближеним до 0,7 – 0,6796), а значить, представлені моделі адекватно відображають динаміку аналізованих показників і можуть бути використані для прогнозування їх значень.

Таким чином, аналізуючи результати прогнозування показників, представлених у таблиці, можемо зробити висновок, що на досліджуваному підприємстві прогнозується незначне погіршення показників рентабельності, та повернення їх до рівня 2004 – 2008 рр. у той час як показники ліквідності та фінансової стійкості, хоча незначно й знижуються, все ж в основній масі не виходять за межі нормативних значень. Слід зазначити, що хоча підприємство і отримало у 2009 році чистий прибуток у обсязі 4046 тис. грн, однак це не може свідчити про вихід підприємства зі стану кризи, оскільки зростання даного показника відбулося на фоні загального зниження обсягів реалізації продукції, тобто скорочення операційної діяльності та може бути єдиною подією, спричиненою залученням на підприємство короткострокових фінансових інвестицій загальним обсягом більше 30 млн грн. Тобто на підприємстві спостерігається подальший розвиток кризових явищ у сфері прибутковості, а отже, підприємство потребує проведення санаційних заходів та формування адекватної санаційної стратегії.

Результати прогнозування показників фінансового стану для ВАТ «Харверст» та ВАТ «Точмаш» представлено у додатку Н. За результатами прогнозування можна зробити висновок щодо подальшого погіршення фінансового стану аналізованих підприємств та поглиблення кризових явищ в їх діяльності, що підкреслює необхідність їх фінансового оздоровлення. Таким чином, результатом другого етапу запропонованої методики є прогнозна оцінка стану зовнішнього середовища підприємства в цілому та у розрізі окремих його елементів, а також перспективна оцінка стану внутрішнього середовища підприємства, що характеризується показниками його фінансового стану.

Метою *третього етапу* запропонованої методики є формування діапазонів і класів станів середовищ функціонування підприємства. У рамках даного етапу вирішуються два завдання:

- 1) виділення та розпізнавання станів зовнішнього середовища;
- 2) визначення та характеристика класів кризи підприємства.

Для рішення першого завдання пропонується використовувати вербально-числову шкалу Харрінгтона, яка дозволяє ефективно виміряти ступінь інтенсивності критеріальної властивості явища чи процесу, що досліджується, тобто для даного дослідження – оцінити стан зовнішнього середовища функціонування господарюючого суб'єкта, що функціонує в умовах розвитку кризових явищ. Використання даної шкали обумовлюється, по-перше, тим, що вона має універсальний характер та широко застосовується для якісної градації кількісних критеріїв при оцінці економічних процесів, по-друге, дає можливість адекватно економічно інтерпретувати отримані результати. Чисельні значення граничних значень шкали Харрінгтона отримані на основі аналізу і обробки великого масиву статистичних даних [92]. Класична шкала Харрінгтона наведена в *табл. 3.9*.

Таблиця 3.9

**Вербально-числова шкала Харрінгтона**

<b>Змістовний опис градацій</b>	<b>Чисельні значення критерію</b>
Висока	0,64:1,00
Середня	0,36:0,64
Низька	0,00:0,36

В роботі пропонується здійснювати наступну економічну інтерпретацію стану зовнішнього середовища функціонування підприємства в залежності від наявності та доступності фінансових ресурсів, що можуть бути залучені підприємством для фінансування санаційних заходів:

- несприятливе зовнішнє середовище – характеризується мінімальною кількістю й можливостями або, у крайньому випадку, недоступністю використання зовнішніх форм фінансування для санації підприємства;
- стагнаційне зовнішнє середовище – надає обмежений вибір джерел фінансових ресурсів, при цьому їхня доступність також обмежена;
- сприятливе зовнішнє середовище – відображає можливість залучення достатньої кількості зовнішніх фінансових ресурсів для фінансування санаційних заходів і їх відносно високу доступність.

Зважаючи на те, що значення інтегрального показника, за допомогою якого оцінюється стан зовнішнього середовища, змінюється від 0 до 1, та

### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

відповідно до значень градацій вербально-числової шкали Харрінгтона, пропонується використовувати наступну шкалу діапазонів станів зовнішнього середовища (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

#### Шкала діапазонів станів зовнішнього середовища

Діапазон зміни інтегрального показника стану зовнішнього середовища $M_{vn\_sr}$	Характеристика зовнішнього середовища
$0,00 \leq M_{vn\_sr} \leq 0,36$	Несприятливе
$0,36 \leq M_{vn\_sr} \leq 0,64$	Стагнаційне
$0,64 \leq M_{vn\_sr} \leq 1$	Сприятливе

Таким чином, характеристика стану зовнішнього середовища функціонування підприємств відповідно до запропонованої шкали може бути проведена наступним чином (табл. 3.11).

Застосування даної шкали дозволяє зробити висновок, що до 2000 року зовнішнє середовище з погляду можливостей залучення фінансових ресурсів для підприємств було несприятливим, що пояснювалось об'єктивними факторами – наявністю глибокої системної кризи в економіці України, нерозвиненість фінансового сектора економіки та протікання процесів його становлення тощо. Починаючи з 2001 року, стан зовнішнього середовища оцінюється як стагнаційний, що свідчить про зростання можливостей господарюючих суб'єктів щодо залучення фінансових ресурсів у зовнішньому середовищі, однак їх наявність та доступність ще є досить обмеженими. Слід зазначити, що в період з 2001 по 2006 роки значення інтегрального показника постійно зростає, що характеризує поступове покращення стану зовнішнього середовища з точки зору доступності фінансових ресурсів.

2007 рік – єдиний у досліджуваному періоді, коли зовнішнє середовище оцінюється як сприятливе, тобто у даному році воно надавало досить широкі можливості щодо отримання достатньої кількості фінансових ресурсів, зокрема для санації. Однак при цьому значення інтегрального показника в 2007 році ненабагато перевищило нижнє значення діапазону, що характеризує зовнішнє середовище як сприятливе. Це продемонструвало нестійкість сформованої тенденції до поліпшення фінансової ситуації в економіці

Таблиця 3.11

**Оцінка стану зовнішнього середовища функціонування українських підприємств**

Роки	Значення інтегрального показника стану зовнішнього середовища $M_{vn\ sr}$	Характеристика зовнішнього середовища
1	2	3
1995	0,167899	Несприятливе
1996	0,258509	Несприятливе
1997	0,298267	Несприятливе
1998	0,270506	Несприятливе
1999	0,322011	Несприятливе
2000	0,389749	Стагнаційне
2001	0,41047	Стагнаційне
2002	0,414544	Стагнаційне
2003	0,437936	Стагнаційне
2004	0,490953	Стагнаційне
2005	0,534486	Стагнаційне
2006	0,588402	Стагнаційне
2007	0,671954	Сприятливе
2008	0,513541	Стагнаційне
2009	0,351683	Несприятливе
2010 (прогноз)	0,300426	Несприятливе

України, що й підтвердилося у наступному, 2008 році – під впливом негативних факторів стан зовнішнього середовища з точки зору можливостей залучення коштів значно погіршився, що підтверджується падінням інтегрального показника на 25% та характеристикою стану зовнішнього середовища як стагнаційного. А в 2009 році інтегральний показник продовжив різке падіння, що обумовлено подальшим розвитком фінансової кризи як у світі, так і в Україні. Прогнозне значення інтегрального показника на 2010 р. також демонструє негативну тенденцію до зниження; зовнішнє середовище визначається як несприятливе.

### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

---

Таким чином, результатом розв'язання першого завдання третього етапу методики є формування діапазонів станів зовнішнього середовища, що дає можливість адекватно оцінити можливості залучення у ньому фінансових ресурсів для забезпечення санаційних заходів.

Результатом розв'язання другого завдання цього етапу методики є формування класів кризи підприємства, що відображають глибину розвитку кризових явищ у діяльності господарюючого суб'єкта. У цей час ученими виділяється досить велика кількість підходів до класифікації видів, стадій, типів і інших характеристик кризи на підприємстві [15; 56; 123; 139; 141; 153; 162]. У дослідженні, розвиваючи й доповнюючи класифікацію, запропоновану в роботі [56], пропонується використовувати наступну градацію класів кризи:

*I клас* – криза для власників підприємства, проявляється в погіршенні фінансово-економічного стану, обумовленому зниженням прибутковості, зниженням темпів зростання прибутку, що не відображається на розрахунках із кредиторами;

*II клас* – криза для кредиторів, виникає тоді, коли зниження доходів призводить до нестачі коштів і характеризується зниженням рівня ліквідності активів і, як наслідок, неповним або несвоєчасним виконанням зобов'язань підприємства перед кредиторами;

*III клас* – криза для підприємства, виникає як результат існування перших двох етапів і характеризує такий фінансовий стан, за якого зобов'язання підприємства перевищують його власні кошти, порушується фінансова стійкість підприємства, виникає реальна загроза банкрутства.

Використання цих градацій для характеристики глибини розвитку кризових явищ у діяльності підприємства обумовлюється в першу чергу тим, що пропонується класифікація відображає особливості прояву негативних тенденцій для різних зацікавлених у діяльності підприємства сторін, що можуть брати участь у його санації. Крім того, аналіз літературних джерел з проблем кризового та антикризового управління і проведеного емпіричного дослідження діяльності підприємств машинобудівної галузі, що функціонують в умовах кризи, дозволив зробити наступні теоретичні висновки:

- 1) II й III класи кризи мають кумулятивний ефект, тобто містять у собі всі негативні наслідки попередніх класів;

- 2) зазначена послідовність класів кризи являє собою еволюційні етапи розвитку негативних тенденцій на підприємстві (якщо не розглядати тінювих схем захоплення бізнесу шляхом банкрутства підприємства). Тобто, криза для підприємства не може виникнути без криз для власників і кредиторів. Все це підтверджує доцільність використання виділених класів кризи для досягнення цілей зазначеного дослідження.

Визначення класу кризи пропонується здійснювати в такий спосіб. Отримані на попередньому етапі алгоритму значення груп показників фінансового стану підприємства необхідно зіставити з нормативними (або такими, що рекомендуються) значеннями. Якщо переважна більшість (більше за 2/3) показників відповідають нормативним значенням, то група, що характеризує певний аспект фінансового стану, оцінюється в цілому позитивно (оцінка 1), і навпаки (оцінка 0). У табл. 3.12 наведена характеристика класів кризи і модель їх розпізнавання. Таким чином, визначення класу кризи пропонується здійснювати за моделлю, яка подана наступним кортежем:

$Class_{cr_i} = \langle PR, L, FU \rangle$  за умови, що

$Class_{cr_1} = \{0; 1; 1\}$  – криза для власників підприємства;

$Class_{cr_2} = \{0; 0; 1\}$  – криза для кредиторів;

$Class_{cr_3} = \{0; 0; 0\}$  – криза для підприємства.

Таблиця 3.12

Характеристика класів кризи підприємства

Клас кризи	Характеристика класу кризи	Модель розпізнавання класу кризи	
Криза для власників $Class_{cr_1}$	Дохідність підприємства знижується, рентабельність мінімальна або відсутня, темпи приросту фінансових результатів від'ємні	Прибутковість (PR)	0
		Ліквідність (L)	1
		Фінансова стійкість (FU)	1
Криза для кредиторів $Class_{cr_2}$	Підприємство не здатне забезпечити своєчасне та повне виконання зобов'язань, низький рівень ліквідності, мінімальна дохідність (або взагалі відсутня)	Прибутковість (PR)	0
		Ліквідність (L)	0
		Фінансова стійкість (FU)	1
Криза для підприємства $Class_{cr_3}$	Порушена фінансова стійкість підприємства, низький (або критичний) рівень фінансової автономії, ліквідність та дохідність на мініальному рівні	Прибутковість (PR)	0
		Ліквідність (L)	0
		Фінансова стійкість (FU)	0



### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

0 і 1 – булеві змінні. Значення 1 присвоюється у випадку, якщо більше 2/3 показників аналізованої групи (PR, L, FU) знаходяться у нормативних межах; значення 0 – у протилежному випадку.

Визначимо клас кризи для ВАТ «Автрамат». У додатку П (табл. П.1–П.3) подана оцінка відповідності показників внутрішнього середовища діяльності підприємства нормативних або рекомендованим значенням, що дозволило визначити динаміку класу кризи цього господарюючого суб'єкта (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Динаміка класу кризи ВАТ «Автрамат»

Показник	31.12.2000 р.	31.12.2001 р.	31.12.2002 р.	31.12.2003 р.	31.12.2004 р.	31.12.2005 р.	31.12.2006 р.	31.12.2007 р.	31.12.2008 р.	31.12.2009 р.	31.12.2010 р. (прогноз)
PR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
L	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
FU	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Клас кризи	Криза для кредиторів	Криза для кредиторів	Криза для кредиторів	Криза для власників	Криза для власників	Криза для власників	Криза для власників	Криза для власників	Криза для власників	Передумови до виходу з кризи	Криза для власників

За даними таблиці видно, що з 2000 по 2002 р. підприємство знаходилося в стані кризи для кредиторів, однак з 2003 по 2008 рр. його стан визнається як криза для власників, що свідчить про зниження важкості кризи та покращення фінансового стану підприємства. У 2009 р. стан підприємства покращився, що дає змогу говорити про формування передумов щодо виходу з кризи, однак у 2010 р. прогнозується повернення підприємства до класу кризи для власників. Необхідно відзначити, що фінансову ситуацію на підприємстві з метою визначення класу кризи необхідно аналізувати в динаміці, оскільки кризові явища, як правило, проявляються й наростають протягом певного періоду. У цьому випадку одноразове відхилення від норми ще не буде ознакою кризи або ж, навпаки, одноразова відповідність нормі не є індикатором остаточного виходу з кризового стану.

Таким чином, результатом третього етапу методики є формування діапазонів станів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування господарюючого суб'єкта, що відповідають особливостям його діяльності в умовах розвитку кризових явищ та потреби у проведенні санаційних заходів.

Застосування запропонованої методики діагностики дозволяє надати адекватну характеристику станам середовища функціонування підприємства у ретроспективі та прогнозному періоді, а отримані з її використання результати виступають підґрунтям для розробки комплексу заходів, що складають сутність санаційної стратегії підприємства.

### 3.3. Матрична модель вибору санаційної стратегії підприємства

Процес формування економічної стратегії господарюючого суб'єкта є досить складним та потребує, з одного боку, використання універсальних, широковідомих та дієвих управлінських підходів, а з іншого – урахування індивідуальних особливостей функціонування підприємства, для якого вони розробляються. Аналіз літературних джерел з проблем стратегічного менеджменту [2; 69; 123] показав, що одним з найчастіше застосовуваних у процесі розробки стратегії методів є матричний аналіз. Це пояснюється тим, що матричні побудови дозволяють здійснити позиціонування підприємства на двовимірній (чи трьохвимірній) площині і залежно від отриманого результату обрати адекватну стратегію або отримати інший результат аналізу, що відповідає поставленій мети дослідження. Доцільність застосування матричного інструментарію у процесі формування санаційної стратегії підприємства, що функціонує в умовах розвитку кризових явищ, обґрунтовується необхідністю урахування синергетичного ефекту взаємодії зовнішнього й внутрішнього середовищ функціонування підприємства. Тому матриця санаційних стратегій повинна ув'язувати фінансовий стан підприємства з характеристикою зовнішнього середовища його функціонування. За цих умов в роботі пропонується використання алгоритмічної моделі формування матриці санаційних стратегій підприємства (рис. 3.10). Розкриємо детально її зміст.

У процесі реалізації першого завдання першого кроку цієї моделі проводиться побудова матриці з використанням виділених станів середовищ

### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

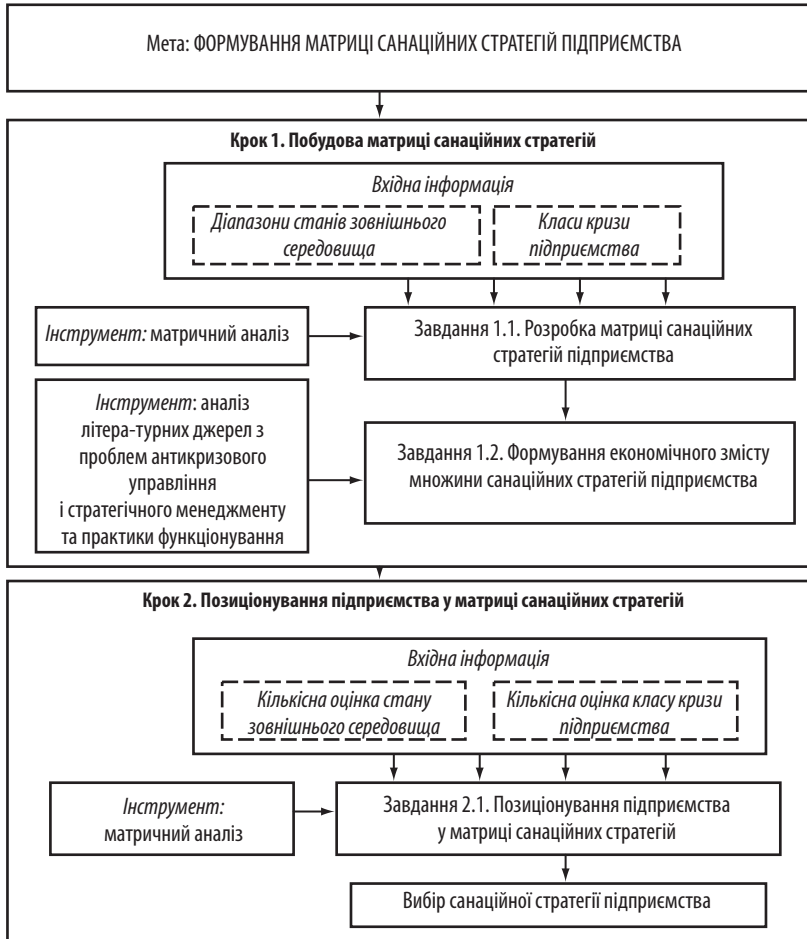


Рис. 3.10. Алгоритмічна модель формування матриці санаційних стратегій підприємства

функціонування підприємства. Обґрунтуємо доцільність застосування пропонування градацій. Оскільки об'єктом санації є підприємство, що знаходиться в стані кризи, то визначальною характеристикою його внутрішнього середовища є глибина і важкість розвитку кризових явищ. Як вже було визначено вище у процесі вирішення завдання 2.3.2, найбільш повно і адекватно оцінити глибину розвитку кризових явищ у процесі формування санаційної стратегії можна, використовуючи наступну класифікацію класів кризи:

- *I клас* – криза для власників підприємства, проявляється в погіршенні фінансового стану, обумовленому зниженням прибутковості, зниженням темпів зростання прибутку, що не відображається на розрахунках із кредиторами;
- *II клас* – криза для кредиторів, виникає тоді, коли зниженням доходів призводить до нестачі коштів і характеризується частковим або несвоєчасним виконанням зобов'язань підприємства перед кредиторами;
- *III клас* – криза для підприємства, виникає як результат існування перших двох етапів і характеризує такий фінансовий стан, при якому зобов'язання підприємства перевищують його власні кошти, порушується фінансова стійкість підприємства, виникає реальна загроза банкрутства.

Таким чином, дана класифікація відображає глибину розвитку кризових явищ на підприємстві не лише відносно його самого, а й з урахуванням взаємодії підприємства з зацікавленими у його діяльності суб'єктами.

Оцінка стану зовнішнього середовища функціонування підприємства також обумовлена сутністю й особливостями санаційної стратегії, що ним формується. Так, в умовах істотної обмеженості власних фінансових ресурсів, якими характеризується проведення санації, однією з ключових її завдань є пошук можливих джерел залучення зовнішніх фінансових ресурсів, а також визначення ступеня їх доступності. Тому в якості характеристик зовнішнього середовища підприємства, які повинні відображати наявність і доступність подібних джерел, доцільно виділяти:

- внески учасників і засновників;
- кредиторську заборгованість;
- санаційні кредити;
- кошти санаторів та інвесторів.

### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

Як градації побудови матриці санаційної стратегії пропонується виділити три види станів зовнішнього середовища:

- *несприятливе зовнішнє середовище* – характеризується мінімальною кількістю й можливостями або, у крайньому випадку, недоступністю використання зовнішніх форм фінансування для санації підприємства;
- *стагнаційне зовнішнє середовище* – надає обмежений вибір джерел фінансових ресурсів, при цьому їх доступність також обмежена;
- *сприятливе зовнішнє середовище* – відображає можливість залучення достатньої кількості зовнішніх фінансових ресурсів для фінансування санаційних заходів і їх відносно високу доступність.

Таким чином, запропоновані градації комплексно відображають стан зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування підприємства. У табл. 3.14 подані відмінні риси, що обґрунтовують доцільність застосування запропонованих класифікацій для побудови матриці санаційних стратегій.

Таблиця 3.14

#### Відмінні риси запропонованих градацій побудови матриці санаційних стратегій підприємства

Виділені градації	Відмінні риси
<p>Внутрішнє середовище:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ криза для власників;</li> <li>▪ криза для кредиторів;</li> <li>▪ криза для підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ відображає еволюцію розвитку кризових явищ на підприємстві;</li> <li>▪ враховує взаємодію підприємства з агентами зовнішнього й внутрішнього середовища;</li> <li>▪ характеризує фінансові аспекти розвитку кризи на підприємстві</li> </ul>
<p>Зовнішнє середовище:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ сприятливе зовнішнє середовище;</li> <li>▪ нейтральне зовнішнє середовище;</li> <li>▪ несприятливе зовнішнє середовище</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ відображає фінансові аспекти стану зовнішнього середовища;</li> <li>▪ дозволяє оцінити рівень доступності зовнішніх фінансових ресурсів для проведення санації;</li> <li>▪ дає можливість вибору інструментів реалізації фінансової стратегії, що відповідають стану зовнішнього середовища</li> </ul>

Таким чином, матрицю санаційних стратегій підприємства  $S_{ij}$  можна подати в наступному вигляді (рис. 3.11), де

$i$  – клас кризи підприємства,  $i = \{A, B, C\}$ ;

$j$  – діапазон стану зовнішнього середовища  $j = \{1, 2, 3\}$ .

Зовнішнє середовище

Сприятливе	$S_{A1}$	$S_{B1}$	$S_{C1}$
Стагнаційне	$S_{A2}$	$S_{B2} (S_{ij})$	$S_{C2}$
Несприятливе	$S_{A3}$	$S_{B3}$	$S_{C3}$
	Криза для власників	Криза для кредиторів	Криза для підприємства

Внутрішнє середовище

**Рис. 3.11. Матриця санаційних стратегій**

Таким чином, результатом розв'язання *першого завдання першого кроку* алгоритмічної моделі є сформована матриця санаційних стратегій підприємства, що поєднує характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування.

У рамках розв'язання *другого завдання* доцільною вважається розробка економічного змісту множини санаційних стратегій, що подані у побудованій матриці. Розглянемо передумови формування та зміст пропонованих стратегій.

Для формування санаційної стратегії необхідно вирішити два основних завдання:

- 1) сформувати тип санаційної стратегії, що характеризується глибиною розвитку кризових явищ на підприємстві, тобто обумовлюється класом кризи;
- 2) обрати доцільний спосіб реалізації стратегії, який відповідає реальним і потенційним можливостям підприємства і стану його зовнішнього середовища з домінантним впливом останнього.

Аналіз літературних джерел з проблем антикризового управління і санації підприємств України [15; 34; 152; 153], а також зміст виділених класів кризи дозволили запропонувати наступну множину типів санаційних стратегій:

### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

---

- стратегія відновлення ефективного функціонування (A), основні управлінські впливи у рамках якої повинні бути спрямовані на сферу прибутковості підприємства, відповідає класу кризи для власників;
- стратегія відновлення платоспроможності (B), у рамках якої санаційні рішення повинні забезпечити своєчасне виконання зобов'язань підприємства перед зовнішніми суб'єктами, відповідає класу кризи для кредиторів;
- стратегія запобігання банкрутства (C), що передбачає застосування санаційних впливів, реалізованих насамперед у сфері управління фінансовою стійкістю та автономністю господарюючого суб'єкта, відповідає класу кризи для підприємства.

Стан зовнішнього середовища функціонування підприємства обумовлює вибір пріоритетних інструментів реалізації обраної фінансової стратегії, а саме:

- активне залучення зовнішніх джерел фінансових ресурсів для фінансування санаційних заходів (санаційні кредити, фінансове оздоровлення із залученням коштів на фінансовому ринку, залучення коштів санаторів та інвесторів) ( $j = 1$ );
- пошук оптимального співвідношення між залученням в обмежених обсягах зовнішніх фінансових ресурсів і максимально ефективним використанням власних джерел коштів (реструктуризація та пролонгація зобов'язань, максимізація вхідних грошових потоків, рефінансування дебіторської заборгованості та ін.) ( $j = 2$ );
- пошук внутрішніх резервів фінансування санаційних заходів (санація балансу, реструктуризація активів, зменшення вихідних грошових потоків, згортання інвестицій і т. ін.) ( $j = 3$ ).

Таким чином, у роботі запропоновано формування адекватних стану зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування підприємства 9 видів санаційних стратегій для відповідних квадратів матриці, економічна характеристика яких представлена в *табл. 3.15*.

Отже запропонована матриця, що є результатом реалізації першого кроку алгоритмічної моделі, дозволяє врахувати синергетичний ефект взаємодії зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування підприємства й обрати адекватну умовам, що склалися, санаційну стратегію. Запропоно-

## САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

вана сукупність стратегій і способів їх реалізації комплексно характеризує особливості економічної діяльності підприємства у процесі санації й спрямована на підвищення управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства.

Метою *другого кроку* розробленої алгоритмічної моделі є позиціонування підприємства, що санується, в матриці санаційних стратегій.

Вхідною інформацією для реалізації цього кроку виступають результати розв'язання завдань 2.1.1, 2.1.2, 2.2.1 та 2.2.2 другого етапу концептуальної схеми формування санаційної стратегії підприємства, тобто результати ретроспективної та перспективної діагностики станів його зовнішнього та внутрішнього середовища. Відповідно до отриманих результатів відбувається позиціонування підприємства в одному з квадратів сформованої матриці та вибір адекватної санаційної стратегії.

Таблиця 3.15

### Економічний зміст складових матриці санаційних стратегій

Вид санаційної стратегії	Зміст стратегії
1	2
$S_{A1}$	Характеризується найбільш легким класом кризи – криза для власників і сприятливим станом зовнішнього середовища. Для цієї ситуації найбільш доцільним вважається використання стратегії відновлення ефективного функціонування підприємства на основі активного залучення позикових фінансових ресурсів (реалізація інвестиційних проектів, залучення санаційних банківських кредитів і т. п.)
$S_{A2}$	Стан підприємства оцінюється як криза для власників при стагнаційному зовнішньому середовищі. У цьому випадку стратегія відновлення ефективного функціонування підприємства може бути реалізована за допомогою інструментів, що поєднують у собі використання доступних за термінами і вартістю зовнішніх фінансових ресурсів з мінімальним ризиком і одночасне виявлення резервів внутрішніх джерел фінансування. Стосовно зовнішнього середовища такими інструментами можуть виступати збільшення статутного фонду підприємства, використання коштів інвесторів та ін., а стосовно внутрішнього середовища функціонування – максимізація вхідних грошових потоків, реалізація невикористовуваних активів і т. п.
$S_{A3}$	Криза для власників підприємства виникає на фоні несприятливого зовнішнього середовища функціонування. Для цих господарюючих суб'єктів доцільним передбачається використання стратегії, спрямованої на забезпечення зростання прибутковості



### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

Продовження табл. 3.15

1	2
	підприємства на основі мобілізації внутрішніх фінансових резервів. В якості найбільш ефективних способів реалізації цієї стратегії можна виділити збільшення виручки від реалізації, оптимізацію структури активів, зниження виробничих та невиробничих витрат та ін.
$S_{B1}$	Підприємство знаходиться в класі кризи для кредиторів, а стан зовнішнього середовища оцінюється як сприятливий. У цій ситуації доцільним вважається використання стратегії відновлення платоспроможності на основі застосування фінансових інструментів управління зовнішніми фінансовими ресурсами, спрямованих на пошук альтернативних наявним, більш дешевих джерел позикового капіталу або додаткове залучення коштів власників підприємства, що могло б підвищити його ліквідність і платоспроможність. Актуальною також вважається оптимізація політики управління кредиторською заборгованістю, пов'язана з пошуком найбільш вигідних для підприємства умов формування зобов'язань, мінімізацією їх вартості й забезпеченням своєчасних розрахунків
$S_{B2}$	Характеризується класом кризи для кредиторів і стагнаційним станом зовнішнього середовища. У цьому випадку стратегія відновлення платоспроможності може бути реалізована за допомогою фінансових інструментів, спрямованих на скорочення або пролонгацію зобов'язань підприємства, з одного боку, і оптимізацію його вхідних і вихідних грошових потоків – з іншого. Так, за допомогою угод із кредиторами можуть бути проведені реструктуризація або пролонгація існуючої заборгованості, у той же час оптимізація структури грошових потоків дозволить додатково сформувати внутрішні фінансові ресурси
$S_{B3}$	Відображає кризу для кредиторів на основі несприятливого стану зовнішнього середовища функціонування підприємства. У цій ситуації реалізація стратегії відновлення платоспроможності може бути здійснена за допомогою мобілізації внутрішніх фінансових джерел санації, до яких можна віднести реструктуризацію активів, збільшення вхідних і мінімізацію вихідних грошових потоків, згорання інвестицій і т. п.
$S_{C1}$	Характеризується класом кризи для підприємства в цілому й сприятливим станом зовнішнього середовища. Для цих господарюючих суб'єктів рекомендується застосування стратегії запобігання банкрутства, для реалізації якої підприємство за відсутності внутрішніх фінансових ресурсів може скористатися тими фінансовими інструментами, що надає зовнішнє середовище. Так, можливе одержання санаційних кредитів, однак на більш жорстких умовах (гарантія третьої особи, додаткове забезпечення, більш високі відсотки), укладання угод із кредиторами, участь інвесторів у фінансовому оздоровленні підприємства

Закінчення табл. 3.15

1	2
$S_{C2}$	Криза для підприємства в цілому обтяжена обмеженістю доступності фінансових ресурсів у зовнішній середовищі. У даній ситуації стратегія запобігання банкрутства, що рекомендується для підприємства, може бути реалізована тільки за допомогою зовнішніх агентів, якими можуть виступати: держава (у рамках проведення протекціоністської політики), муніципальні органи управління (якщо в кризовому стані перебувають містоутворюючі підприємства), кредитори (через реструктуризацію й пролонгацію зобов'язань, у виняткових випадках — списання боргів)
$S_{C3}$	Характеризує найбільш складну ситуацію — криза для підприємства сформувалась в умовах несприятливого зовнішнього середовища. У такому випадку мета санаційної стратегії — запобігання банкрутства може бути досягнута через ініціювання санації в рамках процедури банкрутства й фінансування санаційних заходів за допомогою фінансових ресурсів кредиторів, санаторів, інших зацікавлених осіб

Таким чином, за результатами діагностики можемо провести позиціонування ВАТ «Автрамат» в матриці санаційних стратегій станом до 2009 року (ретроспективна діагностика) та на 2010 рік (перспективна діагностика). Вихідні дані для позиціонування подані в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

**Результати ретроспективної та перспективної діагностики ВАТ «Автрамат»**

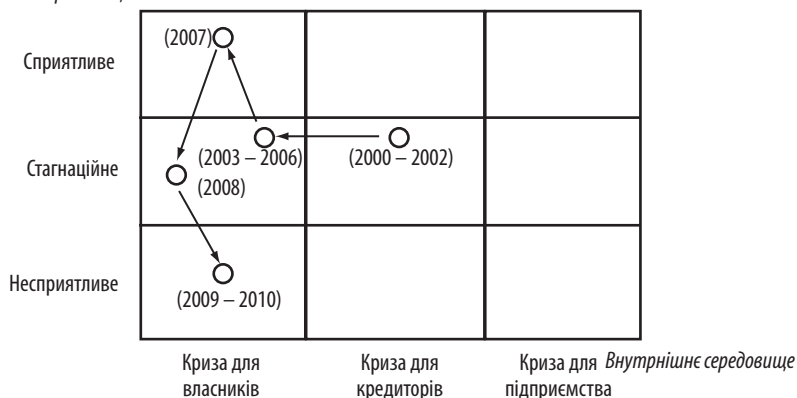
Об'єкт діагностики	Показник	Значення показника		Результат діагностики	
		ретроспективне (2009 р.)	перспективне (2010 р.)	у ретроспективі (2009 р.)	у перспективі (2010 р.)
Зовнішнє середовище	Інтегральний показник оцінки стану зовнішнього середовища Mvn_sr	0,351683	0,300426	несприятливе зовнішнє середовище	несприятливе зовнішнє середовище
Внутрішнє середовище	Клас кризи підприємства Classcr	{1; 1; 1}	{0; 1; 1}	передумови до виходу з кризи	криза для власників

За результатами позиціонування (рис. 3.12) можемо зробити наступні висновки. За даними ретроспективної діагностики досліджуване підприємство

### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

ємство знаходиться у класі кризи для власників (лише у 2009 р. виникають передумови щодо виходу з кризи), при цьому стан зовнішнього середовища характеризується як стагнаційне та у 2009 році – як несприятливе. Це свідчить про те, що підприємство має низький рівень прибутковості, але це не відображається на розрахунках з кредиторами, рівень платоспроможності та фінансової стійкості підприємства є достатньо високим.

*Зовнішнє середовище*



**Рис. 3.12. Позиціонування VAT «Автрамат» у матриці санаційних стратегій**

При цьому зовнішнє середовище характеризується мінімальною кількістю й можливостями використання зовнішніх форм фінансування для санації підприємства, що знижує його здатність до залучення зовнішніх джерел для забезпечення санаційних заходів.

За результатами перспективної діагностики можемо визначити, що позиція VAT «Автрамат» у матриці санаційних стратегій не змінюється, тобто прогнозний клас кризи залишається тим же – криза для власників, стан зовнішнього середовища також не змінюється – воно характеризується як несприятливе.

Таким чином, за результатами позиціонування визначено, що для досліджуваного підприємства VAT «Автрамат» доцільним є вибір санаційної стратегії  $S_{A3}$ , основна мета якої полягає у відновленні ефективного функціонування підприємства. Оскільки при цьому зовнішнє середовище надає мінімальний доступ до фінансових ресурсів, то доцільним передбачається

використання стратегії, спрямованої на забезпечення зростання прибутковості підприємства на основі мобілізації внутрішніх резервів. Як найбільш ефективні способи реалізації цієї стратегії можна виділити збільшення виручки від реалізації, оптимізацію структури активів, зниження виробничих та невиробничих витрат та ін.

Вихідні дані та позиціонування ВАТ «Харверст» та ВАТ «Точмаш» у матриці санаційних стратегій наведені на *рис. 3.13* та *3.14* відповідно. За результатами проведеного позиціонування можна зробити наступні висновки. Стан обох аналізованих підприємств як за результатами ретроспективної, так і за перспективної діагностики характеризується як криза для підприємства в цілому. Це свідчить про значну глибину розвитку кризових явищ та про те, що фінансовий стан даних підприємств є незадовільним – фінансові результати є критично низькими, підприємства є неплатоспроможними та мають недостатній рівень фінансової стійкості. Стан зовнішнього середовища характеризується як несприятливий. Таким чином, для ВАТ «Харверст» і ВАТ «Точмаш» доцільним є вибір санаційної стратегії  $S_{C3}$ , мета якої полягає у запобіганні банкрутства господарюючого суб'єкта. При цьому мета санаційної стратегії – запобігання банкрутства може бути досягнута через ініціювання санації в рамках процедури банкрутства й фінансування санаційних заходів переважно за допомогою фінансових ресурсів зацікавлених осіб, якими можуть виступати: держава (у рамках проведення протекціоністської політики), муніципальні органи управління (якщо в кризовому стані перебувають містоутворюючі підприємства), кредитори (через реструктуризацію й пролонгацію зобов'язань, у виняткових випадках – списання боргів).

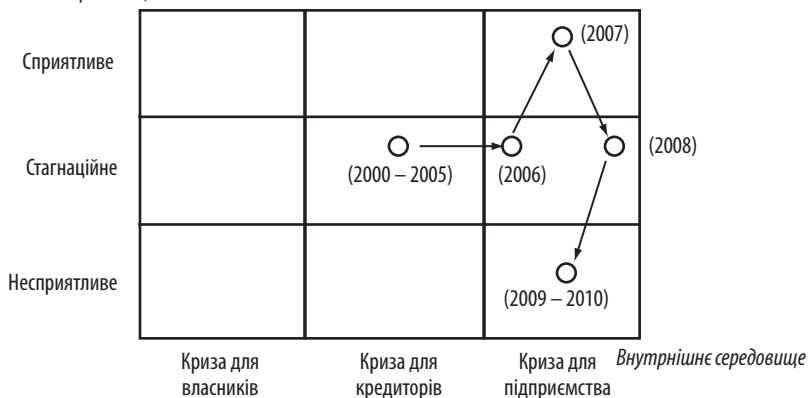
Результатом *другого кроку* алгоритмічної моделі є вибір санаційної стратегії відповідно до позиції підприємства у матриці санаційних стратегій. Однак слід зазначити, що за результатами позиціонування підприємства у розробленій матриці можливо визначити загальний зміст санаційної стратегії та інструменти, за допомогою яких вона може бути реалізована. Тому для деталізації змісту формованої стратегії та розробки комплексу санаційних заходів необхідне застосування спеціальних сучасних методів та механізмів стратегічного управління, що й буде становити зміст подальших досліджень.

Таким чином, запропонована алгоритмічна модель формування матриці санаційних стратегій підприємства дозволяє врахувати синергетичний ефект взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування

### Розділ 3. Вибір санаційної стратегії підприємства: матричний підхід

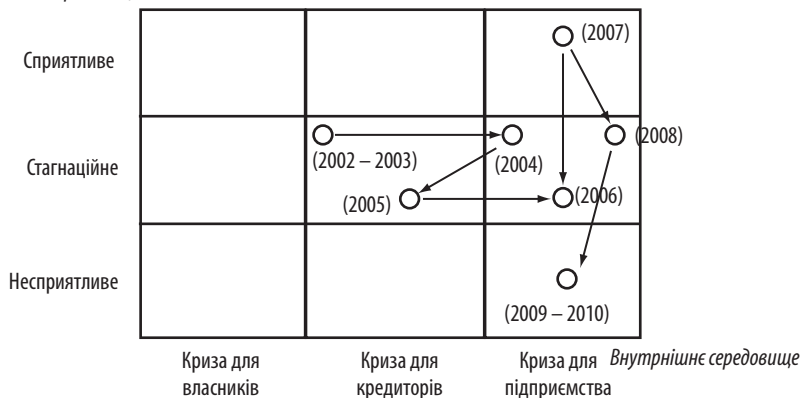
при виборі адекватної санаційної стратегії та є інструментом забезпечення підвищення ефективності управлінських рішень у процесі санації господарюючого суб'єкта.

*Зовнішнє середовище*



**Рис. 3.13. Позичування VAT «Харверст» у матриці санаційних стратегій**

*Зовнішнє середовище*



**Рис. 3.14. Позичування VAT «Точмаш» у матриці санаційних стратегій**

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

1. У роботі запропоновано алгоритм формування системи показників оцінки середовища функціонування підприємства, економічний зміст яких відповідає особливостям формування санаційної стратегії. Обґрунтовано систему обмежень та використання адекватного економіко-математичного інструментарію для вибору показників. На основі цього алгоритму сформовано обґрунтований перелік показників для оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, що є основою для проведення подальшої кількісної оцінки стану середовища функціонування господарюючого суб'єкта, що санується.

2. В дослідженні сформовано методичне забезпечення діагностики середовища функціонування підприємства, яка проводиться за трьома етапами. Перший етап присвячено проведенню ретроспективної оцінки стану зовнішнього середовища з використанням таксономічного методу рівня розвитку та оцінки внутрішнього середовища підприємства на основі методів аналізу фінансових коефіцієнтів. На другому етапі з використанням методів адаптивного прогнозування та прогнозування на основі часових рядів проведена перспективна діагностика, що надало можливість визначити прогнозний стан середовища функціонування підприємства. На третьому етапі виділено діапазони станів середовища діяльності підприємства, які характеризують: для зовнішнього середовища – наявність та доступність фінансових ресурсів для проведення санації, для внутрішнього середовища – глибину та важкість розвитку кризових явищ на підприємстві. Використання запропонованого методичного забезпечення дозволяє надати адекватну характеристику станам середовища функціонування підприємства у ретроспективі та прогнозованому періоді, а отримані з його використанням результати виступають підґрунтям для розробки комплексу заходів, що складають сутність санаційної стратегії підприємства.

3. Розроблена алгоритмічна модель формування матриці санаційних стратегій підприємства, що дозволяє врахувати синергетичний ефект взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування при виборі адекватної санаційної стратегії та є інструментом забезпечення підвищення ефективності управлінських рішень у процесі санації господарюючого суб'єкта. Розроблено економічний зміст множини санаційних стратегій, що формують матрицю та проведено позиціонування і вибір санаційної стратегії для ВАТ «Автрамат», ВАТ «Харверст» і ВАТ «Точмаш».

## Розділ 4

# РОЗРОБКА СЦЕНАРІЇВ РЕАЛІЗАЦІЇ САНАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

---

### 4.1. Побудова системи цілей санації та стратегічних карт промислового підприємства на основі концепції BSC

Аналіз літературних джерел з питань стратегічного управління підприємством [2; 85; 112; 115; 116] показав, що складовими елементами формування економічної стратегії виступають:

- концепція розвитку, що містить визначення місії підприємства та його основних стратегічних установок,
- комплекс стратегічних цілей підприємства;
- стратегічні сценарії, що містять перелік стратегічних заходів.

В умовах розвитку кризових явищ на промисловому підприємстві його санаційна стратегія виступає в першу чергу інструментом, що забезпечує досягнення цілей санації. Тому як глобальна мета реалізації санаційної стратегії виступає оздоровлення підприємства та створення передумов для його подальшої ефективної діяльності, інакше підприємство може бути визнано банкрутом і ліквідоване.

Процес досягнення поставленої мети може бути представлений через розробку стратегічного сценарію санації, що обумовлює необхідність деталізації змісту цієї складової.

*Сценарій* – це опис картини майбутнього, що складається з узгоджених, логічно взаємопов'язаних подій та послідовності кроків, що ведуть до прогнозованого кінцевого стану, тобто образу організації в майбутньому [68]. Таким чином, адаптуючи подане визначення до змісту санаційної стратегії підприємства, як стратегічний сценарій санації будемо розуміти сукупність узгоджених та логічно пов'язаних заходів, реалізація яких приведе до оздо-

ровлення діяльності господарюючого суб'єкта, тобто до досягнення глобальної мети санації.

Важливість досягнення підприємством цієї мети обумовлює необхідність використання у процесі розробки стратегічного сценарію санації підприємства нових науково-управлінських підходів, методів і економіко-математичного інструментарію, що забезпечують досягнення максимальної її ефективності.

Як зазначалося в п. 1.3, одним з нових концептуальних підходів, що дозволяють досягти цієї мети, виступає збалансована система показників (ЗСП), що покликана забезпечити перетворення загальної стратегії підприємства в комплекс конкретних стратегічних заходів, які складають основу розробки тактичних планів підприємства. Змістовні особливості зазначеної концепції полягають, в першу чергу, у тому, що вона, з одного боку, дозволяє підприємству зберегти цілісну стратегічну орієнтацію, а з іншого – конкретизує стратегічні цілі по чотирьом системоутворюючим і взаємодоповнюючим компонентам процесу розвитку підприємства: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток. Необхідність та доцільність застосування концепції ЗСП у процесі розробки санаційної стратегії господарюючого суб'єкта, що функціонує в умовах розвитку кризових явищ, обумовлюється наступним:

- 1) використання цього інструментарію дає можливість реалізувати системний підхід до формування санаційної стратегії, оскільки ЗСП визначає та враховує взаємозв'язки і взаємовпливи між комплексом компонент розвитку підприємства, що забезпечують принципову логіку його функціонування, а отже, у рамках яких протікає процес виведення підприємства зі стану кризи;
- 2) застосування концепції ЗСП у процесі вибору стратегічних цілей санації забезпечує одночасне врахування внутрішніх особливостей розвитку підприємства, що проявляються у глибині та важкості прояву кризових явищ у його діяльності та реалізуються у визначенні цілей за компонентами «Фінанси», «Бізнес-процеси», «Навчання та розвиток» та взаємозв'язків із суб'єктами зовнішнього середовища, зокрема, споживачами та постачальниками (компонента «Клієнти»);
- 3) формування збалансованої системи показників, за допомогою яких можна визначити ступінь досягнення цілей санації, дозволяє вчасно



та адекватно реагувати на їх непередбачувані відхилення та відслідковувати протікання процесу оздоровлення підприємства в цілому з урахуванням взаємозв'язків між обраними показниками;

- 4) упровадження концепції ЗСП надає можливість розробки та реалізації санаційних заходів, що спрямовані на досягнення цільових значень обраних показників, а отже, на досягнення цілей оздоровлення господарюючого суб'єкта та його вихід зі стану кризи.

Узагальнюючи досвід розробки і впровадження даної концепції в практику господарювання підприємств і організацій, а також адаптуючи процес її застосування до особливостей санаційної стратегії, у роботі запропоновано процедуру, алгоритм якої наведений на рис. 4.1. Розглянемо докладно зміст його етапів.

Метою *першого етапу* алгоритму є побудова індивідуальної стратегічної карти підприємства, що санується. Реалізацію цього етапу пропонується здійснювати в рамках вирішення наступних завдань:

3. 1.1. Визначення загальної мети санаційної стратегії.

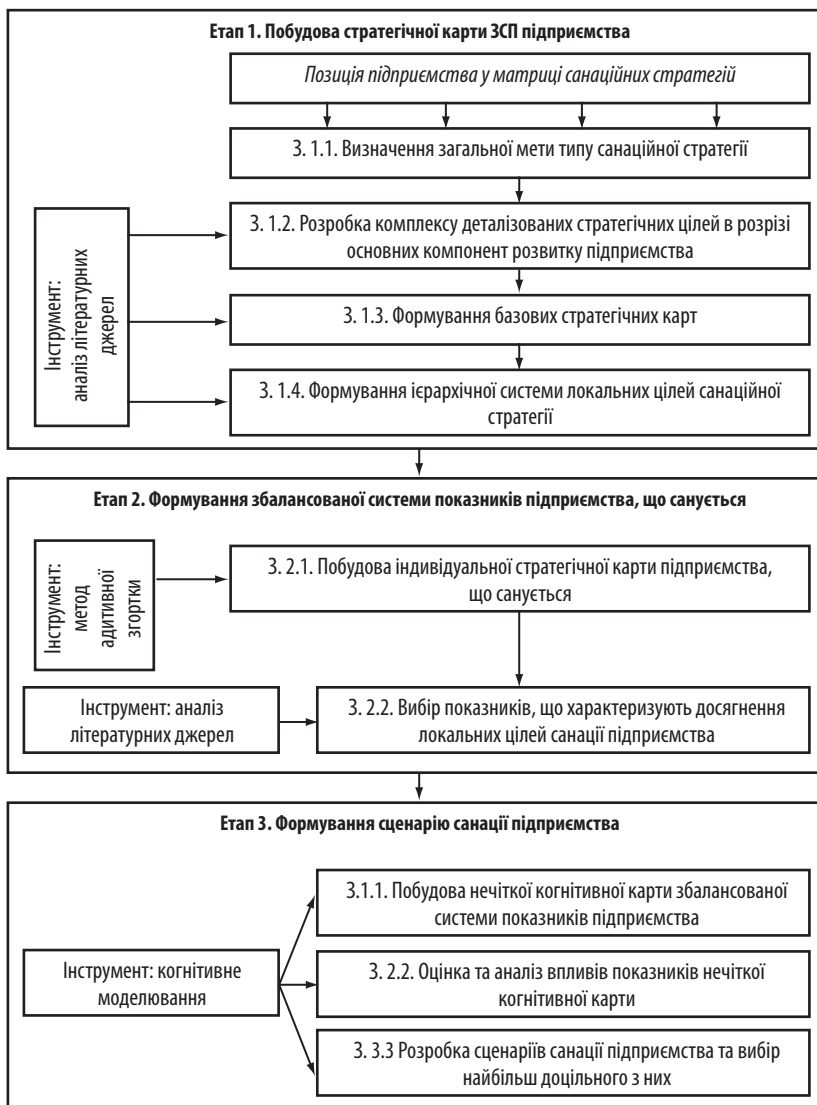
3. 1.2. Розробка комплексу деталізованих стратегічних цілей в розрізі основних компонент розвитку підприємства.

3. 1.3. Формування базових стратегічних карт.

3. 1.4. Формування ієрархічної системи локальних цілей санаційної стратегії.

У рамках розв'язання завдання 1.1 пропонується формувати загальну мету санаційної стратегії залежно від рівня розвитку кризових явищ на підприємстві, що характеризується відповідним класом кризи та визначає тип санаційної стратегії.

Загальну мету санаційної стратегії пропонується визначати, виходячи з наступних міркувань. Стратегія відновлення ефективного функціонування відповідає класу кризи для власників, що характеризується локалізацією кризових явищ у сфері прибутковості підприємства та проявляється через зниження рентабельності, появу та зростання збитків на підприємстві, при цьому стан ліквідності та фінансової стійкості підприємства є задовільним. Тому для цього типу санаційної стратегії пропонується в якості загальної мети виділити зростання прибутковості підприємства.



**Рис. 4.1. Алгоритм формування стратегічних сценаріїв санації підприємства на основі концепції ЗСП**

#### Розділ 4. Розробка сценаріїв реалізації санаційної стратегії На основі концепції збалансованої...

В умовах наростання розвитку кризових явищ, що характеризуються погіршенням стану розрахунків та несвоєчасним виконанням зобов'язань підприємством, тобто кризи для кредиторів, доцільною є реалізація стратегії відновлення платоспроможності. Як загальну мету для неї пропонується обрати забезпечення оптимального рівня ліквідності підприємства, що обумовлюється особливостями цього класу кризи.

Клас кризи для підприємства характеризується найбільш глибоким проявом кризових явищ, що виявляється у наростанні негативних тенденцій у сферах прибутковості та платоспроможності, критичному зменшенні частки та розміру власного капіталу підприємства, втраті фінансової стійкості. Цьому класу кризи відповідає стратегія запобігання банкрутства, загальна мета якої виражається у недопущенні ліквідації господарюючого суб'єкта.

Таким чином, відповідно до запропонованих типів санаційних стратегій сформулюємо сімейство загальних стратегічних цілей санації  $P = \{P_1, \dots, P_l\}$ , де  $l = 1 \div 3$ , а саме :

- зростання прибутковості підприємства ( $P_1$ ) – для стратегії відновлення ефективного функціонування;
- забезпечення оптимального рівня ліквідності підприємства ( $P_2$ ) (забезпечення своєчасного виконання зобов'язань) – для стратегії відновлення платоспроможності;
- недопущення ліквідації підприємства та створення передумов для його виходу з кризи ( $P_3$ ) – для стратегії запобігання банкрутства.

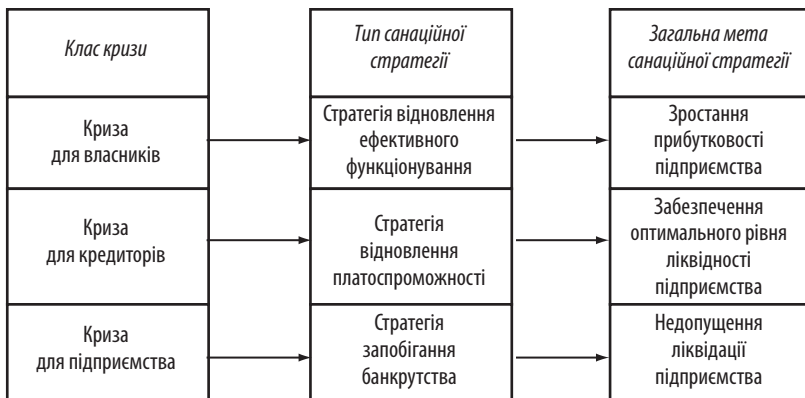
Взаємозв'язок між класом кризи, типом санаційної стратегії та загальною її метою можна подати у наступному вигляді (рис. 4.2).

У процесі розв'язання завдання 1.2 для виділених типів санаційної стратегії підприємства пропонується сформулювати структуровану множину деталізованих цілей санації в розрізі основних компонент розвитку, що відповідають концепції ЗСП, а саме – фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання й розвиток (потенціал):

$$\text{Detail\_Purpose} = \{DP_{lm}\}, \quad (4.1)$$

де  $l$  – загальна стратегічна мета для відповідного типу санаційної стратегії,  $l = 1 \div 3$ ;

$m$  – компоненти розвитку підприємства,  $m = \{\text{finance, clients, business, potential}\}$ .



**Рис. 4.2. Зв'язок між класом кризи, типом та загальною метою санаційної стратегії підприємства**

Зміст деталізованих цілей санації повинен відповідати типу санаційної стратегії і економічно пов'язувати між собою цілі, визначені в рамках різних компонент. Як методологічна основа формування множини деталізованих цілей виступають наступні принципи:

- об'єктивно обмеженого вибору – для кожного компонента розвитку необхідно формулювати не більше 3–4 основних цілей, що дає можливість в умовах обмеженості фінансових ресурсів фокусувати зусилля підприємства на їх досяжності;
- конкретизації змісту – цілі повинні дозволити сформулювати чіткі завдання, рішення яких приведе до досягнення загальної цілі санаційної стратегії;
- орієнтації на результат – деталізована мета для певної компоненти розвитку повинна бути елементом досягнення загальної мети відповідного типу санаційної стратегії підприємства;
- досяжності – зміст цілей повинен забезпечувати їх реалізацію у процесі оздоровлення підприємства на основі системного аналізу його ресурсної бази;
- використання дієслівних зворотів – це забезпечує психологічний нюанс, що спонукає виконавців до активних дій.

Цю множину цілей пропонується формувати на базі вивчення літературних джерел з проблем розробки й впровадження збалансованої системи показників [36; 71; 75; 105; 106] та практики впровадження збалансованої системи показників у діяльність господарюючих суб'єктів [40; 47; 73; 166] з використанням структурно-логічного аналізу на основі урахування відповідності деталізованих цілей санації загальній цілі визначеного типу санаційної стратегії підприємства. У додатку Р подано результати аналізу зазначених джерел, що виступили базою для виділення деталізованих цілей санації. Проведене дослідження дозволило сформуванню наступні множини деталізованих цілей у розрізі основних компонент розвитку підприємства (рис. 4.3), що є результатом розв'язання другого завдання першого етапу алгоритму.

Метою розв'язання завдання 1.3 є побудова базових стратегічних карт для кожного з виділених типів санаційної стратегії підприємства на основі виділеної множини деталізованих стратегічних цілей. Стратегічна карта є одним з основних інструментів концепції ЗСП. Її основне призначення полягає в тому, щоб графічно відобразити взаємозв'язки і взаємозалежності між цілями збалансованої системи показників за окремими компонентами розвитку підприємства. Також до функцій стратегічних карт відносяться [47]:

- 1) формування у керівників розуміння залежностей та значення окремих цілей;
- 2) сприяння єдиному розумінню стратегії;
- 3) пояснення взаємних ефектів, що виникають при досягненні цілей;
- 4) пояснення значень управлінських показників;
- 5) сприяння кращому розумінню та кращій комунікації стратегічних цілей;
- 6) сприяння налаштуванню зв'язків між керівниками;
- 7) створення моделі, що пояснює шляхи досягнення успіху. Основою для формування базових стратегічних карт є виділені в рамках рішення попереднього завдання деталізовані цілі санації, що виступають елементами даних карт та між якими встановлюються взаємозв'язки, які характеризують процес досягнення загальної мети санаційної стратегії відповідно до її типу.

САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

Тип санаційної стратегії	<b>Стратегія відновлення ефективного функціонування (I = 1)</b>				
Загальна мета стратегії	P <sub>1</sub> – підвищити прибутковість підприємства				
Множина деталізованих цілей санації	Фінанси (f)	DP <sub>1f1</sub> – підвищити дохідність підприємства	DP <sub>1f2</sub> – удосконалити структуру витрат	DP <sub>1f3</sub> – підвищити ефективність використання активів підприємства	
	Клієнти (c)	DP <sub>1c1</sub> – збільшити клієнтську базу		DP <sub>1c2</sub> – підвищити задоволеність існуючих клієнтів	
	Бізнес-процеси (b)	DP <sub>1b1</sub> – удосконалити асортимент продукції	DP <sub>1b2</sub> – забезпечити якість продукції	DP <sub>1b3</sub> – провести реінжиніринг бізнес-процесів	
	Навчання і розвиток (p)	DP <sub>1p1</sub> – зміцнювати корпоративну культуру	DP <sub>1p2</sub> – впроваджувати систему управління розвитком персоналу	DP <sub>1p3</sub> – удосконалити систему мотивації персоналу	DP <sub>1p4</sub> – удосконалити роботу з персоналом
Тип санаційної стратегії	<b>Стратегія відновлення платоспроможності (I = 2)</b>				
Загальна мета стратегії	P <sub>2</sub> – забезпечити оптимальний рівень ліквідності підприємства				
Множина деталізованих цілей санації	Фінанси (f)	DP <sub>2f1</sub> – оптимізувати структуру оборотних активів підприємства	DP <sub>2f2</sub> – оптимізувати структуру зобов'язань підприємства	DP <sub>2f3</sub> – максимізувати вхідні грошові потоки підприємства	
	Клієнти (c)	DP <sub>2c1</sub> – диверсифікувати клієнтську базу		DP <sub>2c2</sub> – підвищити задоволеність клієнтів	
	Бізнес-процеси (b)	DP <sub>2b1</sub> – оптимізувати процес здійснення операційної діяльності підприємства	DP <sub>2b2</sub> – оптимізувати тривалість операційного циклу підприємства	DP <sub>2b3</sub> – забезпечити підвищення ефективності збутової діяльності	
	Навчання і розвиток (p)	DP <sub>2p1</sub> – зміцнювати корпоративну культуру	DP <sub>2p2</sub> – впроваджувати систему управління розвитком персоналу	DP <sub>2p3</sub> – удосконалювати систему мотивації персоналу	DP <sub>2p4</sub> – удосконалювати роботу з персоналом

Рис. 4.3. Структурована множина деталізованих цілей санації підприємства

**Розділ 4. Розробка сценаріїв реалізації санаційної стратегії На основі концепції збалансованої ...**

Тип санаційної стратегії	<b>Стратегія запобігання банкрутства (I = 3)</b>			
Загальна мета стратегії	$P_3$ – недопущення ліквідації підприємства та створення передумов для його виходу з кризи			
Множина деталізованих цілей санації	Фінанси (f)	$DP_{3f1}$ – оптимізувати структуру капіталу підприємства	$DP_{3f2}$ – забезпечити максимізацію вхідних та мінімізацію вихідних грошових потоків підприємства	
	Клієнти (c)	$DP_{3c1}$ – забезпечити утримання існуючих клієнтів	$DP_{3c2}$ – вести активний пошук нових клієнтів	
	Бізнес-процеси (b)	$DP_{3b1}$ – провести реструктуризацію виробничих процесів на підприємстві	$DP_{3b2}$ – максимізувати ефективність використання операційних активів	$DP_{3b3}$ – провести реструктуризацію виробничих витрат підприємства
	Навчання і розвиток (p)	$DP_{3p1}$ – підтримувати систему мотивації персоналу		$DP_{3p2}$ – оптимізувати роботу з персоналом

**Закінчення рис. 4.3**

Базові стратегічні карти для визначених трьох типів санаційної стратегії подані на рис. 4.4 – 4.6.

Таким чином, результатом вирішення завдання 1.3 є розроблені три стратегічні карти, що відповідають трьом типам санаційної стратегії підприємства.

Метою вирішення завдання 1.4 є розробка ієрархічної системи локальних цілей санації підприємства, які конкретизують і розкривають процес досягнення деталізованих цілей, поданих у базових стратегічних картах. Необхідність розробки цієї системи обумовлюється тим, що кожна з деталізованих цілей, поданих у базових стратегічних картах, може бути досягнута за рахунок комплексу конкретних цілей, що відображають унікальність процесу санування досліджуваного підприємства. У зв'язку з цим у роботі запропоновано сформулювати ієрархічну систему локальних цілей санації, які розкривають процес досягнення деталізованих цілей у розрізі основних компонент розвитку підприємства й згруповані відповідно до типів санаційної стратегії.

САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

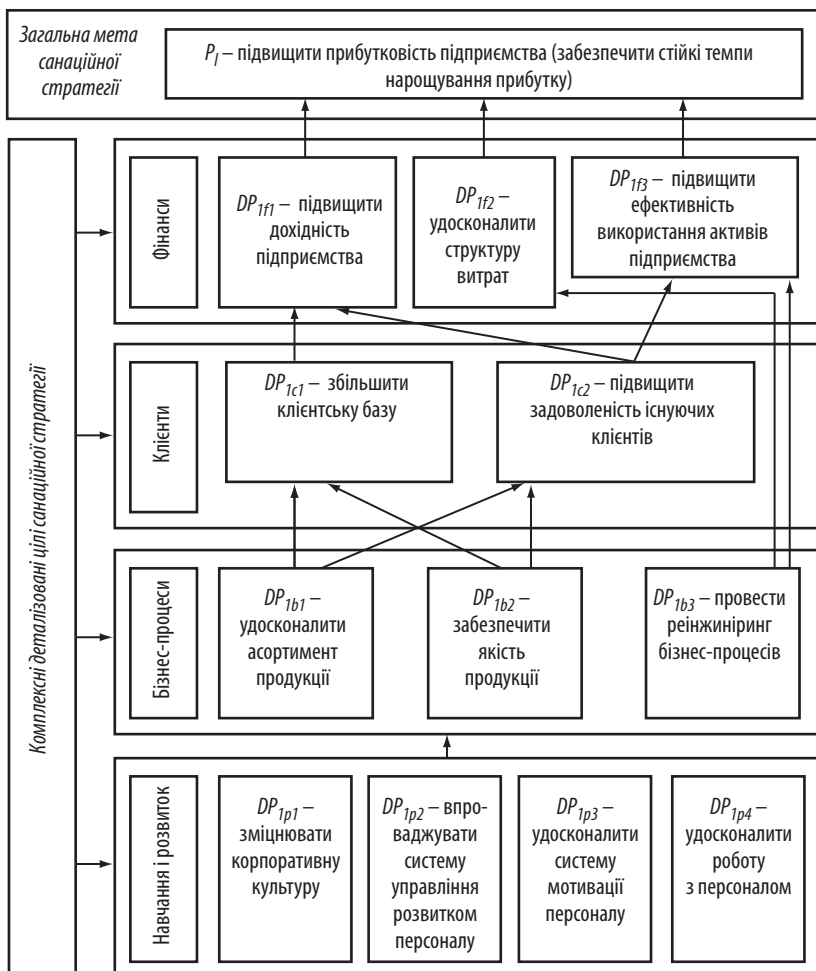


Рис. 4.4. Базова стратегічна карта для стратегії відновлення ефективного функціонування



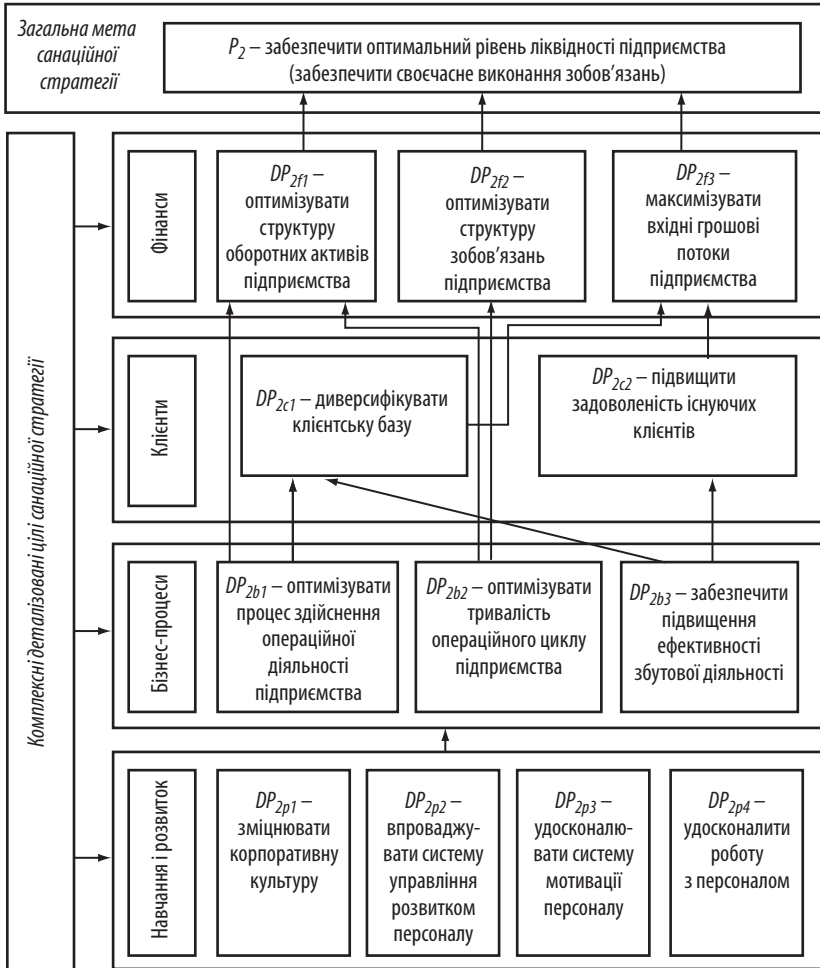


Рис. 4.5. Базова стратегічна карта для стратегії відновлення платоспроможності підприємства

## САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

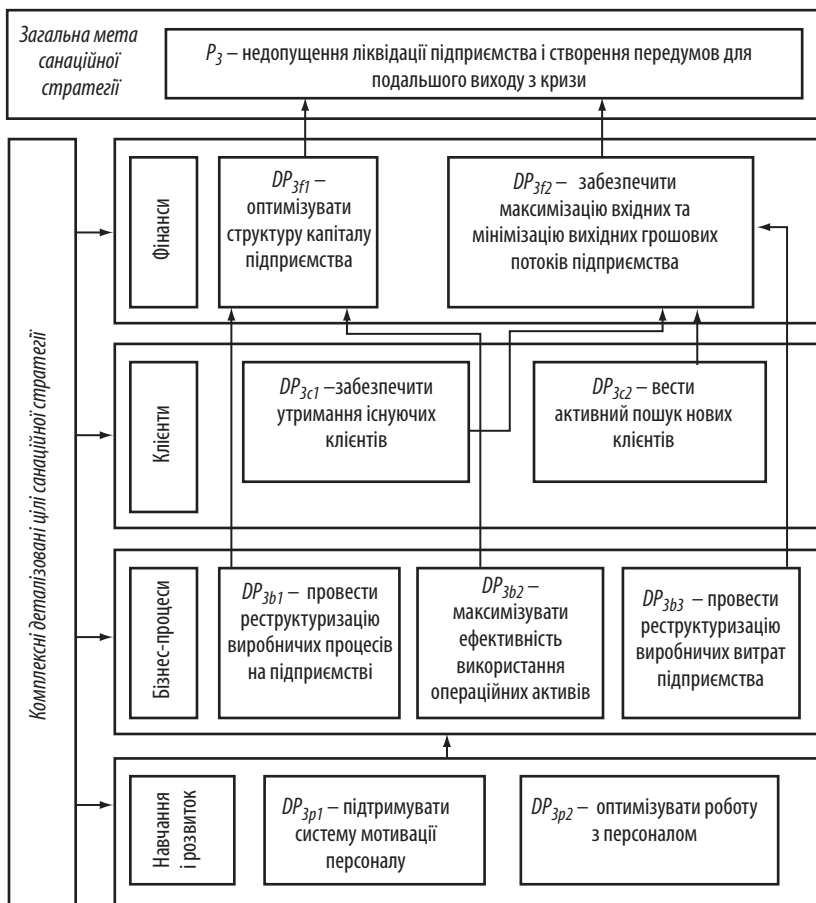
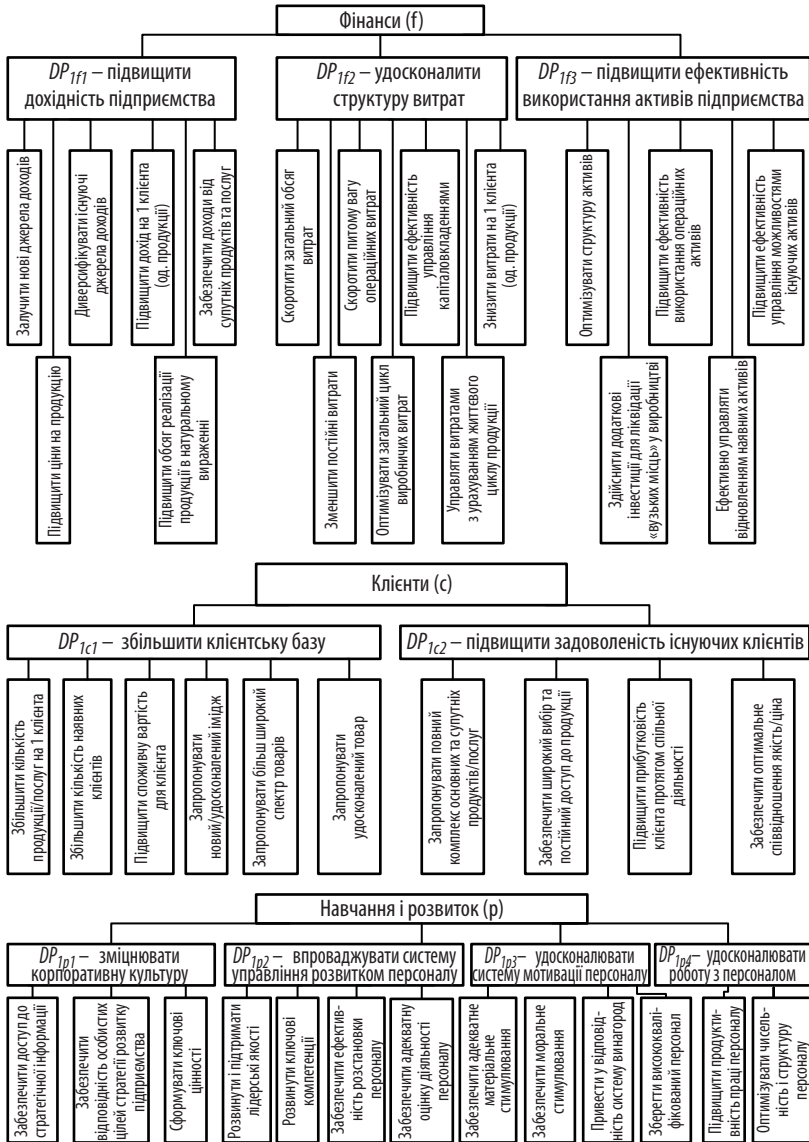


Рис. 4.6. Базова стратегічна карта для стратегії запобігання банкрутства

На рис. 4.7 подана ієрархічна система локальних цілей санації, сформована для стратегії відновлення ефективного функціонування, а ієрархічні системи локальних цілей санації, сформовані для стратегії відновлення платоспроможності підприємства та стратегії запобігання банкрутства подано у додатку С.

**Розділ 4. Розробка сценаріїв реалізації санаційної стратегії На основі концепції збалансованої ...**



**Рис. 4.7. Ієрархічна система локальних цілей санації, сформована для стратегії відновлення ефективного функціонування**

## САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ



Закінчення рис. 4.7

Таким чином, результатом реалізації першого етапу алгоритму формування стратегічних сценаріїв санації з використанням концепції збалансованої системи показників є розроблений відповідно до визначених типів санаційної стратегії комплекс ієрархічних систем локальних цілей санації, що відображають варіанти досягнення загальної мети санаційної стратегії та згруповані за основними компонентами розвитку підприємства.

Проведені дослідження дозволили визначити наступне:

- на основі обґрунтування необхідності та доцільності застосування концепції збалансованої системи показників як інструментарію для розробки санаційної стратегії підприємства запропоновано відповідний алгоритм, що адаптує особливості цієї концепції до процесу формування стратегічних сценаріїв санації підприємства;
- сформовано структуровану систему цілей санації, яка включає: множину загальних цілей санаційної стратегії, що відповідають її типу, множину комплексних деталізованих цілей санації, які розкривають шляхи досягнення загальної мети у розрізі основних компонент концепції ЗСП та ієрархічну систему локальних цілей санації, реалізація яких забезпечує максимальний ефект для конкретного підприємства;
- для виділених типів санаційної стратегії розроблено базові стратегічні карти, які є інструментом графічного відображення зв'язків між

деталізованими цілями санації підприємства у розрізі основних компонент розвитку підприємства та характеризують процес досягнення загальної цілі санаційної стратегії відповідно до її типу.

Застосування концепції ЗСП для розробки стратегічних сценаріїв санації підприємства передбачає використання на підприємстві особливих методичних підходів та інструментів, що відповідають змісту та відмінним рисам цієї концепції. З метою адаптації процесу формування санаційної стратегії та розробки сценаріїв санації господарюючого суб'єкта до умов та особливостей його функціонування та на основі застосування збалансованої системи показників як ефективного інструменту стратегічного управління, в рамках другого етапу розробленого алгоритму необхідним вважається вирішення наступних завдань:

**1.** Побудова індивідуальної стратегічної карти для підприємства, що є об'єктом санації. Індивідуальна стратегічна карта формується на основі сформованої базової стратегічної карти, що є універсальною стосовно обраного типу санаційної стратегії, але, на відміну від неї, містить перелік та визначає взаємозв'язки між локальними цілями санації, визначеними для конкретного підприємства на основі критеріїв, що характеризують особливості зовнішнього та внутрішнього середовища його діяльності.

**2.** Формування сукупності показників, що характеризують досяжність цілей санації та складають зміст збалансованої системи показників для досліджуваного підприємства.

Метою вирішення завдання 1 є розробка індивідуальної стратегічної карти підприємства, що санується. Для цього пропонується обрати із запропонованої ієрархічної системи локальних цілей для відповідного типу санаційної стратегії ті цілі, реалізація яких принесе максимальний ефект саме для конкретного господарюючого суб'єкта, що пов'язано з особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування. При цьому подібний вибір обумовлюється сукупністю критеріїв, які формуються для факторів зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, що санується, носять системний характер і повинні враховуватися при побудові його індивідуальної стратегічної карти.

На наш погляд, комплекс факторів вибору локальних цілей санації і їх взаємозв'язок з основними компонентами розвитку підприємства, усередині

яких здійснюється вибір цілей, можуть бути представлені в наступному вигляді (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Фактори вибору локальних цілей санації**

Фактори	Компоненти розвитку підприємства, вибір цілей в яких обумовлюється даними критеріями
1. Зовнішні	
1.1. Наявність и доступність фінансових ресурсів	Фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток
1.2. Ринкові показники з позиції маркетингової діяльності підприємства	Фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси
2. Внутрішні:	
2.1. Наявність власних джерел фінансування	Фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток
2.2. Виробничі характеристики підприємства	Клієнти, внутрішні бізнес-процеси
2.3. Система організації і мотивації праці на підприємстві	Внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток

Запропоновані фактори пропонується конкретизувати в наступних купностях критеріїв:

- 1. Критерії, що характеризують стан зовнішнього середовища:**
  - а) наявність і доступність фінансових ресурсів передбачає можливість підприємства залучати джерела фінансування санаційних заходів: обсяг санаційних кредитів, величина бюджетних асигнувань, можливість реструктурувати або пролонгувати вже наявні в підприємства зобов'язання й ін.;
  - б) ринкові показники з позиції маркетингової діяльності характеризують стан ринку, на якому працює підприємство, а саме: обсяг платоспроможного попиту, рівень конкуренції, номенклатура й асортимент продукції для ринку, ціноутворення та ін.;
- 2. Критерії, що відносяться до внутрішнього середовища:**
  - а) наявність власних джерел фінансування (розмір нерозподіленого прибутку, резервного капіталу, власного капіталу) обумовлює можли-

- вості підприємства використовувати для здійснення санаційних перетворень внутрішні фінансові ресурси;
- б) виробничі характеристики включають виробничу потужність, склад і структуру устаткування та інші параметри, що характеризують техніко-технологічну базу підприємства;
  - в) система організації й мотивації праці включає політику оплати праці на підприємстві, застосовувані форми мотивації й стимулювання працівників, загальний рівень корпоративної культури.

Таким чином, високий рівень комплексності та невизначеності при постановці зазначеного завдання, а також необхідність урахування системи критеріїв, що визначають стан середовища функціонування підприємства, потребує застосування для її вирішення спеціального апарату, що дає можливість визначити та проаналізувати можливі варіанти її рішення та забезпечити вибір оптимального з них. Тому доцільним вважається застосування методів теорії нечітких множин [62; 63], що дозволить адекватно врахувати присутні в ієрархічній системі локальних цілей санації види невизначеності (складність, багаторівневість, необхідність урахування системи критеріїв).

У процесі вибору цілей санації для конкретного господарюючого суб'єкта з урахуванням впливу сукупності визначених критеріїв пропонується використовувати метод багатокритеріального вибору альтернатив на основі адитивної згортки, що обґрунтовується наступним: цей метод дозволяє виконати зважену оцінку альтернатив (тобто локальних цілей санації) за окремими критеріями з використанням лінгвістичних змінних, при цьому лінгвістичні змінні задаються як для критерію, так і для альтернативи. Крім того, використання цього методу передбачає всебічне урахування існуючих альтернатив, оскільки низькі оцінки за критеріями мають однаковий статус порівняно з високими.

Використання методу багатокритеріального вибору альтернатив передбачає подання думок експертів у вигляді нечітких чисел, що мають функції належності трикутного вигляду (рис. 4.8) [38; 62].

Слід зазначити, що в теорії нечітких множин застосовуються наступні основні види функцій приналежності, на основі яких відбувається розпізнавання та віднесення об'єктів дослідження до певних їх типів [131]:

- поліноміальна функція приналежності (S-функція);
- поліноміальна функція приналежності (Z-функція);
- трапецієподібна функція приналежності;
- Гаусовська функція приналежності;
- трикутна функція приналежності;
- сигмоїдна функція приналежності (основна одностороння та додаткова двостороння).

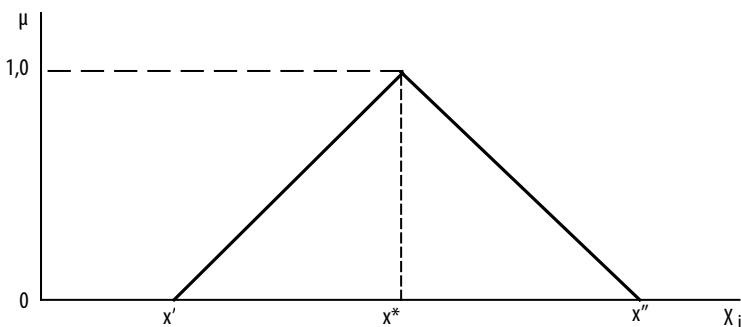


Рис. 4.8. Границі і вершина нечіткого числа

Вибір трикутної функції приналежності у цьому дослідженні обумовлений економічною інтерпретацією локальних цілей санації, для яких виділяються три характеристики – погана, задовільна і добра.

Алгоритм пропонованого методу може бути поданий у вигляді сукупності наступних кроків (рис. 4.9).

Розглянемо зміст представлених кроків для зазначеного дослідження.

В якості множини альтернатив  $A = \{a_1, a_2, \dots, a_m\}$  виступають локальні цілі санації, згруповані за деталізованими цілями санаційної стратегії у розрізі основних компонент розвитку підприємства (фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання і розвиток).

Вихідна сукупність критеріїв для вибору локальних цілей санації, сформована за факторами, визначеними в табл. 4.1, подана у додатку Т.

Лінгвістична змінна для оцінки відносної важливості критеріїв має вигляд:  $W = \{W_1 = \text{не дуже важливий}; W_2 = \text{досить важливий}; W_3 = \text{важливий}; W_4 = \text{дуже важливий}\}$ . Значення термів множини задаються нечіткими числами, що мають трикутний вигляд функцій приналежності (рис. 4.10) [131].



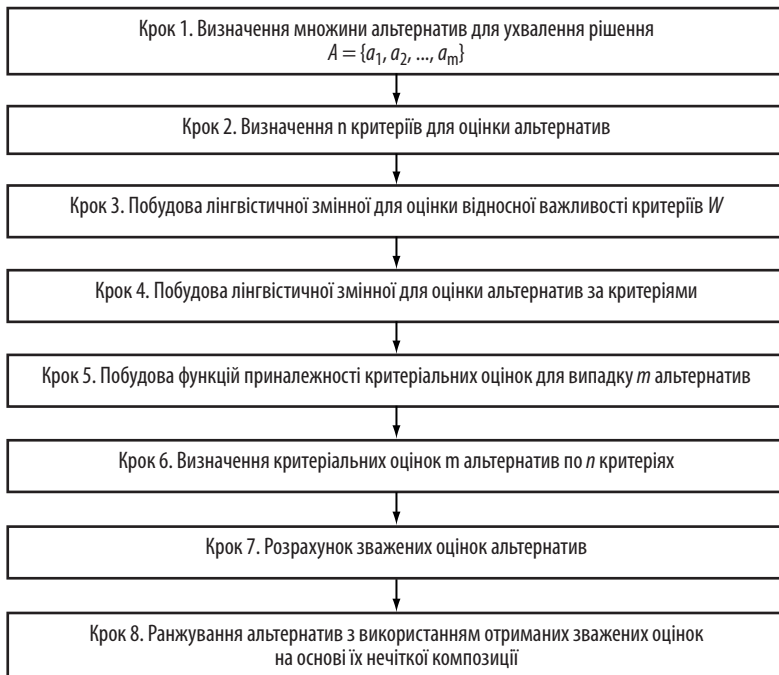


Рис. 4.9. Алгоритм застосування методу багатокритеріального вибору альтернатив на основі адитивної згортки

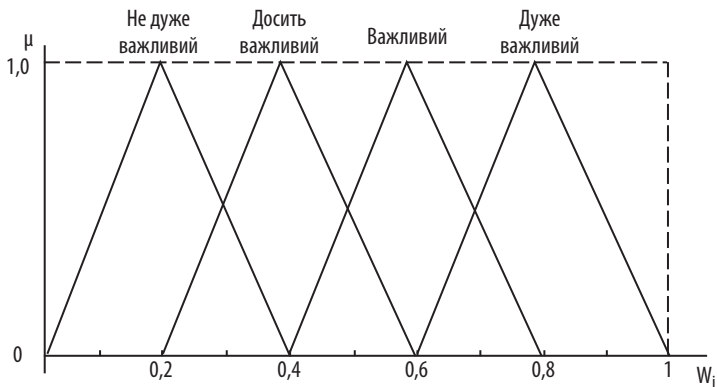


Рис. 4.10. Функції приналежності термів важливості критеріїв  $W_1, W_2, W_3, W_4$

Лінгвістична змінна для оцінки альтернатив за критеріями має вигляд:  $R = \{R_1 = \text{погана}; R_2 = \text{задовільна}; R_3 = \text{гарна}\}$ . Функції приналежності критеріальних оцінок альтернатив подані на рис. 4.11.

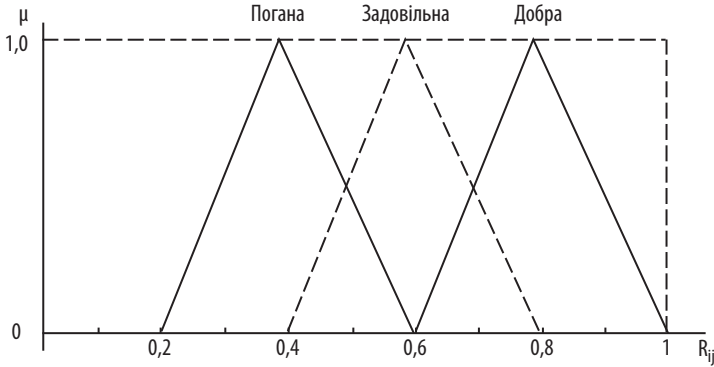


Рис. 4.11. Функції приналежності критеріальних оцінок

Експертні оцінки розглянутих альтернатив заносяться до таблиці, у якій по рядкам відображаються критерії  $c_j$ , а по стовпцям – альтернативи  $a_p$ , відповідно у комірці перетину проставляється оцінка альтернативи за критерієм.

Розрахунок зважених оцінок альтернатив виконується наступним чином:

Відповідну оцінку альтернативи позначаємо  $R_{ij}, i = \overline{1, m}$ . Відносна важливість кожного критерію задається коефіцієнтом  $W_j, j = \overline{1, m}$ .

Оскільки  $R_{ij}$  і  $W_j$  задані функціями приналежності трикутного вигляду (рис. 4.10 – 4.11), то  $R_i$  також визначається функцією приналежності трикутного вигляду, а його границі і вершина знаходяться за допомогою бінарної операції додавання чи множення нечітких чисел:

$$R'_1 = R'_{11}W'_1 + R'_{12}W'_2 + R'_{13}W'_3, \quad (4.2)$$

$$R''_1 = R''_{11}W''_1 + R''_{12}W''_2 + R''_{13}W''_3, \quad (4.3)$$

$$R^*_1 = R^*_{11}W^*_1 + R^*_{12}W^*_2 + R^*_{13}W^*_3, \quad (4.4)$$

де  $R', R'', R^*$  – відповідно ліва межа, права межа, вершина нечіткого числа  $R_i$ ;

$W', W'', W^*$  – межі і вершина нечіткого числа  $W_j$ .

Для порівняння альтернатив на основі зважених оцінок  $R_i$  вводиться нечітка множина  $I$ , задана на множині індексів альтернатив  $\{1, 2, \dots, m\}$ , і значення відповідної функції належності інтерпретується як характеристика ступеня того, наскільки альтернатива  $a_i$  є кращою.

З використанням цього алгоритму виконаємо розрахунки для знаходження ранжованої сукупності локальних цілей санації за компонентами розвитку підприємства для ВАТ «Автрамат». Як було визначено вище, воно позиціонується у квадраті матриці санаційних стратегій, що відповідає класу кризи для власників та стагнаційному стану зовнішнього середовища. Отже, для нього рекомендується тип санаційної стратегії  $S_a$  – стратегія відновлення ефективного функціонування в умовах обмеженого доступу до зовнішніх фінансових ресурсів. Тому ранжування локальних цілей санації для ТОВ «Автрамат» будемо проводити для зазначеного типу санаційної стратегії.

У ролі експертів виступають керівники функціональних підрозділів підприємства, зокрема, фінансового відділу, заступник директора з економічних питань, керуючий санацією, науковці у галузі антикризового та санаційного управління, що мають вчений ступінь кандидата або доктора наук, досвід роботи не менше 5 років та наявність відповідних розробок (10 осіб). Відповідно до ієрархічної системи локальних цілей санації, сформованої для стратегії відновлення ефективного функціонування, визначаються альтернативи – локальні цілі санації, згруповані у рамках окремих компонент.

#### **1. Ранжування локальних цілей санації для компоненти «Фінанси».**

У рамках цієї компоненти виділено три деталізовані цілі. Множина альтернатив для цих цілей та виділені експертами критерії подані в *табл. 4.2*. Розглянемо ранжування локальних цілей у рамках деталізованої мети  $DP_{Ifl}$  – підвищити дохідність підприємства. Виділені для цієї мети критерії (*табл. 4.2*) отримали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{дуже важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{дуже важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{достатньо важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{достатньо важливий}; \quad \alpha_{c_6} = \text{не дуже важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для альтернатив подані в *табл. 4.3*.

Побудуємо функції приналежності зважених оцінок для визначених альтернатив. Використовуючи формули (4.2), (4.3), (4.4), отримуємо:

$$R'_1 = 0,4 \cdot 0,4 + 0,6 \cdot 0,4 + 0,6 \cdot 0,4 + 0,2 \cdot 0,6 + 0,2 \cdot 0,2 + 0 \cdot 0,2 = 0,8;$$

$$R''_1 = 0,8 \cdot 0,8 + 1 \cdot 0,8 + 1 \cdot 0,8 + 0,6 \cdot 1 + 0,6 \cdot 0,6 + 0,4 \cdot 0,6 = 3,44;$$

$$R^*_1 = 0,6 \cdot 0,6 + 0,8 \cdot 0,6 + 0,8 \cdot 0,6 + 0,4 \cdot 0,8 + 0,4 \cdot 0,4 + 0,2 \cdot 0,4 = 1,88.$$

Таблиця 4.2

**Альтернативи та критерії вибору цілей санації для деталізованих цілей компоненти «Фінанси»**

<b><math>DP_{11}</math> – підвищити дохідність підприємства</b>			
<b>Множина альтернатив</b> $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6\}$		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	залучити нові джерела доходів	$c_1$	обсяг доступних кредитних ресурсів
$a_2$	диверсифікувати існуючі джерела доходів	$c_2$	обсяг внутрішніх фінансових ресурсів
$a_3$	підвищити дохід на одиницю продукції	$c_3$	питома вага витрат у загальній сумі доходу підприємства
$a_4$	забезпечити доходи від супутніх продуктів та послуг	$c_4$	обсяг платоспроможного попиту
$a_5$	підвищити ціни на продукцію	$c_5$	рівень конкуренції на ринку
$a_6$	збільшити обсяг реалізації продукції в натуральному вираженні	$c_6$	обсяг доступних бюджетних асигнувань
<b><math>DP_{12}</math> – удосконалити структуру витрат</b>			
<b>Множина альтернатив</b> $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6, a_7\}$		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	скоротити загальний обсяг витрат	$c_1$	обсяг доступних кредитних ресурсів
$a_2$	скоротити питому вагу операційних витрат	$c_2$	обсяг внутрішніх фінансових ресурсів
$a_3$	знижити витрати на одиницю продукції	$c_3$	питома вага витрат у загальній сумі доходу підприємства
$a_4$	підвищити ефективність управління капіталовкладеннями	$c_4$	обсяг платоспроможного попиту
$a_5$	зменшити постійні витрати	$c_5$	рівень конкуренції на ринку
$a_6$	оптимізувати загальний цикл виробничих витрат	$c_6$	обсяг доступних бюджетних асигнувань
$a_7$	управляти витратами з урахуванням життєвого циклу продукції		

Закінчення табл. 4.2

<b><math>DP_{1\beta}</math> – підвищити ефективність використання активів підприємства</b>			
<b>Множина альтернатив</b> $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5\}$		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	оптимізувати структуру активів	$c_1$	обсяг доступних кредитних ресурсів
$a_2$	підвищити ефективність використання операційних активів	$c_2$	обсяг внутрішніх фінансових ресурсів
$a_3$	підвищити ефективність управління можливостями наявних активів	$c_3$	питома вага витрат у загальній сумі доходу підприємства
$a_4$	здійснити додаткові інвестиції для ліквідації «вузьких місць» у виробництві	$c_4$	обсяг платоспроможного попиту
$a_5$	ефективно управляти відновленням наявних активів	$c_5$	рівень конкуренції на ринку
		$c_6$	обсяг доступних бюджетних асигнувань

Таблиця 4.3

**Критеріальні оцінки альтернатив**

<b>Критерій</b>	<b>Оцінка альтернатив</b>					
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$	$a_6$
$c_1$	задовільна	задовільна	добра	задовільна	добра	добра
$c_2$	задовільна	добра	добра	задовільна	добра	задовільна
$c_3$	задовільна	задовільна	задовільна	задовільна.	погана	задовільна
$c_4$	добра	добра	задовільна	добра	задовільна	добра
$c_5$	погана	задовільна	задовільна	добра	задовільна	погана
$c_6$	погана	погана	погана	добра	задовільна	добра

Аналогічно  $R'_2 = 0,96$ ;  $R''_2 = 3,76$ ;  $R^*_2 = 2,12$ ;

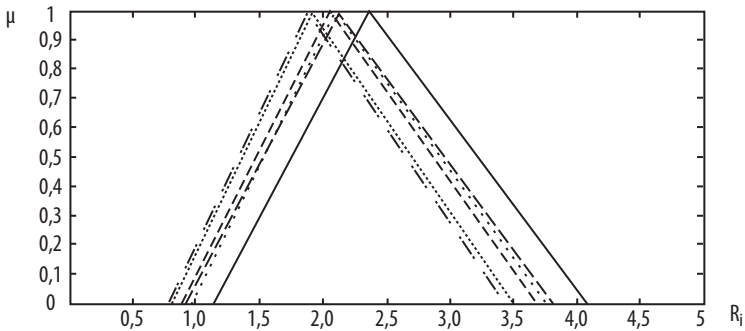
$R'_3 = 1,12$ ;  $R''_3 = 4,08$ ;  $R = 2,36$ ;

$R'_4 = 0,88$ ;  $R''_4 = 3,68$ ;  $R^*_4 = 2,04$ ;

$R'_5 = 0,92$ ;  $R''_5 = 3,8$ ;  $R^*_5 = 2,12$ ;

$R'_6 = 0,8$ ;  $R''_6 = 3,52$ ;  $R^*_6 = 1,92$ .

Отримані функції приналежності зображені на *рис. 4.12*. Таким чином, отримане наступне упорядкування альтернатив:  $a_3, a_5, a_2, a_4, a_6, a_1$ , найкращою є третя альтернатива – підвищити дохід на одиницю продукції.



**Рис. 4.12. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Фінанси», мета «підвищити дохідність підприємства»)**

Розглянемо ранжування локальних цілей у рамках деталізованої цілі  $DP_{1j2}$  – удосконалити структуру витрат. Сформовані альтернативи та обрані експертами критерії подані в табл. 4.2. Критерії одержали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{досить важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{дуже важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{дуже важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{досить важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_6} = \text{не дуже важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для випадку семи альтернатив представлені в *табл. 4.4*.

Функції приналежності зважених оцінок для альтернатив, розраховані за формулами (4.2), (4.3), (4.4), складають:

$$\begin{aligned} R'_1 &= 0,8; \quad R''_1 = 3,44; \quad R^*_1 = 1,88; \\ R'_2 &= 1; \quad R''_2 = 3,96; \quad R^*_2 = 2,24; \\ R'_3 &= 0,96; \quad R''_3 = 3,76; \quad R^*_3 = 2,12; \\ R'_4 &= 0,88; \quad R''_4 = 3,52; \quad R^*_4 = 1,96; \\ R'_5 &= 0,96; \quad R''_5 = 3,76; \quad R^*_5 = 2,12; \end{aligned}$$

$$R'_6 = 0,96; R''_6 = 3,68; R^*_6 = 2,08;$$

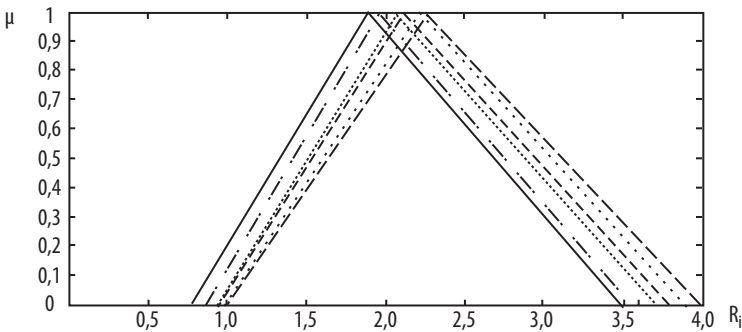
$$R'_7 = 1; R''_7 = 3,88; R^*_7 = 2,2.$$

Таблиця 4.4

**Критеріальні оцінки альтернатив**

Критерій	Оценка альтернатив						
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$	$a_6$	$a_7$
$c_1$	задовільна	добра	задовільна	задовільна	задовільна	задовільна	добра
$c_2$	задовільна	добра	добра	добра	добра	добра	добра
$c_3$	добра	добра	добра	добра	добра	добра	добра
$c_4$	погана	задовільна	задовільна	погана	задовільна	задовільна	задовільна
$c_5$	задовільна	задовільна	задовільна	погана	задовільна	задовільна	задовільна
$c_6$	задовільна	добра	задовільна	задов	задовільна	погана	задовільна

Отримані функції приналежності, за якими визначається упорядкування альтернатив, зображені на *рис. 4.13*.



**Рис. 4.13. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Фінанси», мета «удосконалити структуру витрат»)**

Таким чином, можемо зробити висновок, що найкращою альтернативою серед локальних цілей санації для ВАТ «Автрамат» для деталізованої мети «оптимізувати структуру витрат» є скорочення питомої ваги операційних витрат, а найгіршою – зменшення загального обсягу витрат.

Ранжування локальних цілей у рамках деталізованої цілі  $DP_{I\bar{f}3}$  – підвищити ефективність використання активів підприємства проводиться для альтернатив та з використанням критеріїв, поданих у табл. 4.2. Критерії одержали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{дуже важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{дуже важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{досить важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_6} = \text{не дуже важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки альтернатив подані в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Критеріальні оцінки альтернатив

Критерій	Оцінка альтернативи				
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$
$c_1$	добра	добра	задовільна	добра	задовільна
$c_2$	добра	добра	добра	добра	добра
$c_3$	задовільна	добра	задовільна	погана	задовільна
$c_4$	погана	задовільна	задовільна	задовільна	погана
$c_5$	погана	задовільна	задовільна	задовільна	задовільна
$c_6$	задовільна	задовільна	задовільна	добра	задовільна

Побудуємо функції приналежності зважених оцінок для альтернатив на основі наступних розрахунків (за формулами (4.2), (4.3), (4.4)):

$$R'_1 = 0,92; R''_1 = 3,72; R^*_1 = 2,04;$$

$$R'_2 = 1,12; R''_2 = 4,08; R^*_2 = 2,36;$$

$$R'_3 = 0,92; R''_3 = 3,72; R^*_3 = 2,08;$$

$$R'_4 = 0,88; R''_4 = 3,76; R^*_4 = 2,08;$$

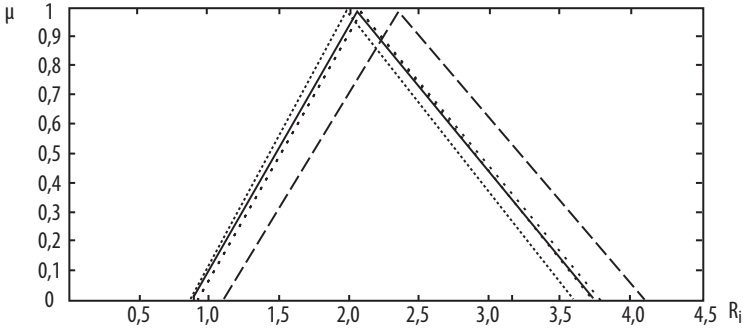
$$R'_5 = 0,88; R''_5 = 3,6; R^*_5 = 2.$$

Отримані функції приналежності зображені на рис. 4.14.

Таким чином, найкращою альтернативою серед локальних цілей санації для ВАТ «Автрамат» для деталізованої мети «підвищити ефективність використання активів підприємства» є підвищення ефективності використан-



ня операційних активів, а найгіршою – ефективне управління відновленням наявних активів.



**Рис. 4.14. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Фінанси», мета «підвищити ефективність використання активів підприємства »)**

**2. Ранжування локальних цілей санації для компоненти «Клієнти».**

У рамках цієї компоненти виділено дві деталізовані цілі. Множина альтернатив для цих цілей та виділені експертами критерії подані в *табл. 4.6*. Розглянемо ранжування локальних цілей у рамках деталізованої мети  $DP_{1c1}$  – розширити клієнтську базу.

Обрані експертами критерії отримали наступні лінгвістичні оцінки відносно важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{досить важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{не дуже важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{дуже важливий}; \quad \alpha_{c_6} = \text{дуже важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для альтернатив подані в *табл. 4.7*.

Визначення функцій приналежності зважених оцінок для альтернатив з використанням формул (4.2), (4.3), (4.4) дозволило отримати наступні результати:

$$\begin{aligned} R'_1 &= 1,24; \quad R''_1 = 4,28; \quad R_1^* = 2,52; \\ R'_2 &= 1,28; \quad R''_2 = 4,32; \quad R_2^* = 2,56; \\ R'_3 &= 1,04; \quad R''_3 = 4; \quad R = 2,28; \end{aligned}$$

$$R'_4 = 1,04; R''_4 = 3,84; R_4^* = 2;$$

$$R'_5 = 1; R''_5 = 3,96; R_5^* = 2,24;$$

$$R'_6 = 1,12; R''_6 = 4,16; R_6^* = 2,4.$$

Таблиця 4.6

**Альтернативи та критерії вибору цілей санації для деталізованих цілей компоненти «Клієнти»**

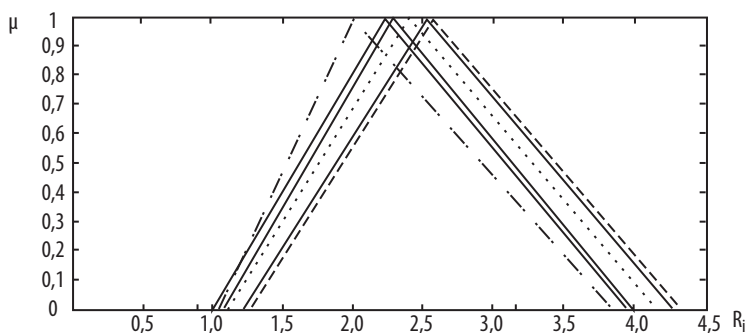
<b><math>DP_{1d}</math> – розширити клієнтську базу</b>			
<b>Множина альтернатив</b> $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6\}$		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	збільшити кількість продукції на 1 клієнта	$c_1$	обсяг платоспроможного попиту
$a_2$	збільшити кількість клієнтів	$c_2$	обсяг доступних фінансових ресурсів
$a_3$	підвищити споживчу вартість для клієнта	$c_3$	питома вага продукції, що реалізується з відстрочкою платежу
$a_4$	запропонувати новий/удосконалений імідж	$c_4$	рівень завантаження виробничих потужностей
$a_5$	запропонувати більш широкий спектр товарів	$c_5$	рівень якості продукції підприємства
$a_6$	запропонувати удосконалений товар	$c_6$	своєчасність виконання договірних зобов'язань
<b><math>DP_{1d2}</math> – підвищити задоволеність існуючих клієнтів</b>			
<b>Множина альтернатив</b> $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4\}$		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	запропонувати повний комплекс основних та супутніх продуктів/послуг	$c_1$	обсяг платоспроможного попиту
$a_2$	забезпечити широкий вибір та постійний доступ до продукції	$c_2$	обсяг доступних фінансових ресурсів
$a_3$	підвищити прибутковість клієнта протягом спільної діяльності	$c_3$	питома вага продукції, що реалізується з відстрочкою платежу
$a_4$	забезпечити оптимальне співвідношення якості/ціна	$c_4$	рівень завантаження виробничих потужностей
		$c_5$	рівень якості продукції підприємства
		$c_6$	своєчасність виконання договірних зобов'язань

Таблиця 4.7

**Критеріальні оцінки альтернатив**

Критерій	Оцінка альтернатив					
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$	$a_6$
$c_1$	добра	добра	задовільна	задовільна	добра	добра
$c_2$	добра	задовільна	добра	задовільна	добра	добра
$c_3$	задовільна	добра	задовільна	погана	задовільна	задовільна
$c_4$	погана	погана	задовільна	погана	задовільна	задовільна
$c_5$	добра	добра	добра	добра	задовільна	добра
$c_6$	добра	добра	задовільна	добра	задовільна	задовільна

Отримані функції приналежності зображені на рис. 4.15.



**Рис. 4.15. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Клієнти», мета «розширити клієнтську базу»)**

Таким чином, для досліджуваного підприємства в рамках досягнення мети «розширити клієнтську базу» найкращою є друга альтернатива – збільшити кількість клієнтів, а найгіршою – запропонувати новий/удосконалений імідж.

Для мети  $DP_{1c2}$  – підвищити задоволеність існуючих клієнтів, експерти визначили наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{досить важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{дуже важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{дуже важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{досить важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_6} = \text{не дуже важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для випадку чотирьох альтернатив подані в *табл. 4.8.*

*Таблиця 4.8*

**Критеріальні оцінки альтернатив**

Критерій	Оцінка альтернатив			
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$
$c_1$	добра	добра	задовільна	задовільна
$c_2$	добра	добра	задовільна	добра
$c_3$	задовільна	добра	добра	задовільна
$c_4$	задовільна	задовільна	погана	погана
$c_5$	добра	добра	добра	добра
$c_6$	добра	добра	добра	задовільна

Функції приналежності зважених оцінок для альтернатив, побудовані з використанням формул (4.2), (4.3), (4.4), одержали наступні значення:

$$R'_1 = 1,24; \quad R''_1 = 4,36; \quad R_1^* = 2,56;$$

$$R'_2 = 1,32; \quad R''_2 = 4,52; \quad R_2^* = 2,68;$$

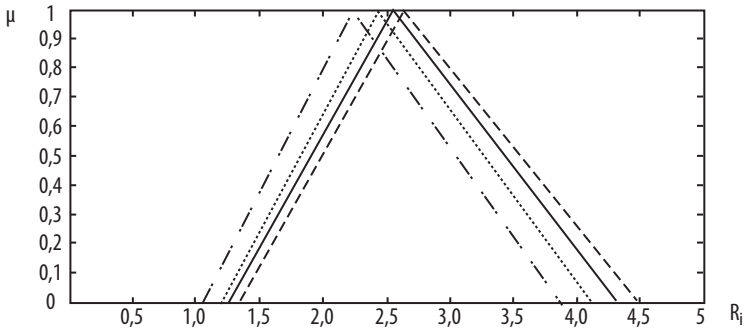
$$R'_3 = 1,2; \quad R''_3 = 4,16; \quad R_3^* = 2,44;$$

$$R'_4 = 1,04; \quad R''_4 = 3,92; \quad R_4^* = 2,24.$$

Отримані функції приналежності зображені на *рис. 4.16.*

Можемо зробити висновок, що найкращою альтернативою серед локальних цілей санації для ВАТ «Автрамат» для деталізованої мети «підвищити задоволеність існуючих клієнтів» є забезпечення широкого вибору та постійного доступу до продукції.

3. Ранжування локальних цілей санації для компоненти «Бізнес-процеси».



**Рис. 4.16. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Клієнти», мета «підвищити задоволеність існуючих клієнтів»)**

У рамках визначеної компоненти виділено три деталізовані цілі, множина альтернатив для цих цілей та виділені експертами критерії подані в табл. 4.9.

Таблиця 4.9

**Альтернативи та критерії вибору цілей санації для деталізованих цілей компоненти «Бізнес-процеси»**

<b><math>DP_{1b1}</math> – удосконалити асортимент продукції</b>			
<b>Множина альтернатив <math>A = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6\}</math></b>		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	розробити нові продукти	$c_1$	обсяг доступних фінансових ресурсів
$a_2$	удосконалити споживчі якості продукції підприємства	$c_2$	обсяг платоспроможного попиту
$a_3$	виключити споживчі якості, що не є цінністю для клієнта	$c_3$	рівень завантаження виробничих потужностей
$a_4$	розробити «преміум-товари»	$c_4$	питома вага високотехнологічного обладнання
$a_5$	розробити рішення щодо базових продуктів згідно з їх життєвим циклом	$c_5$	затрати на модернізацію та реконструкцію обладнання
$a_6$	регулярно проводити аналіз та прогнозування попиту	$c_6$	затрати на впровадження інноваційних продуктів і процесів

<b><math>DP_{1b2}</math> – забезпечити якість продукції</b>			
<b>Множина альтернатив</b> $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4\}$		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	скоротити втрати від браку	$c_1$	обсяг доступних фінансових ресурсів
$a_2$	підвищити контроль за поставками сировини, матеріалів, напівфабрикатів	$c_2$	кількість позицій в асортиментній групі
$a_3$	впровадити/удосконалити системи управління якістю продукції	$c_3$	рівень завантаження виробничих потужностей
$a_4$	удосконалити процес обслуговування клієнтів	$c_4$	питома вага високотехнологічного обладнання
		$c_5$	затрати на модернізацію та реконструкцію обладнання
		$c_6$	затрати на впровадження інноваційних продуктів і процесів
<b><math>DP_{1b3}</math> – провести реінжиніринг бізнес-процесів</b>			
<b>Множина альтернатив</b> $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5\}$		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	оптимізувати строки поставок сировини, матеріалів	$c_1$	обсяг доступних фінансових ресурсів
$a_2$	скоротити/оптимізувати тривалість виробничого циклу	$c_2$	кількість позицій в асортиментній групі
$a_3$	оптимізувати структуру обладнання	$c_3$	рівень завантаження виробничих потужностей
$a_4$	впровадити режим економії ресурсів/ресурсозбереження	$c_4$	питома вага високотехнологічного обладнання
$a_5$	забезпечити максимальне навантаження виробничих потужностей	$c_5$	затрати на модернізацію та реконструкцію обладнання
		$c_6$	затрати на впровадження інноваційних продуктів і процесів

Проведемо ранжування локальних цілей у рамках деталізованої мети  $DP_{1b1}$  «удосконалити асортимент продукції». Виділені для цієї мети критерії отримали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

**Розділ 4. Розробка сценаріїв реалізації санаційної стратегії На основі концепції збалансованої ...**

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{важливий}; \alpha_2 = \text{досить важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{досить важливий}; \alpha_{c_4} = \text{дуже важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{дуже важливий}; \alpha_{c_6} = \text{дуже важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для альтернатив подані в *табл. 4.10*.

*Таблиця 4.10*

**Критеріальні оцінки альтернатив**

Критерій	Оцінка альтернатив					
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$	$a_6$
$c_1$	добра	добра	задовільна	добра	задовільна	задовільна
$c_2$	добра	добра	задовільна	задовільна	задовільна	добра
$c_3$	погана	добра	задовільна	задовільна	задовільна	погана
$c_4$	добра	добра	погана	добра	задовільна	погана
$c_5$	задовільна	задовільна	задовільна	погана	задовільна	задовільна
$c_6$	погана	задовільна	задовільна	погана	задовільна	задовільна

Побудуємо функції приналежності зважених оцінок для альтернатив з використанням формул (4.2), (4.3), (4.4):

$$R'_1 = 1,12; R''_1 = 4,16; R^*_1 = 2,4;$$

$$R'_2 = 1,32; R''_2 = 4,6; R^*_2 = 2,72;$$

$$R'_3 = 1,04; R''_3 = 4,08; R^*_3 = 2,28;$$

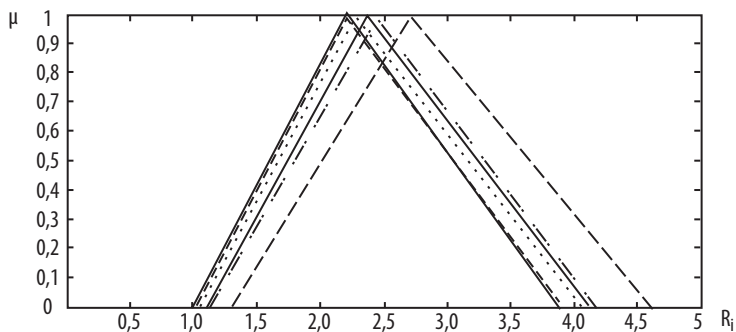
$$R'_4 = 1; R''_4 = 3,96; R^*_4 = 2,24;$$

$$R'_5 = 1,16; R''_5 = 4,2; R^*_5 = 2,44;$$

$$R'_6 = 0,92; R''_6 = 3,8; R^*_6 = 2,12.$$

Отримані функції приналежності зображені на *рис. 4.17*.

Таким чином, найкращою є друга альтернатива – удосконалити споживчі якості продукції підприємства, а найгіршою є шоста – регулярно проводити аналіз та прогнозування попиту.



**Рис. 4.17. Функції належності зважених оцінок (компонента «Бізнес-процеси», мета «удосконалити асортимент продукції»)**

Для мети  $DP_{1b2}$  «забезпечити якість продукції» виділені альтернативи та критерії (табл. 4.9); експерти визначили наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості критеріїв:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{не дуже важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{дуже важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{дуже важливий}; \quad \alpha_{c_6} = \text{дуже важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для випадку чотирьох альтернатив подані в табл. 4.11.

Таблиця 4.11

**Критеріальні оцінки альтернатив**

Критерій	Оцінка альтернатив			
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$
$c_1$	задовільна	погана	добра	задовільна
$c_2$	задовільна	задовільна	добра	добра
$c_3$	задовільна	погана	задовільна	задовільна
$c_4$	добра	добра	задовільна	добра
$c_5$	добра	задовільна	задовільна	добра
$c_6$	задовільна	задовільна	задовільна	добра



Побудуємо функції приналежності зважених оцінок для альтернатив. Використовуючи формули (4.2), (4.3), (4.4), одержали наступні значення:

$$R'_1 = 1,28; R''_1 = 4,4; R_1^* = 2,6;$$

$$R'_2 = 1,08; R''_2 = 3,96; R_2^* = 2,28;$$

$$R'_3 = 1,2; R''_3 = 4,32; R_3^* = 2,52;$$

$$R'_4 = 1,48; R''_4 = 4,76; R_4^* = 2,88.$$

Отримані функції приналежності зображені на рис. 4.18.

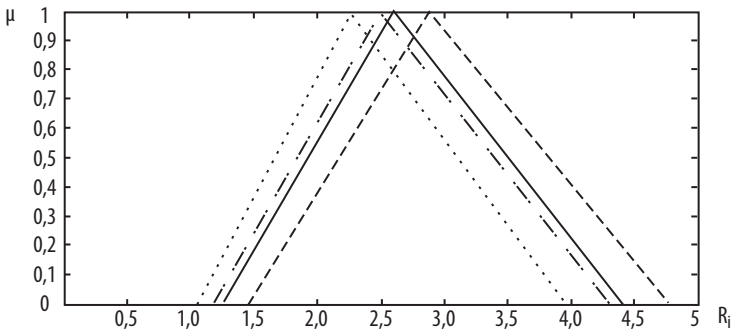


Рис. 4.18. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Бізнес-процеси», мета «забезпечити якість продукції»)

Можемо зробити висновок, що найкращою альтернативою серед локальних цілей санації для деталізованої мети «забезпечити якість продукції» є удосконалення процесу обслуговування клієнтів, а найгіршою – підвищення контролю за поставками сировини та матеріалів.

Для мети  $DP_{1b3}$  «провести реінжиніринг бізнес-процесів» критерії, визначені експертами, одержали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{не дуже важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{дуже важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{дуже важливий}; \quad \alpha_{c_6} = \text{дуже важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для випадку п'яти альтернатив подані в табл. 4.12.

Критеріальні оцінки альтернатив

Критерій	Оцінка альтернативи				
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$
$c_1$	погана	задовільна	добра	добра	задовільна
$c_2$	задовільна	задовільна	задовільна	задовільна	добра
$c_3$	добра	добра	добра	задовільна	добра
$c_4$	задовільна	добра	добра	добра	добра
$c_5$	задовільна	добра	задовільна	добра	добра
$c_6$	задовільна	добра	задовільна	добра	задовільна

З використанням формул (4.2), (4.3), (4.4) побудуємо функції приналежності зважених оцінок для альтернатив, отримуємо:

$$R'_1 = 0,96; R''_1 = 3,92; R_1^* = 2,2;$$

$$R'_2 = 1,4; R''_2 = 4,68; R_2^* = 2,8;$$

$$R'_3 = 1,24; R''_3 = 4,44; R_3^* = 2,6;$$

$$R'_4 = 1,16; R''_4 = 4,2; R_4^* = 2,44;$$

$$R'_5 = 1,36; R''_5 = 4,64; R_5^* = 2,76.$$

Отримані функції приналежності зображені на рис. 4.19.

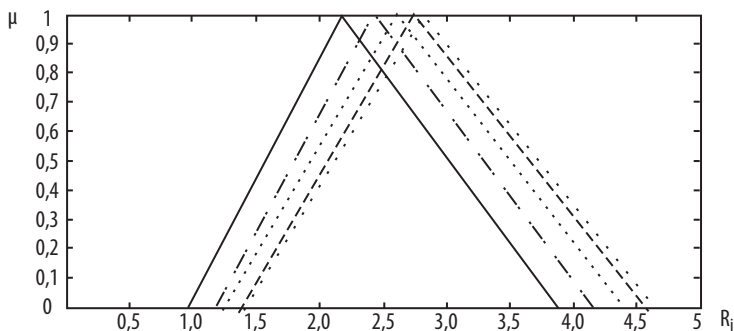


Рис. 4.19. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Бізнес-процеси», мета «провести реінжиніринг бізнес-процесів»)

#### Розділ 4. Розробка сценаріїв реалізації санаційної стратегії На основі концепції збалансованої ...

Таким чином, найкращою альтернативою серед локальних цілей санації для ВАТ «Автрамат» для деталізованої мети «провести реінжиніринг бізнес-процесів» є оптимізація тривалості виробничого циклу, а найгіршою – оптимізація строків поставок сировини та матеріалів.

#### 4. Ранжування локальних цілей санації для компоненти «Навчання і розвиток».

У рамках визначеної компоненти виділено чотири деталізовані мети, множина альтернатив для цих цілей та виділені експертами критерії подані в табл. 4.13. Проведемо ранжування локальних цілей для мети  $DP_{1p1}$  «зміцнювати корпоративну культуру». Визначені експертами критерії отримали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{досить важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{досить важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для альтернатив подані в табл. 4.14.

Таблиця 4.13

#### Альтернативи та критерії вибору цілей санації для деталізованих цілей компоненти «Навчання і розвиток»

$DP_{1p1}$ – зміцнювати корпоративну культуру			
Множина альтернатив $A = \{a_1, a_2, a_3\}$		Критерії вибору	
$a_1$	забезпечити доступ до стратегічної інформації	$c_1$	затрати на навчання та підготовку персоналу
$a_2$	забезпечити відповідність особистих цілей стратегії розвитку підприємства	$c_2$	затрати на оснащення робочих місць
$a_3$	формувані ключові цінності	$c_3$	затрати на матеріальне заохочення
		$c_4$	рівень технологічної оснащеності робочих місць
		$c_5$	рівень інформатизації робочих місць

<b><math>DP_{1p2}</math> – впроваджувати систему управління розвитком персоналу</b>			
<b>Множина альтернатив</b> $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4\}$		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	розвивати і підтримувати лідерські якості персоналу	$c_1$	затрати на навчання та підготовку персоналу
$a_2$	розвивати ключові компетенції	$c_2$	затрати на оснащення робочих місць
$a_3$	забезпечити ефективність розстановки персоналу	$c_3$	затрати на матеріальне заохочення
$a_4$	забезпечити адекватну оцінку діяльності персоналу	$c_4$	рівень технологічної оснащеності робочих місць
		$c_5$	рівень інформатизації робочих місць
<b><math>DP_{1p3}</math> – удосконалювати систему мотивації персоналу</b>			
<b>Множина альтернатив</b> $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4\}$		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	забезпечити адекватне матеріальне стимулювання	$c_1$	затрати на навчання та підготовку персоналу
$a_2$	забезпечити моральне стимулювання	$c_2$	затрати на оснащення робочих місць
$a_3$	привести у відповідність систему винагород	$c_3$	затрати на матеріальне заохочення
$a_4$	зберігати висококваліфікований персонал	$c_4$	рівень технологічної оснащеності робочих місць
		$c_5$	рівень інформатизації робочих місць
<b><math>DP_{1p4}</math> – удосконалювати роботу з персоналом</b>			
<b>Множина альтернатив</b> $A = \{a_1, a_2\}$		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	підвищити продуктивність праці персоналу	$c_1$	затрати на навчання та підготовку персоналу
$a_2$	оптимізувати чисельність і структуру персоналу	$c_2$	затрати на оснащення робочих місць
		$c_3$	затрати на матеріальне заохочення
		$c_4$	рівень технологічної оснащеності робочих місць
		$c_5$	рівень інформатизації робочих місць

Таблиця 4.14

Критеріальні оцінки альтернатив

Критерій	Оцінка альтернативи		
	$a_1$	$a_2$	$a_3$
$c_1$	добра	задовільна	задовільна
$c_2$	задовільна	задовільна	задовільна
$c_3$	добра	добра	добра
$c_4$	добра	добра	погана
$c_5$	добра	задовільна	погана

Побудуємо функції приналежності зважених оцінок для альтернатив. Використовуючи формули (4.2), (4.3), (4.4), отримаємо:

$$R'_1 = 0,92; R''_1 = 3,48; R_1^* = 2;$$

$$R'_2 = 0,76; R''_2 = 3,16; R_2^* = 1,76;$$

$$R'_3 = 0,6; R''_3 = 2,76; R_3 = 1,48.$$

Отримані функції приналежності зображені на рис. 4.20. Таким чином, отримане наступне упорядкування альтернатив:  $a_1, a_2, a_3$  найкращою є перша альтернатива – забезпечити доступ до стратегічної інформації.

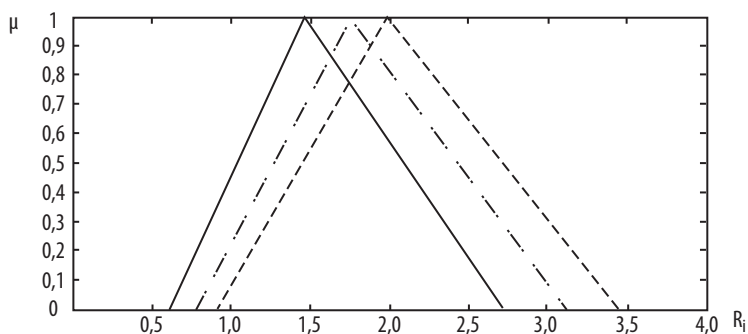


Рис. 4.20. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Навчання і розвиток», мета «зміцнювати корпоративну культуру»)

Для мети  $DP_{1p2}$  «впроваджувати систему управління розвитком персоналу» критерії, представлені в табл. 4.13, одержали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{дуже важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{досить важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для випадку чотирьох альтернатив подані в табл. 4.15.

Таблиця 4.15

Критеріальні оцінки альтернатив

Критерій	Оцінка альтернатив			
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$
$c_1$	задовільна	добра	задовільна	задовільна
$c_2$	погана	добра	задовільна	погана
$c_3$	добра	задовільна	задовільна	задовільна
$c_4$	погана	добра	добра	добра
$c_5$	задовільна	добра	добра	добра

Функції приналежності зважених оцінок для альтернатив побудуємо з використанням формул (4.2), (4.3), (4.4), отримаємо наступні значення:

$$R'_1 = 0,76; \quad R''_1 = 3,08; \quad R^*_1 = 1,72;$$

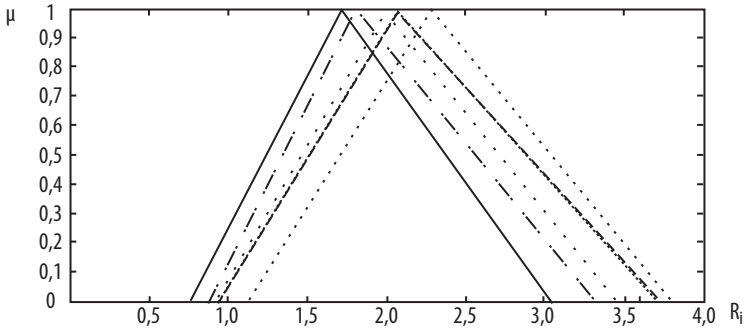
$$R'_2 = 1,12; \quad R''_2 = 3,84; \quad R^*_2 = 2,28;$$

$$R'_3 = 0,92; \quad R''_3 = 3,48; \quad R = 2;$$

$$R'_4 = 0,84; \quad R''_4 = 3,36; \quad R^*_4 = 1,88.$$

Отримані функції приналежності зображені на рис. 4.21.

Можемо зробити висновок, що найкращою альтернативою серед локальних цілей санації для досліджуваного підприємства в рамках деталізованої цілі «впроваджувати систему управління персоналом» є розвиток ключових компетенцій.



**Рис. 4.21. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Навчання і розвиток», мета «впроваджувати систему управління розвитком персоналу»)**

Для мети  $DP_{1p3}$  «удосконалювати систему мотивації персоналу» визначені критерії одержали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{досить важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{дуже важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{досить важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для випадку чотирьох альтернатив подані в табл. 4.16.

Таблиця 4.16

**Критеріальні оцінки альтернатив**

Критерій	Оцінка альтернатив			
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$
$c_1$	добра	задовільна	задовільна	задовільна
$c_2$	задовільна	задовільна	задовільна	задовільна
$c_3$	добра	погана	задовільна	задовільна
$c_4$	задовільна	задовільна	погана	добра
$c_5$	задовільна	задовільна	погана	добра

Побудуємо функції приналежності зважених оцінок альтернатив за допомогою формул (4.2), (4.3), (4.4):

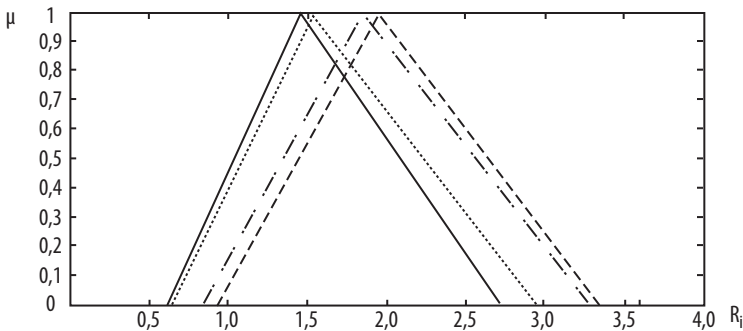
$$R'_1 = 0,92; R''_1 = 3,4; R_1^* = 1,96;$$

$$R'_2 = 0,6; R''_2 = 3; R_2^* = 1,52;$$

$$R'_3 = 0,6; R''_3 = 2,76; R_3^* = 1,48;$$

$$R'_4 = 0,84; R''_4 = 3,32; R_4^* = 1,88.$$

Отримані функції приналежності зображені на *рис. 4.22*.



**Рис. 4.22. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Навчання і розвиток», мета «удосконалювати систему мотивації персоналу»)**

Таким чином, найкращою альтернативою серед локальних цілей санації для деталізованої мети «удосконалювати систему мотивації персоналу» визначено забезпечення адекватного матеріального стимулювання.

Для мети  $DP_{Iр4}$  «удосконалювати роботу з персоналом» критерії одержали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{важливий}; \quad \alpha_2 = \text{досить важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{дуже важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{досить важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для випадку чотирьох альтернатив подані в *табл. 4.17*.



Таблиця 4.17

Критеріальні оцінки альтернатив

Критерій	Оцінка альтернативи	
	$a_1$	$a_2$
$c_1$	добра	добра
$c_2$	добра	задовільна
$c_3$	задовільна	задовільна
$c_4$	добра	добра
$c_5$	добра	задовільна

Побудуємо функції приналежності зважених оцінок для альтернатив. Використовуючи формули (4.2), (4.3), (4.4), одержали:

$$R'_1 = 1,24; R''_1 = 4,04; R_1^* = 2,44;$$

$$R'_2 = 1,08; R''_2 = 3,72; R_2^* = 2,2.$$

Отримані функції приналежності зображені на рис. 4.23. Отримане наступне упорядкування альтернатив:  $a_1, a_2$ , найкращою є перша альтернатива – підвищити продуктивність праці персоналу.

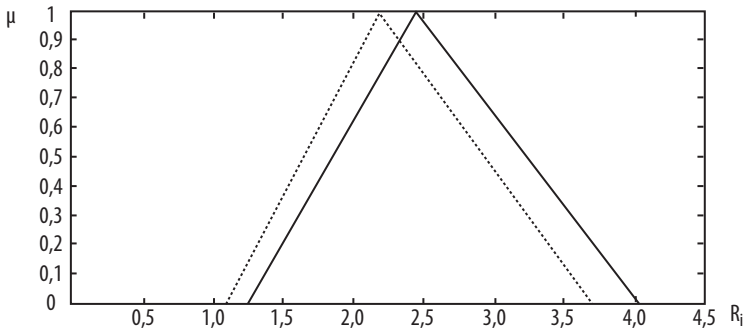


Рис. 4.23. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Навчання і розвиток», мета «удосконалити роботу з персоналом»)

Таким чином, у результаті проведеного ранжування отримана сукупність локальних цілей санації, згрупована за основними компонентами розвитку підприємства, яка є основою для побудови індивідуальної стратегічної карти підприємства, що санується – ВАТ «Автрамат».

Встановивши за допомогою структурно-логічного аналізу взаємозв'язки між обраними цілями, побудуємо індивідуальну стратегічну карту для досліджуваного господарюючого суб'єкта (рис. 4.24), яка виступає результатом розв'язання завдання 2.1.

Розрахунки, проведені для ранжування локальних цілей санації для ВАТ «Харверст» та ВАТ «Точмаш» наведені у додатку У. Індивідуальні стратегічні карти, побудовані для даних підприємств, подано у додатку Ф.

У рамках розв'язання завдання 2.2 здійснюється вибір показників, що характеризують економічний зміст і процес досягнення цілей санації, поданих в індивідуальній стратегічній карті. Під показниками діяльності, використуваними в рамках впровадження концепції BSC, пропонується розуміти переважно кількісні стандарти, що застосовуються для оцінки й повідомлення фактичних результатів діяльності порівняно з очікуваними [71].

Аналіз і узагальнення літературних джерел з проблем упровадження збалансованої системи показників [40; 47; 75; 105] дозволив виділити основні їх характеристики:

- показники повинні коректно відображати характер описуваних стратегічних цілей;
- на основі запропонованого показника можна оцінити ступінь досягнення бажаної мети;
- показники повинні бути інтегровані в систему управлінської звітності;
- показники мають бути кількісно (бажано) та якісно вимірними.
- показники повинні мати реальний характер, тобто бути досяжними для підприємства.

Інструментом реалізації цього завдання є критичний аналіз літературних джерел з питань економіки, аналізу та управління підприємством, що надає інформацію стосовно показників виміру та оцінки ступеня досягнення економічних цілей господарюючого суб'єкта. Показники, що пропонується використовувати для індивідуальної стратегічної карти ВАТ «Автрамат», подано в *табл. 4.18* (сформовано за результатами аналізу [83]).

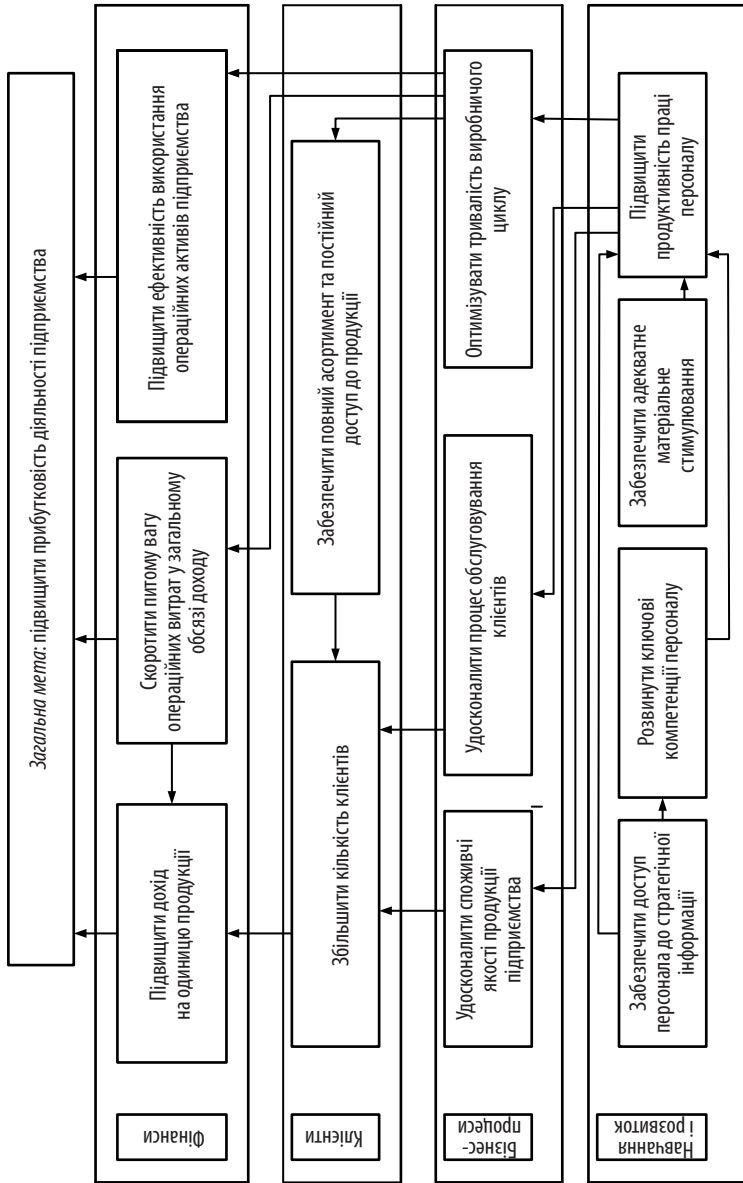


Рис. 4.24. Індивідуальна стратегічна карта ВАТ «Автрамат»

Таблиця 4.18

**Показники, що характеризують локальні цілі санації, представлені в індивідуальній стратегічній карті ВАТ «Автрамат»**

Компонента розвитку підприємства	Локальна мета санації	Показник
Фінанси	Підвищити дохід на одиницю продукції	Рентабельність продажу ( $R_{pr}$ )
	Скоротити питому вагу операційних витрат	Питома вага операційних витрат в загальному обсязі чистого доходу ( $UD\_VES_{oz}$ )
	Підвищити ефективність використання операційних активів підприємства	Рентабельність виробництва ( $R_{pr\_va}$ )
Клієнти	Збільшити кількість клієнтів	Загальна кількість угод щодо продажу продукції ( $Dog$ )
	Забезпечити повний асортимент та постійний доступ до продукції	Коефіцієнт оборотності готової продукції ( $OBOR_{op}$ )
Бізнес-процеси	Удосконалити споживчі якості продукції підприємства	Індекс задоволеності клієнтів ( $I_{udc}$ )
	Удосконалити процес обслуговування клієнтів	Кількість рекламаций від клієнтів ( $RecI$ )
	Оптимізувати тривалість виробничого циклу	Тривалість виробничого циклу ( $O_2$ )
Навчання і розвиток	Забезпечити доступ персоналу до стратегічної інформації	Індекс інформованості персоналу ( $inf$ )
	Розвинути ключові компетенції персоналу	Рівень кваліфікації персоналу ( $Rkval$ )
	Забезпечити адекватне матеріальне стимулювання	Середня заробітна плата на 1 працівника ( $ZPsr$ )
	Підвищити продуктивність праці персоналу	Продуктивність праці ( $PRtruda$ )
Загальна ціль санаційної стратегії	Зростання прибутковості підприємства	Рентабельність активів ( $Ract$ )

Таким чином, результатом рішення завдання 2.2 виступає сукупність показників, що відповідають локальним цілям санації, поданим в індивідуальній стратегічній карті підприємства з розбивкою за основними компонентами розвитку, тобто формують збалансовану систему показників підприємства.

Системи показників, що характеризують ступінь досягнення локальних цілей санації, визначених в індивідуальних стратегічних картах ВАТ «Харверст» та ВАТ «Точмаш», подано у додатку X.

Проведені дослідження дозволили зробити наступні висновки:

- на основі визначених критеріїв, що характеризують стан середовища функціонування підприємства, з використанням методу багатокритеріального вибору альтернатив, побудовані індивідуальні стратегічні карти, що містять перелік та визначають взаємозв'язки між локальними цілями санації, визначеними для господарюючого суб'єкта;
- відповідно до індивідуальних стратегічних карт визначено сукупності показників, що характеризують досяжність локальних цілей санації та формують склад збалансованої системи показників для санованих підприємств.

#### **4.2. Розробка стратегічних сценаріїв санації з використанням методу когнітивного моделювання**

Системний характер санаційної стратегії, що обумовлений необхідністю реалізації та відслідковування процесів оздоровлення підприємства одночасно в рамках чотирьох основних компонент його розвитку, потребує забезпечення комплексного підходу до розробки санаційних заходів та оцінки їх ефективності. Основою для проведення цієї процедури виступає збалансована система показників, за допомогою яких визначається ступінь досягнення локальних цілей санації. З точки зору забезпечення адекватності формування та оцінки ефективності санаційних рішень цю систему доцільно розглядати з урахуванням наступних її особливостей:

- 1) взаємозв'язки між локальними цілями санації в рамках визначених компонент та між показниками, що їм відповідають, не визначені з достатньою повнотою; у процесі реалізації стратегії можуть виникати невраховані раніше фактори, зв'язки і параметри, що впливають на ефективність процесу виходу підприємства з кризи;

- 2) показники, що входять до складу збалансованої системи, подані як кількісними, так і якісними характеристиками, що можуть визначатися за допомогою нечітких величин, або лінгвістичних оцінок, або відповідних інтервалів;
- 3) значення показників, що не можуть бути вимірні кількісно, в основному отримуються шляхом експертизи, що обумовлює їх суб'єктивність;
- 4) визначення та оцінка показників, що формують збалансовану систему та характеризують ступінь досягнення цілей санації, потребує урахування динаміки протікання процесів оздоровлення, що обумовлює необхідність формування прогнозу розвитку ситуації на підприємстві.

Таким чином, завдання розробки стратегічного сценарію санації, у рамках якого формується сукупність санаційних заходів та визначення їх ефективності на основі запропонованої збалансованої системи показників визначається як слабкоструктуроване, що обумовлює застосування для його рішення спеціального інструменту, який враховує особливості управління подібними системами. Для вирішення поставленого завдання в роботі пропонується використовувати метод когнітивного моделювання. Розглянемо зміст та особливості його застосування.

Когнітологія (когнітивна наука) [лат. *cognitio* – пізнання + гр. *logos* – вчення] – міждисциплінарний науковий напрямок, що поєднує теорію пізнання, когнітивну психологію, нейрофізіологію, когнітивну лінгвістику та теорію штучного інтелекту [177]. Об'єктом науки когнітології [164] виступає ієрархічно організований простір знань, що складається з упорядкованих підпросторів, причому ці знання є орієнтованими, що дозволяє відносно швидко використовувати їх в управлінні. Когнітивне управління розглядається авторами як формалізація знань, прийняття рішень на основі образних знань, управління на рівні інтуїтивних знань [164].

Одним з наукових методів когнітології, що вже виправдали себе у практиці підвищення ефективності управління в організаційних, соціально-економічних та політичних системах у процесі вирішення слабо структурованих проблем [119, 120], є когнітивне моделювання.

Методологія когнітивного моделювання, призначена для аналізу і прийняття рішень у нечітко визначених ситуаціях, була вперше запропонована Р. Аксельродом [173]. На сучасному етапі свого розвитку когнітивне

моделювання у завданнях аналізу та управління слабкоструктурованими системами (СС) визначається як дослідження функціонування та розвитку слабкоструктурованих систем і ситуацій шляхом побудови моделі СС (ситуації) на основі когнітивної карти. Когнітивний підхід до моделювання та управління СС спрямований на розробку формальних моделей і методів, що підтримують інтелектуальний процес вирішення проблем завдяки урахуванню в цих моделях і методах когнітивних можливостей (сприйняття, уявлення, пізнання, розуміння, пояснення) ОПР при вирішенні управлінських завдань [1].

Основним елементом когнітивного моделювання є когнітивна карта [39; 84; 88; 96; 97; 161], що відображає суб'єктивні уявлення експертів (індивідуальні або колективні) щодо досліджуваної проблеми або ситуації, пов'язаної із функціонуванням та розвитком СС. Формально її можна подати у вигляді орієнтованого зваженого графа, у якому вершини відповідають факторам ситуації, у термінах яких описуються процеси в СС, а ребра визначають безпосередні зв'язки між факторами у вигляді ваг, вимірених в тій чи іншій шкалі. Як зазначено у роботі [88], різні інтерпретації вершин, ребер та ваг на ребрах, а також різні функції, що визначають вплив зв'язків на фактори, обумовлюють виникнення різних модифікацій когнітивних карт та засобів їх дослідження. У роботі [1] представлена класифікація когнітивних карт за типом використовуваних відносин:

- 1) такі, що оцінюють фокусування уваги, асоціації та важливість понять (факторів);
- 2) такі, що показують розмірність категорій та когнітивних таксономій;
- 3) каузальні когнітивні карти, що представляють вплив, причинність та системну динаміку;
- 4) такі, що відображають структуру аргументів і висновків;
- 5) такі, що ілюструють фрейми та коди сприйняття.

Практика застосування когнітивних карт свідчить, що для дослідження СС доцільне застосування карт третього виду [161], що обґрунтовує подальше їх використання для цілей зазначеного дослідження.

Серед факторів, які подано у когнітивній карті, виділяють цільові та управляючі.

*Цільові* – це найбільш важливі фактори, зміни в яких становлять для дослідника найбільший інтерес. Досягнення бажаних змін цільових факторів розглядається як мета управління, вона вважається коректно заданою, якщо бажані зміни одних цільових факторів не приводять до небажаних змін інших цільових факторів.

*Управляючі* – фактори, через які подаються бажані впливи в модель. Управляючий вплив вважається узгодженим з метою, якщо він не викликає небажаних змін в жодному з цільових факторів [97].

Виділяють два типи завдань аналізу ситуацій на основі когнітивних карт [96]. Статичний аналіз, або аналіз впливів являє собою аналіз СС шляхом дослідження структури взаємовпливів когнітивної карти, у рамках чого виділяються фактори з найбільш сильним впливом на цільові, значення яких необхідно змінити. Динамічний аналіз полягає в основі генерації можливих сценаріїв розвитку ситуації в часі. Для проведення обох видів аналізу як правило використовується математичний апарат двох типів: апарат лінійних динамічних систем та апарат нечіткої математики [1].

Аналіз досліджень із проблематики когнітивного моделювання дозволив виділити наступні основні його етапи:

1. *Когнітивна структуризація*. На цьому етапі відбувається формування, збір, аналіз та синтез інформації про ситуацію та процеси, які здійснюють вплив на її розвиток, що реалізується через побудову когнітивної карти, яка описує механізм та умови розвитку ситуації. Когнітивна структуризація проводиться з метою формування множини факторів, які формують когнітивну карту та визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними. На цьому етапі також задаються цільові та управляючі фактори.
2. *Структурний аналіз когнітивної карти*. На цьому етапі проводиться дослідження управляючих факторів на узгодженість з цілями та на ефективність їх впливу на цільові фактори. Узгодженість управляючих факторів з вектором цілей полягає в тому, що жоден їх вплив не може викликати негативних змін у жодній з цілей. Ефективність управляючого фактора визначається силою та характером його впливу на цільові фактори.
3. *Сценарне моделювання розвитку ситуації*. Процес моделювання може проводитись за наступними напрямками (режимами) (рис. 4.25) [94].





Рис. 4.25. Режими сценарного моделювання розвитку ситуації

Саморозвиток передбачає збереження існуючих тенденцій факторів, тобто екстраполяцію поточного стану з урахуванням взаємних впливів факторів. Керований розвиток передбачає цілеспрямований вплив на один або декілька факторів, тобто як управління виступає зміна поточної тенденції фактора, що передається на інші фактори по ланцюжку впливів.

4. *Оцінка та інтерпретація результатів моделювання.* На цьому етапі проводиться оцінка ефективності управлінських впливів, для чого використовується система показників, що характеризують ступінь досягнення мети, ступінь сприятливості ситуації для ОПР, обсяг та вартість ресурсів, необхідних для реалізації управлінських рішень та ін.

Таким чином, на основі вищевикладеного сформуємо систему категорій цього дослідження, що підтримують апарат нечіткої логіки та дозволяють реалізувати метод когнітивного моделювання.

Основним елементом зазначеного методу є когнітивна карта, види яких було розглянуто вище. В роботі пропонується використовувати каузальну когнітивну карту, що дозволяє дослідити взаємозв'язки та взаємовпливи між показниками, які формують збалансовану систему та характеризують досягнення цілей санації підприємства. Узагальнення досліджень, поданих у [95], дало можливість обрати в якості найбільш доцільного та такого, що відповідає меті та завданням цього дослідження, інструментарію, нечіткі когнітивні карти – вид каузальних когнітивних карт, що відображають не лише напрямок та характер причинно-наслідкових зв'язків між факторами, а й ступінь впливу між ними.

Нечітка когнітивна карта являє собою нечіткий орієнтований граф:

$$G = \langle V, E, F, w \rangle, \quad (4.5)$$

де  $V$  – множина вершин, вершини (фактори)  $V_i \in V$ ,  $i = 1, 2, \dots, k$  є елементами досліджуваної системи;

$E$  – множина дуг, дуги  $e_{ij} \in E$ ,  $i, j = 1, 2, \dots, n$  відображають взаємозв'язки між вершинами  $V_i$  та  $V_j$ ;

$F$  – множина знаків дуг,  $F = \{+, -, 0\}$ , тобто вплив  $V_i$  на  $V_j$  може бути позитивним, негативним або відсутнім;

$w$  – множина ваг, що визначають силу впливу між вершинами,  $w: V_i \times V_j \rightarrow [-1, 1]$ .

Як вершини  $V$  виступають показники, що формують збалансовану систему показників підприємства, що санується. Знаки  $F$  та ваги  $w$  взаємозв'язків між вершинами по дугам  $E$  визначаються шляхом експертизи, в ролі експертів виступають керівники функціональних підрозділів підприємства, зокрема, фінансового відділу, заступник директора з економічних питань, керуючий санацією, науковці у галузі антикризового та санаційного управління, що мають вчений ступінь кандидата або доктора наук, досвід роботи не менше 5 років та наявність відповідних розробок.

Як цільовий фактор пропонується виділити показник, що характеризує досягнення загальної мети санаційної стратегії відповідно до її типу. Вибір цього показника здійснюється експертами для конкретного санованого підприємства з урахуванням особливостей його фінансового стану. Це пов'язано з тим, що знаходячись в одному й тому ж класі кризи, різні підприємства виділяють різні показники, досягнення конкретних значень яких для них буде свідчити про ефективне проведення санації. Так, для стратегії відновлення ефективного функціонування, загальна мета якої – зростання прибутковості підприємства, як цільовий фактор виділяється показник рентабельності активів.

В якості управляючих факторів пропонується встановлювати показники, що характеризують функціонування підприємства в рамках кожної з основних компонент його розвитку, виділених у збалансованій системі показників – фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання і розвиток. Вибір цих показників обґрунтовується їх економічним змістом та силою впливу на цільовий фактор.

Таким чином, адаптуючи метод когнітивного моделювання до цілей і завдань цього дослідження, проведемо розробку сценаріїв санації для ВАТ «Автрамат» з використанням запропонованого інструментарію.

Як уже зазначалося, вхідною інформацією для проведення когнітивної структуризації виступає сформована система показників, що характеризують локальні цілі санації підприємства (табл. 4.18). Для розробки когнітивної карти та визначення наявності і напрямку зв'язків між показниками, що виступають як фактори  $V$ , тобто вершини карти, побудуємо матрицю (табл. 4.19), яка базується на дослідженні наукової літератури та публікацій з питань економіки підприємства та антикризового управління. Формальне представлення цієї матриці вперше подано в роботі [76]. Побудова нечіткої когнітивної карти потребує визначення множини  $w$ , що характеризує силу впливу між факторами – вершинами карти. Для цього пропонується:

- 1) визначити думки експертів щодо сили впливу між показниками ЗСП та подати їх у вигляді лінгвістичних змінних, що вербально визначають цю характеристику;
- 2) з використанням лінгвістичної шкали (табл. 4.20) визначити числові значення ваг  $w$ , що характеризують силу впливу між показниками.

Запропонована лінгвістична шкала дозволяє трансформувати думки експертів щодо сили впливу факторів, представлені вербально, у числові значення в інтервалі  $[-1, 1]$ . Таким чином, використовуючи цю шкалу, трансформуємо матрицю причинності (табл. 4.21) у множину  $w$  ваг, що визначають силу впливу між показниками ЗСП.

Виходячи з отриманих результатів, пропонується когнітивну карту впливу показників збалансованої системи на прибутковість підприємства подати у наступному вигляді (рис. 4.26). Таким чином, побудована карта дозволяє унаочнити взаємозв'язки та напрямки і силу впливу показників, що формують зміст збалансованої системи та характеризують ступінь досягнення цілей санації та досягнення загальної мети санації для ВАТ «Автрамат» – підвищення прибутковості підприємства.

З метою формування сценаріїв санації пропонується визначити управляючі фактори, вплив на які в рамках санаційних заходів надасть можливість реалізувати загальну мету санаційної стратегії. Як зазначалося вище, управлінські фактори повинні представляти кожну з чотирьох компонент

Таблиця 4.19

Матриця причинності та напрямків впливу показників збалансованої системи на прибутковість підприємства

	$R_{pr}$	UD_VES <sub>oz</sub>	$R_{pr\_va}$	Dog	OBOR <sub>gp</sub>	$I_{udc}$	Red	$O_z$	$I_{inf}$	$R_{kval}$	ZP <sub>sr</sub>	PR <sub>truda</sub>	$R_{act}$
$R_{pr}$		← -	0	← +	← +	← +	← -	← -	0	0	→ +	← +	→ +
UD_VES <sub>oz</sub>	↑ -		→ -	0	0	0	0	↔ +	0	0	0	← -	→ -
$R_{pr\_va}$	0	↓ -		0	0	0	0	← -	0	0	0	← +	→ +
Dog	↑ +	0	0		← +	← +	← -	0	0	0	0	0	0
OBOR <sub>gp</sub>	↑ +	0	0	↑ +		0	→ -	→ -	0	0	0	0	0
$I_{udc}$	↑ +	0	0	↑ +	0		0	0	0	0	0	0	0
Red	↑ -	0	0	↑ -	↓ -	0		0	0	← -	0	0	0
$O_z$	↑ -	↔ +	↑ -	0	↓ -	0	0		0	0	0	← -	0
$I_{inf}$	0	0	0	0	0	0	0	0		→ +	0	→ +	0
$R_{kval}$	0	0	0	0	0	0	↑ -	0	↓ +		0	→ +	0
ZP <sub>sr</sub>	↓ +	0	0	0	0	0	0	0	0	0		→ +	0
PR <sub>truda</sub>	↑ +	↑ -	↑ +	0	0	0	0	↑ -	↓ +	↓ +	↓ +		0
$R_{act}$	↓ +	↓ -	↓ +	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Таблиця 4.20

**Лінгвістична шкала для визначення сили впливу між факторами**

Лінгвістичне значення змінної, що характеризує силу впливу між показниками ЗСП	Числові значення змінних
не впливає	0
дуже слабо підсилює (послаблює)	0,1;0,2 (-0,1;-0,2)
слабо підсилює (послаблює)	0,3;0,4 (-0,3;-0,4)
помірно підсилює (послаблює)	0,5;0,6 (-0,5;-0,6)
набагато підсилює (послаблює)	0,7;0,8 (-0,7;-0,8)
значно підсилює (послаблює)	0,9;1 (-0,9;-1)

розвитку підприємства, поданих у збалансованій системі показників. Таким чином, пропонується в якості управляючих факторів визначити наступні:

- для компоненти «Фінанси» – питома вага операційних витрат у загальному обсязі доходу  $UD\_VES_{oz}$ ;
- для компоненти «Клієнти» – оборотність готової продукції  $OBOR_{gp}$ ;
- для компоненти «Бізнес-процеси» – тривалість виробничого циклу  $O_z$ ;
- для компоненти «Навчання і розвиток» – продуктивність праці  $PR_{truda}$ .

Як цільовий фактор визначимо показник, що характеризує ступінь досягнення загальної мети санаційної стратегії – рентабельність активів  $R_{act}$ .

Для оцінки аналізу впливу управлінських факторів на цільовий фактор використаємо метод, запропонований у роботі [175] для аналізу впливів у нечітких когнітивних картах. Суть цього методу полягає у наступному. Нехай між  $V_i$  та  $V_j$  існує  $m$  каузальних шляхів,  $I_r(f_p, f_j)$  позначає вплив  $f_i$  на  $f_j$  по  $r$ -тому шляху, а  $T(f_p, f_j)$  – сумарний вплив  $f_i$  на  $f_j$  по всім  $m$  шляхам. Тоді:

$$I_r(f_i, f_j) = \min_p w_{p, p+1} \quad (4.6)$$

Таблиця 4.21

Множина  $w$  ваг сили впливу між показниками ЗСП

	$R_{pr}$	$UD\_VES_{oz}$	$R_{pr\_va}$	Dog	$OBOR_{gp}$	$I_{udc}$	Recl	$O_z$	$I_{inf}$	$R_{kval}$	$ZP_{sr}$	$PR_{truda}$	$R_{act}$
$R_{pr}$		-0,9	0	+0,7	+0,8	+0,2	-0,4	-0,5	0	0	0	+0,7	+0,8
$UD\_VES_{oz}$	-0,9		-0,6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0,5
$R_{pr\_va}$	0	-0,6		0	0	0	0	-0,3	0	0	0	+0,4	+0,8
Dog	+0,7	0	0		+0,4	+0,6	-0,7	0	0	0	0	0	0
$OBOR_{gp}$	+0,8	0	0	+0,4		0	-0,3	-0,8	0	0	0	0	0
$I_{udc}$	+0,2	0	0	+0,6	0		0	0	0	0	0	0	0
Recl	-0,4	0	0	-0,7	-0,3	0		0	0	-0,4	0	0	0
$O_z$	-0,5	0	-0,3	0	-0,8	0	0		0	0	0	-0,5	0
$I_{inf}$	0	0	0	0	0	0	0	0		+0,3	0	+0,5	0
$R_{kval}$	0	0	0	0	0	0	-0,4	0	+0,3		0	+0,7	0
$ZP_{sr}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		+0,6	0
$PR_{truda}$	+0,7	0	+0,4	0	0	0	0	-0,5	+0,5	+0,7	+0,6		0
$R_{act}$	+0,8	-0,5	+0,8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

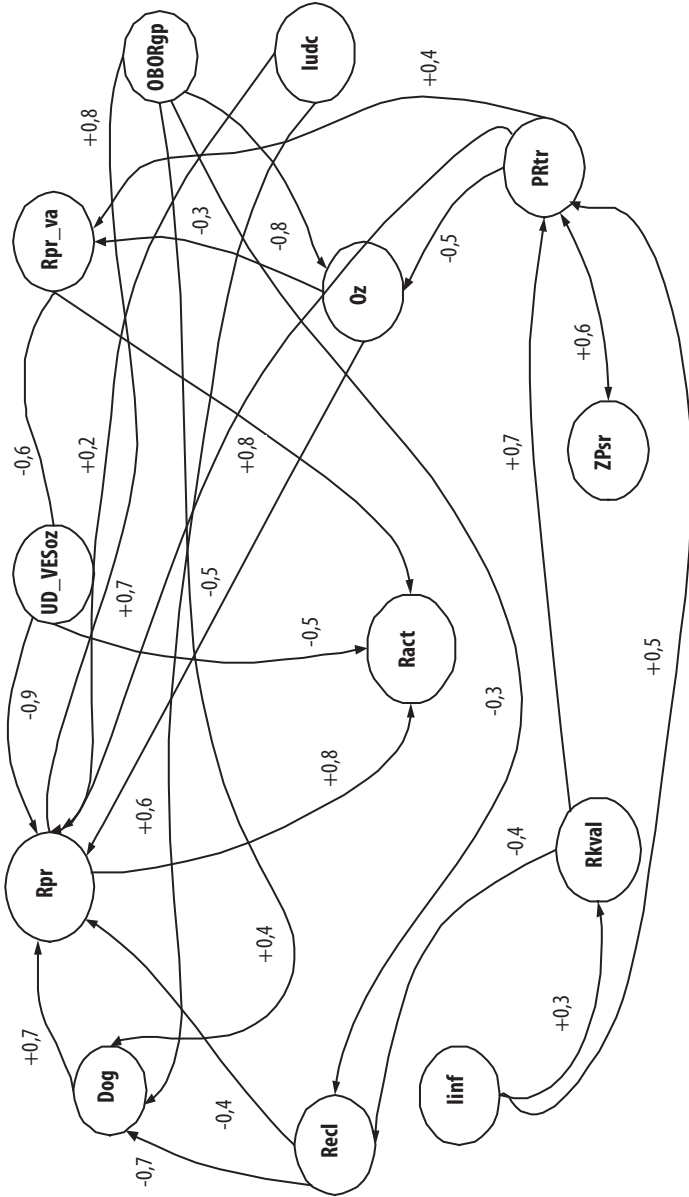


Рис. 4.26. Когнітивна карта впливу показників ЗСП на рентабельність активів підприємства

$$T(f_i, f_j) = \max_{1 \leq r \leq m} I_r(f_i, f_j) \quad (4.7)$$

де  $W_{p, p+1}$  – вага сили впливу між факторами  $f_i$  та  $f_j$  на  $r$ -тому шляху.

Таким чином, операція  $I_r(f_p, f_j)$  виділяє найбільш слабкий зв'язок у  $r$ -тому шляху, а операція  $T(f_p, f_j)$  виділяє найбільш сильний із зв'язків  $I_r(f_p, f_j)$ .

Розглянемо вплив управляючого фактора – показника «питома вага операційних витрат»  $UD\_VES_{oz}$  на цільовий фактор – показник «рентабельність активів»  $R_{act}$ . Для цього визначимо по когнітивній карті каузальні шляхи від  $UD\_VES_{oz}$  до  $R_{act}$ :

- 1)  $(UD\_VES_{oz}; R_{act})$ ;
- 2)  $(UD\_VES_{oz}; R_{pr}; R_{act})$ .

$$\text{Тоді } I_1(UD\_VES_{oz}, R_{act}) = \min[-0,5] = -0,5$$

$$I_2(UD\_VES_{oz}, R_{act}) = \min[UD\_VES_{oz}, R_{pr}; R_{pr}, R_{act}] = \\ = \min[-0,9; -0,5] = -0,9$$

Звідси сумарний вплив  $UD\_VES_{oz}$  на  $R_{act}$  дорівнює:

$$T(UD\_VES_{oz}, R_{act}) = \max[I_1(UD\_VES_{oz}, R_{act}), I_2(UD\_VES_{oz}, R_{act})] = \\ = \max[-0,5; -0,9] = -0,5.$$

З точки зору економічного змісту визначеної величини це означає, що зв'язок між цими факторами є помірно негативним, тобто підвищення питомої ваги операційних витрат у загальному обсязі доходу підприємства помірно ослаблює величину рентабельності активів.

Визначення впливів управляючих факторів «оборотність готової продукції»  $OBOR_{gp}$ , «тривалість виробничого циклу»  $O_z$  та «продуктивність праці»  $PR_{truda}$  на цільовий фактор «рентабельність активів»  $R_{act}$  подано в *табл. 4.22*.

Аналіз проведених розрахунків показав, що управляючі фактори демонструють різний ступінь впливу на цільовий фактор. Ранжування управляючих показників за ступенем їх впливу на рентабельність активів подано в *табл. 4.23*.

Таким чином, за даними *табл. 4.23* можемо зробити наступні висновки. Найбільший вплив на цільовий фактор – рентабельність активів – здійснює прискорення оборотності готової продукції підприємства, підвищення



Таблиця 4.22

Визначення впливів управлюючих факторів на цільовий фактор

Управлюючий фактор	Сукупність каузальних шляхів $m$	Вплив $I_r$	Сукупний вплив $T$
Оборотність готової продукції $OBOR_{grp}$	$(OBOR_{grp}; R_{pr}; R_{act})$	$\min [0,8; 0,8] = 0,8$	$\max [0,8; 0,4; -0,8; -0,7; -0,8] = 0,8$
	$(OBOR_{grp}; Dog; R_{pr}; R_{act})$	$\min [0,4; 0,8; 0,8] = 0,4$	
	$(OBOR_{grp}; O; R_{pr}; R_{act})$	$\min [-0,8; -0,5; 0,8] = -0,8$	
	$(OBOR_{grp}; Rect; Dog; R_{pr}; R_{act})$	$\min [-0,3; -0,7; 0,8; 0,8] = -0,7$	
	$(OBOR_{grp}; Rect; R_{pr}; R_{act})$	$\min [-0,3; -0,4; 0,8] = -0,4$	
Тривалість виробничого циклу $O_z$	$(OBOR_{grp}; O; R_{pr}; R_{act})$	$\min [-0,8; -0,3; 0,8] = -0,8$	$\max [-0,5; -0,3] = -0,3$
	$(O; R_{pr}; R_{act})$	$\min [-0,5; 0,8] = -0,5$	
	$(O; R_{pr}; R_{act})$	$\min [-0,3; 0,8] = -0,3$	
Продуктивність праці $PR_{truda}$	$(PR_{truda}; R_{pr}; R_{act})$	$\min [0,7; 0,8] = 0,7$	$\max [0,7; 0,4; -0,5; -0,5] = 0,7$
	$(PR_{truda}; R_{pr}; R_{act})$	$\min [0,4; 0,8] = 0,4$	
	$(PR_{truda}; O; R_{pr}; R_{act})$	$\min [-0,5; -0,5; 0,8] = -0,5$	
	$(PR_{truda}; O; R_{pr}; R_{act})$	$\min [-0,5; -0,3; 0,8] = -0,5$	

Таблиця 4.23

Ступінь впливу управляючих факторів на цільовий фактор

Управляючий фактор	Сила впливу $T$	Економічний зміст сили впливу	Ранг
Оборотність готової продукції $OBOR_{gp}$	0,8	Зростання $OBOR_{gp}$ значно підвищує рівень $R_{act}$	1
Продуктивність праці $PR_{truda}$	0,7	Зростання $PR_{truda}$ значно підвищує рівень $R_{act}$	2
Питома вага операційних витрат $UD\_VES_{oz}$	-0,5	Зниження $UD\_VES_{oz}$ помірно підвищує рівень $R_{act}$	3
Тривалість виробничого циклу $O_z$	-0,3	Зниження $O_z$ слабо підвищує рівень $R_{act}$	4

продуктивності праці також здійснює значний вплив, але відповідно до розрахованого числового значення  $T$  сила впливу є меншою, її вага складає 0,7. Управляючі фактори «питома вага операційних витрат» та «тривалість операційного циклу» спричиняють негативний вплив, тобто їх зменшення приводить до зростання цільового фактора за інших рівних умов, і навпаки. Сила впливу питомої ваги операційних витрат визначається як помірна, а тривалості виробничого циклу – як слабка. Таким чином, при виборі сценарію санації доцільним вважається пріоритетне здійснення управлінських впливів, спрямованих на підвищення оборотності готової продукції підприємства, оскільки це спричинить найбільший вплив на зростання рентабельності активів, а отже, досягнення загальної цілі санаційної стратегії підприємства.

Моделювання сценаріїв санації підприємства пропонується здійснювати на основі використання методів динамічного аналізу з урахуванням режиму, що визначається як керований розвиток та розв'язує пряме завдання – що буде, якщо...? (див. рис. 4.25). Сценарії санації передбачають здійснення імпульсних впливів на виділені вище управляючі фактори з метою вибору найбільш доцільного сценарію та формування відповідної сукупності санаційних заходів. Обґрунтуємо параметри можливої (реальної) зміни управляючих факторів когнітивної карти. Для їх визначення про-

#### Розділ 4. Розробка сценаріїв реалізації санаційної стратегії На основі концепції збалансованої...

аналізуємо динаміку показників ВАГ «Автрамат», що виступають у ролі управляючих факторів за останні 5 років (2005 – 2009 рр.) (табл. 4.24).

Аналіз даних таблиці свідчить про наступне. Позитивну динаміку протягом усього аналізованого періоду демонструє лише показник продуктивності праці  $PR_{truda}$ . Всі інші показники мають змінні тенденції розвитку. Так, в останніх роках спостерігається погіршення значень показників оборотності готової продукції  $OBOR_{gp}$  (зменшення на 23,72% порівняно з попереднім роком) та тривалості виробничого циклу  $O_z$  (зростання на 18,92%), хоча при цьому дещо знижується питома вага операційних витрат  $UD\_VES_{oz}$  (на 4,85%), що є позитивним фактом. Таким чином, доцільною вважається реалізація сценаріїв впливу на всі управляючі фактори, причому параметри можливої їх зміни пропонується визначати в наступний спосіб:

- для показника, що демонструє постійну тенденцію до зростання ( $PR_{truda}$ ) як бажаний темп зростання визначимо середнє значення темпу зростання за досліджуваний період;
- для показників, що демонструють нестійку тенденцію розвитку ( $OBOR_{gp}$ ,  $O_z$ ) як бажане значення оберемо середнє значення за останні 5 років;
- для показника, значення якого в останньому, 2009 році, є найкращим у досліджуваному періоді ( $UD\_VES_{oz}$ ), продовжимо позитивну тенденцію його динаміки на рівні досягнутого темпу зростання (2009 р. до 2008 р.).

Таким чином, параметри та напрямок імпульсного впливу на управляючі фактори, що характеризують можливі сценарії санації підприємства, подамо у вигляді табл. 4.25.

Прогноз розвитку ситуації визначається за допомогою матричного співвідношення:

$$P(t+1) = P(t) \circ W, \quad (4.8)$$

де  $\circ$  – правило max-product:  $p_i(t+1) = \max_j (|p_j(t) \times w_{ij}|)$ .

Таким чином, приріст  $p_i(t+1)$  - це максимальна з величин  $p_j(t)w_{ij}$ , де максимум визначається за всіма факторами, вхідними для фактора  $v_i$  (для інших факторів  $w_{ij} = 0$ ).

Таблиця 4.2.4

Динаміка показників ВАГ «Автрамат» – управляючих факторів когнітивної карти

Показник	2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.	
	Значення	Значення	Значення	Темп зростання	Значення	Темп зростання	Значення	Темп зростання	Значення	Темп зростання
Оборотність готової продукції $OBOR_{gr}$	20,45	20,74	101,41	94,02	19,51	17,47	89,55	13,33	76,28	
Продуктивність праці $PR_{Tunda}$	43,45	52,09	119,88	129,5	67,46	78,04	115,68	80,89	103,65	
Питома вага операційних витрат $UD_{VES_{oz}}$	0,83	0,83	100	102,4	0,85	0,84	98,82	0,80	95,15	
Тривалість виробничого циклу $O_z$	68	62	91,18	111,29	69	74	107,25	88	118,92	

Таблиця 4.25

## Параметри імпульсного впливу за сценаріями санації

Номер сценарію	Управлячий фактор, на який здійснюється вплив	Напрямок бажаної зміни фактора	Бажане значення	Імпульс (темп зростання фактора), %
1	Оборотність готової продукції $OBOR_{gp}$	збільшення	18,30	+37,28
2	Продуктивність праці $PR_{truda}$	збільшення	94,78	+17,18
3	Питома вага операційних витрат $UD\_VES_{oz}$	зменшення	0,76	-4,85
4	Тривалість виробничого циклу $O_z$	зменшення	72	-18,18

Таким чином, з використанням формули (4.8) проведемо моделювання зміни рентабельності активів підприємства за сценаріями санації з урахуванням вищевизначених параметрів імпульсного впливу. Результати подано у вигляді *табл. 4.26*. Аналізуючи результати моделювання, можемо зробити наступний висновок. Найбільший вплив на зміну рентабельності активів спричиняє прискорення оборотності готової продукції, при цьому рентабельність активів зростає на 29,82%, другою за пріоритетністю величиною виступає вплив продуктивності праці +12,02%, скорочення тривалості виробничого циклу на 18,18% приведе до зростання рентабельності активів на 5,45%, і найменший вплив спричиняє зменшення питомої ваги операційних витрат, який складає +2,42%.

Таким чином, в якості найбільш доцільного для реалізації виступає сценарій санації, що передбачає прискорити оборотність готової продукції на 29,82% – до рівня середньорічного значення цього показника за період 2005–2009 років. Доцільно запропонувати наступні санаційні заходи, спрямовані на підвищення оборотності готової продукції:

- 1) складування та реалізація готової продукції партіями з метою економії витрат;
- 2) впровадження системи управління запасами готової продукції з урахуванням графіка сезонності виробництва;

Таблиця 4.26

Результати моделювання зміни рентабельності активів по сценаріям

Номер сценарію	Управлінський фактор	Початкове значення	Імпульс зміни, %	Ланцюжок впливу імпульсу	Зміна рентабельності активів, %
1	Оборотність готової продукції $OBOR_{grp}$	13,33	+37,28	$(OBOR_{grp} : R_{pr} : R_{act})$	+29,82
				$(OBOR_{grp} : Dog; R_{pr} : R_{act})$	
				$(OBOR_{grp} : O; R_{z'} : R_{pr} : R_{act})$	
				$(OBOR_{grp} : Red; Dog; R_{pr} : R_{act})$	
				$(OBOR_{grp} : Red; R_{pr} : R_{act})$	
2	Продуктивність праці $PR_{tunda}$	80,89	+17,18	$(OBOR_{grp} : O; R_{z'} : R_{pr} : R_{act})$	+12,02
				$(PR_{tunda} : R_{pr} : R_{act})$	
				$(PR_{tunda} : R_{pr} : R_{act})$	
				$(PR_{tunda} : O; R_{z'} : R_{pr} : R_{act})$	
				$(PR_{tunda} : O; R_{z'} : R_{pr} : R_{act})$	
3	Питома вага операційних витрат $UD\_VES_{oz}$	0,80	-4,85	$(UD\_VES_{oz} : R_{act})$	+2,42
				$(UD\_VES_{oz} : R_{pr} : R_{act})$	
4	Тривалість виробничого циклу $O_z$	88	-18,18	$(O_z : R_{pr} : R_{act})$	+5,45
				$(O_z : R_{pr} : R_{act})$	

- 3) удосконалення якості системи зв'язків між клієнтами і відділами, що відповідають за відвантаження готової продукції з метою підвищення інформованості клієнтів про стан замовлення та строки його виконання;
- 4) підвищення ступеню зворотного зв'язку з клієнтами з метою забезпечення якості та строків виконання замовлень;
- 5) упровадження гнучкої системи формування замовлень та їх виконання з метою підвищення рівня задоволеності клієнтів.

У додатках Ц та Ш подані розрахунки щодо розробки сценаріїв санації з використанням методу когнітивного моделювання відповідно для ВАТ «Харверст» і ВАТ «Точмаш».

Проведені дослідження для ВАТ «Харверст» показали, що найбільш значний вплив на цільовий фактор, в якості якого визначено коефіцієнт фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, спричиняє зміна показника «дохід на 1 працівника» на 32%, при цьому рівень коефіцієнта фінансової залежності зменшується на 19,2%. Таким чином, найбільш доцільною вважається реалізація сценарію санації, за якого відбувається підвищення ефективності використання персоналу підприємства. Для цього пропонуються наступні санаційні заходи:

- 1) зменшення непродуктивних витрат робочого часу працівників;
- 2) оптимізація структури персоналу через зниження чисельності допоміжного персоналу та АУП;
- 3) підвищення продуктивності використання робочих змін персоналу підприємства;
- 4) збереження висококваліфікованого персоналу при одночасному скороченні загальної чисельності робітників;
- 5) формування адекватної системи винагород, що поєднує можливі для використання в умовах кризи матеріальні стимули з моральними заохоченнями та високим рівнем інформованості працівників щодо впливу результатів їх праці на процес оздоровлення підприємства.

Проведені дослідження для ВАТ «Точмаш» дали можливість зробити висновок про те, що з метою недопущення ліквідації підприємства найбільш доцільним вважається вплив на цільовий фактор, у вигляді якого ви-

ступає, як і для попереднього підприємства, рівень фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування. Формування сценаріїв санації на основі використання когнітивного моделювання визначило, що найбільший вплив на цільовий фактор спричиняє підвищення рентабельності виробництва, що приведе до зменшення рівня фінансової залежності на 40%. Таким чином, для реалізації відповідного сценарію санації пропонуються наступні санаційні заходи:

- 1) оптимізація виробничих запасів до необхідного рівня, що забезпечує безперебійне протікання виробничого процесу;
- 2) оптимізація структури обладнання, що може бути забезпечена через реалізацію невикористовуваних основних фондів та зниження рівня зносу наявного обладнання;
- 3) зниження втрат від виробничого браку та непродуктивних витрат;
- 4) впровадження на підприємстві режиму економії виробничих ресурсів;
- 5) реалізація надлишкових операційних активів.

Таким чином, проведені дослідження дозволили зробити наступні висновки:

**1.** З метою підвищення ефективності прийняття санаційних рішень у стратегічному контурі управління в роботі розроблено процедуру формування стратегічних сценаріїв санації підприємства на основі впровадження концепції збалансованої системи показників. Розроблено структуровану множину цілей санації, що включає: множину загальних цілей санаційної стратегії, яка визначається її типом, множину деталізованих цілей санації, які розкривають процес досягнення загальної мети санаційної стратегії та ієрархічну систему локальних цілей санації. Сформовано сукупність базових стратегічних карт, що розкривають взаємозв'язки між деталізованими цілями санації у розрізі основних компонент концепції ЗСП.

**2.** У роботі сформовано індивідуальні стратегічні карти для ВАТ «Автрамат», ВАТ «Харверст» і ВАТ «Точмаш», що містять сукупність локальних цілей санації, визначених для конкретного підприємства з урахуванням системи критеріїв, що характеризують стан внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Побудова індивідуальних стра-



тегічних карт виконана з використанням методу багатокритеріального вибору на основі адитивної згортки, що дозволили адекватно врахувати присутні в ієрархічній системі локальних цілей санації види невизначеності.

3. Для локальних цілей санації аналізованих промислових підприємств проведений вибір показників, що віддзеркалюють їх економічний зміст та характеризують ступінь досяжності з урахуванням ресурсних обмежень. Дані показники згруповані за основними компонентами розвитку та формують збалансовану систему показників певного підприємства.

4. У дослідженні обґрунтовано необхідність та доцільність застосування для розробки сценаріїв санації методів нечіткої логіки та, зокрема, методу когнітивного моделювання. Для досліджуваних підприємств побудовано нечіткі когнітивні карти, що відображають напрямки, знаки та сили впливу між показниками ЗСП. Серед них виділено управляючі та цільові фактори, проведено аналіз впливу управляючих факторів на цільовий, який характеризує досягнення загальної мети санаційної стратегії підприємства. Сформовано сценарії санації залежно від управляючого фактора – об'єкта впливів та за допомогою когнітивного моделювання визначено найбільш доцільний з них для кожного підприємства, для реалізації якого запропоновано відповідну сукупність санаційних заходів.

## ВИСНОВКИ

---

У монографії набули подальшого розвитку теоретичні положення та методичне забезпечення щодо нового вирішення важливого науково-практичного завдання формування санаційної стратегії машинобудівного підприємства, що функціонує в умовах прояву кризових явищ. Основні висновки та рекомендації за результатами проведеного дослідження полягають у такому.

1. Аналіз макроекономічних показників економіки України продемонстрував наявність системної кризи як на макро-, так і на мікрорівні, що зумовлює постійне значне зростання кількості збиткових та неплатоспроможних підприємств, що потребують застосування спеціальних антикризових інструментів. Аналіз динаміки процесів банкрутства показав, що у правовому полі переважають механізми, орієнтовані на ліквідацію, а не на відновлення платоспроможності й ефективної діяльності фінансово неспроможних господарюючих суб'єктів, що визначає потребу у подальшому удосконаленні процедур санації й відновлення платоспроможності не тільки в рамках інституту банкрутства, але й поза ним.

2. Аналіз літературних джерел з проблем антикризового управління та санації підприємств дозволив зробити висновок про те, що зараз існує декілька підходів до визначення змісту економічної категорії «санація», що відрізняються особливостями визначення суб'єктів, змісту та напрямків санації. У зв'язку з цим визначено уточнений зміст категорії «санація», що враховує її комплексний характер та міститься у наступному: під санацією в роботі розуміється система управлінських заходів, що стосуються однієї, декількох або всіх сфер діяльності підприємства, метою яких є оздоровлення або відновлення процесу його функціонування на основі якісних ресурсних або організаційно-структурних змін. Упорядковано класифікаційні характеристики санації на основі їх типологізації та дослідження економічного змісту. Проведений аналіз методів, моделей і підходів до проведення сана-

## ВИСНОВКИ

---

ції показав, що зараз відсутній універсальний підхід до її здійснення, що обумовлює необхідність подальшого дослідження та розвитку механізмів та інструментів санації.

3. Проведений аналіз показав, що зараз в економічній літературі не досить повно висвітлені проблеми, пов'язані зі стратегічним управлінням санацією. Це обумовило необхідність уточнення змісту поняття «санаційна стратегія», під якою в роботі розуміється розрахований на перспективу комплекс управлінських завдань, рішень і заходів, спрямованих на оздоровлення й відновлення ефективного функціонування підприємства й надання йому вектора стійкого висхідного розвитку в умовах суттєвих ресурсних обмежень. Дослідження змісту, принципів та функцій санаційної стратегії дозволило зробити висновок щодо доцільності використання у процесі її формування та реалізації сучасних підходів та інструментів стратегічного управління, що дозволяють забезпечити комплексність і системність у процесі розробки цієї стратегії.

4. У дослідженні розроблено методичний підхід до формування санаційної стратегії підприємства, що дозволяє на основі використання системного підходу до оцінки процесу функціонування підприємства та обґрунтованого вибору адекватного сучасним умовам розвитку ринкової економіки України економіко-математичного інструментарію підвищити якість управлінських рішень у процесі оздоровлення, підприємства машинобудування, що функціонує в умовах розвитку кризових явищ через розробку та реалізацію ефективних санаційних заходів. Особливістю запропонованого методичного підходу є те, що він, з одного боку, передбачає реалізацію основних класичних етапів стратегічного управління підприємством (стратегічний аналіз, розробка та реалізація стратегії), використовуючи традиційні методи та інструменти, а з іншого, пропонує впроваджувати новітні підходи, зокрема, концепцію збалансованої системи показників та когнітивне моделювання, що дозволяє забезпечити високу якість прийняття управлінських рішень у процесі стратегічного управління санацією.

5. Запропоновано алгоритм формування системи показників оцінки середовища функціонування підприємства, що забезпечує формування обґрунтованого інформаційного простору для проведення оцінки стану середовища підприємства з урахуванням економічних особливостей санаційної стратегії. Виділена система обмежень для вибору показників, обґрунтовано

адекватний економіко-математичний інструментарій для забезпечення високого рівня об'єктивності при виборі показників. У результаті реалізації цього алгоритму в роботі запропонована необхідна та достатня сукупність показників: для оцінки зовнішнього середовища – показники, що характеризують загальний стан розвитку економіки, а також стан фінансового середовища прямого та непрямого впливу; для оцінки внутрішнього середовища – показники, що характеризують ліквідність, фінансову стійкість та прибутковість підприємства. Ця обґрунтована сукупність показників є основою для подальшої кількісної оцінки станів середовища функціонування підприємства.

6. У дослідженні сформовано методичне забезпечення діагностики середовища функціонування підприємства, яка проводиться за трьома етапами та дозволяє надати адекватну характеристику станам середовища функціонування підприємства у ретроспективі та прогностичному періоді. Особливістю цього методичного забезпечення є те, що воно надає можливість оцінити стан зовнішнього середовища з точки зору наявності та доступності фінансових ресурсів для проведення санації та визначити глибину кризових явищ на підприємстві. Отримані на основі проведеної діагностики результати виступають підґрунтям для розробки комплексу заходів, що складають сутність санаційної стратегії підприємства.

7. Запропоновано алгоритмічну модель формування матриці санаційних стратегій підприємства, яка дозволяє на основі використання методу матричного аналізу врахувати ефект взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства у процесі розробки його санаційної стратегії. Розроблено економічний зміст множини санаційних стратегій, що формують матрицю та проведено позиціонування і вибір санаційної стратегії для господарюючих суб'єктів, що функціонують в умовах розвитку кризових явищ та потребують оздоровлення своєї діяльності.

8. З метою підвищення ефективності прийняття санаційних рішень у стратегічному контурі управління в роботі запропоновано процедуру формування стратегічних сценаріїв санації підприємства на основі впровадження концепції збалансованої системи показників. Використання цього інструменту дозволило забезпечити комплексність та системність процесу розробки санаційної стратегії. Розроблено структуровану множину цілей санації, що включає: множину загальних цілей санаційної стратегії, яка визначається її типом, множину деталізованих цілей санації, які розкривають

процес досягнення загальної мети санаційної стратегії та ієрархічну систему локальних цілей санації. Сформовано сукупність базових стратегічних карт, що розкривають взаємозв'язки між деталізованими цілями санації у розрізі основних компонент розвитку промислового підприємства.

**9.** У роботі сформовано індивідуальні стратегічні карти підприємств машинобудівної галузі, а саме ВАТ «Автрамат», ВАТ «Точмаш» та ВАТ «Харверст», що містять сукупність локальних цілей санації, визначених для конкретного підприємства з урахуванням системи критеріїв, які характеризують стан внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування. Побудова індивідуальних стратегічних карт виконана з використанням методу багатокритеріального вибору на основі адитивної згортки, що дозволило адекватно врахувати присутні в ієрархічній системі локальних цілей санації види невизначеності. Для локальних цілей санації проведений вибір показників, що віддзеркалюють їх економічний зміст та характеризують ступінь досяжності. Ці показники згруповані за основними компонентами розвитку та формують збалансовану систему показників підприємства. Ця розробка дозволяє адекватно визначити цілі санації для конкретного промислового підприємства, що забезпечує підвищення якості управлінських рішень у процесі антикризового управління підприємством.

**10.** У дослідженні обґрунтовано необхідність та доцільність застосування для розробки сценаріїв санації методів нечіткої логіки, зокрема, методу когнітивного моделювання. Побудовано нечітку когнітивну карту, що відображає напрямки, знаки та сили впливу між показниками ЗСП. Серед них виділено управляючі та цільові фактори, проведено аналіз впливу управляючих факторів на цільовий, що характеризує досягнення загальної мети санаційної стратегії підприємства. Сформовано сценарії санації залежно від управляючого фактора – об'єкта впливів та за допомогою когнітивного моделювання визначено найбільш доцільний з них, для якого запропоновано сукупність санаційних заходів, що дозволяє підвищити ефективність санаційного управління промисловим підприємством.

## ЛІТЕРАТУРА

---

1. Авдеева З. К. Когнитивное моделирование для решения задач управления слабоструктурированными системами (ситуациями) / З. К. Авдеева, С. В. Коврига, Д. И. Макаренко // Управление большими системами. – 2007. – №16. – С. 26–39.
2. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / Аистова М. Д. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
3. Айвазян З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / З. Айвазян, В. Кириченко // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №4. – С. 94.
4. Аналіз стану здійснення судочинства судами загальної юрисдикції в 2008 р. [Електронний ресурс] // Верховний суд України. – Режим доступу: [www.scourt.gov.ua](http://www.scourt.gov.ua)
5. Аналіз стану здійснення судочинства судами загальної юрисдикції в 2009 р. [Електронний ресурс] // Верховний суд України. – Режим доступу: [www.scourt.gov.ua](http://www.scourt.gov.ua)
6. Андрейчиков А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; Сокр. перевод с англ. ; науч. ред. и предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
8. Антикризисное управление : от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
9. Антикризисное управление : учеб. пособие для технических вузов / Под. ред. проф. Э. С. Минаева и проф. В. П. Панагушина. – М. : Изд-во «ПРИОР», 1998. – 432 с.

## ЛІТЕРАТУРА

---

10. Антикризисное управление : учебник / Под. ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 1152 с.

11. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. А. Г. Грязновой. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 1999. – 368 с.

12. Ахтирська В. Декілька простих і ефективних схем санації підприємства / В. Ахтирська, В. Бондаль // Галицькі контракти. – (Дебет-Кредит). – 2000. – №45. – С. 14–25.

13. Банкрутство и ликвидация предприятий. [Електронний ресурс] // ЛігаБізнесІнформ. Українська мережа ділової інформації. – Режим доступу: <http://www.ligazakon.ua/bankrupt>

14. Банкрутство – захід винятковий // Урядовий кур'єр. – 2003. – №180. – 18 вересня.

15. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков та ін. ; За ред. О. В. Мозенкова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 272 с.

16. Баринов В. А. Антикризисное управление / В. А. Баринов. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 364 с.

17. Белых Л. П. Реструктуризация предприятия / Л. П. Белых. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 398 с.

18. Берест М. Алгоритм анализа внутренней среды функционирования в процессе разработки финансовой санационной стратегии предприятия: материалы I Международной научно-практической конференции [«Становление современной науки-2006»] (Днепропетровск, 16-30 октября 2006 г.). Том 3. – Экономика. – Днепропетровск: Наука и образование, 2006. – С. 49-51.

19. Берест М. Алгоритм застосування концепції збалансованої системи показників в процесі формування санаційної стратегії підприємства: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції [«Теорія і практика сучасної економіки»] (Черкаси, 24-26 вересня 2008 р.) / Відповідальний редактор Хомяков В. І. Черкаси: ЧДГУ, 2008. – С. 143–145.

20. Берест М. Алгоритм формирования финансовой санационной стратегии предприятия: сб. трудов международной науч.-практ. конф. аспирантов и студентов [«Проблемы развития финансовой системы Украины»]

(Сімферополь, 22–26 марта 2005 г.). – Симферополь: Изд МОО «Центр Стабилизации», 2005. – С. 44–45.

21. Берест М. Анализ подходов к проведению санации предприятий: материалы II Міжнародної науково-практичної конференції [«Дні науки – 2006»] (Дніпропетровськ, 17–28 квітня 2006 р.). Том 1. – Економічні науки. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – С. 36–39.

22. Берест М. Взаємозв'язок санаційних заходів з етапами кризи на підприємстві: Третя Міжнародна науково-практична конференція [«Спец-проект: аналіз наукових досліджень»] (Дніпропетровськ, 10–14 липня 2007 р.): Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2007. – С. 11–13.

23. Берест М. Диагностика состояния предприятия в процессе санации: материалы VIII Міжнародної науково-практичної конференції [«Наука і освіта – 2005»] (Дніпропетровськ, 7-21 лютого 2005 р.). Том 86. Економіка підприємства. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. – С.16–19.

24. Берест М. Использование методов анализа в процессе санации предприятия: тези доповідей і виступів Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів і молодих учених. [Перспективи та пріоритети розвитку економічного аналізу] / Заг. ред. канд. екон. наук, доц. Іоніна Є. Є. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток ЛТД», 2004. – С. 96–98.

25. Берест М. Модель формирования санационной стратегии предприятия: материалы Всеукраїнської науково-практичної конференції [«Сучасні проблеми економіки підприємства»] (Дніпропетровськ, 5 листопада 2003 р.). – Том 1. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2003. – С.160–161.

26. Берест М. Особенности управления денежными потоками саниремого предприятия: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції [«Розвиток фінансово-кредитних відносин в Україні»] (Київ, 27 лютого 2004 р.). // За ред. проф. В. П. Матвієнка. – Київ: СПД Зозуля. – 2004. – С. 175–178.

27. Берест М. Структура санационного процесса на предприятии: материалы II Міжнародної наукової конференції [«Розвиток підприємницької діяльності в Україні: історія та сьогодення»] (м. Тернопіль, 10–11 червня 2004 р.). – Тернопіль, 2004. – С. 135–136.

28. Берест М. Сущность и принципы формирования финансовой санационной стратегии предприятия: матеріали IV Міжнародної науково-



## ЛІТЕРАТУРА

---

практичної конференції [«Динаміка наукових досліджень-2006»] (Дніпропетровськ, 17028 липня 2006 р.). Том 2. – Економічні науки. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – С. 47–49.

29. Берест М. Н. Методика формування індикативного пространства аналізу зовнішньої середовища / М. Н. Берест // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 218: В 4 т. Том III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – С. 684–690.

30. Берест М. Н. Алгоритм аналізу зовнішньої середовища в процесі формування фінансової санаційної стратегії // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економіки в трансформаційний період: глобальний та національний аспекти». – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. – Том IV. – С. 45–48.

31. Берест М. Н. Аналіз зовнішньої середовища як інструмент розробки фінансової санаційної стратегії // «Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть». Матеріали III Міжнародної науково-теоретичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених: м. Тернопіль, 15 квітня 2005 року. – Тернопіль, 2005. – С. 124–126.

32. Берест М. Н. Аналітичний огляд динаміки банкрутства в Україні / М. Н. Берест // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ ХПІ. – 2004. – № 25. – С. 15–22.

33. Бідзюра І. Етапи і перспективи системних реформ в Україні / І. Бідзюра // Політичний менеджмент. – 2004. – №1. – С. 75–81.

34. Бланк І. А. Антикризове фінансове управління підприємством / І. А. Бланк. – К.: Ельга, Ника-Центр, 2006. – 672 с. – (Серія «Бібліотека фінансового менеджера»; Вип. 10).

35. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : навчальний курс. / І. А. Бланк; 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Ельга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.

36. Богатырева Т. А. Сбалансированная система показателей как система управления / Т. А. Богатырева // Збірник праць молодих учених Народної української академії / Редкол.: В. І. Астахова (голов. ред) та ін. – Х. : Вид-во НУА, 2008. – С. 29–36.

37. Большой энциклопедический словарь / Под. ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Энциклопедия, 1994. – 790 с.
38. Борисов А. Н. Принятие решений на основе нечетких моделей: Примеры использования / А. Н. Борисов, О. А. Крумберг, И. П. Федоров. – Рига: Зинатне, 1990. – 184 с.
39. Борисов В. В. Компьютерная поддержка сложных организационно-технических систем / В. В. Борисов, И. А. Бычков, А. В. Дементьев и др. – М. : Горячая линия – Телеком, 2002. – 154 с.
40. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; пер с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
41. Бураковський І. В. Глобальна фінансова криза: уроки для світу та України / І. В. Бураковський, О. Плотніков. – Х. : Фоліо, 2009. – 299 с. – (іл.). – 978-966-03-4825-7.
42. В 2003 году хозяйственными судами рассматривалось почти 18 тыс. дел о банкротстве [Електронний ресурс] // ЛігаБізнесІнформ. Українська мережа ділової інформації. – Режим доступу : [www.liga.net](http://www.liga.net)
43. В Україні кількість банкрутств комерційних підприємств за 11 міс. 2009 р. зменшилася на 25% - до 2,6 тис. [Електронний ресурс] // РБК-Україна. Інформаційне агентство. – Режим доступу: [http://www.rbc.ua/ukr/newsline/show/v\\_ukraine\\_kolichestvo\\_bankrotstv\\_kommercheskih\\_predpriyatij\\_za\\_11\\_mes\\_2009\\_g\\_umenshilos\\_na\\_25\\_do\\_2\\_6\\_tys\\_16122009](http://www.rbc.ua/ukr/newsline/show/v_ukraine_kolichestvo_bankrotstv_kommercheskih_predpriyatij_za_11_mes_2009_g_umenshilos_na_25_do_2_6_tys_16122009)
44. Валовий регіональний продукт [Електронний ресурс] // Державний комітет статистики України – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
45. Варгіч С. Механізм банкрутства: підсумки його дії в Україні / С. Варгіч // Цінні папери України. – 2000. – №8. – С. 4–5.
46. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
47. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners ; пер с нем. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 478 с.
48. Гавриш О. Санация против банкротства / О. Гавриш // Зеркало недели. – 2002. – №44 (419). – 16–22 листопада.

## ЛІТЕРАТУРА

---

49. Гайдуков С. В. Модель відновлення платоспроможності підприємств / С. В. Гайдуков. – Харків : «Екограф», 2004. – 36 с.
50. Гега П. Т. Порівняльний аналіз інституту банкрутства (окремі країни світу та Україна) / П. Т. Гега // Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика). – 2004. – № 9. – С. 128–138.
51. Геєць В.М. Нестабільність та економічне зростання / В. М. Геєць – Харків : Форт, 2007. – 344 с.
52. Гриньова В. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. / В. М. Гриньова, В. О. Коюда ; 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2004. – 424 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
53. Держава та економічне зростання (концепція державного регулювання відтворювальних процесів в економіці України) / За ред. д-ра екон. наук В. Є. Кваснюка. – К. : Ін-т екон. прогноз. НАН України, 2002. – 96 с.
54. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты / П. Ф. Друкер; пер. с англ. – М. : Технол. шк. бизнеса, 1994. – 200 с.
55. Дубровик А. Регресивне банкрутство. [Електронний ресурс] / А. Дубровик // Режим доступу : <http://news.finance.ua/ua/~2/0/all/2010/03/24/191312>
56. Евсеев А. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / А. Евсеев // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №3. – С. 109–113.
57. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. :КНЕУ, 2000. – 528 с.
58. Економіка України: підсумки перетворень та перспективи зростання / За редакцією академіка НАН України В. М. Гейця. – Х. : Форт, 2000. – 432 с.
59. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К. : Ін-т екон. прогноз. НАН України; Фенікс, 2003. – 1008 с.
60. Ефремов А. В. Экспертные методы в задаче идентификации и сегментации зон логистического обслуживания / А. В. Ефремов // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия «Физико-математические науки». – 2005. – Т. 34. – С. 149 – 153.

61. Єрохін С. А. Трансформаційний процес та його структуризація / С. А. Єрохін // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №2 (44). – С. 4–12.
62. Заде Л. А. Основы нового подхода к анализу сложных систем и процессов принятия решений / Л. А. Заде. – М. : Знание, 1974. – 120 с.
63. Заде Л. А. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений / Л. А. Заде. – М. : Мир, 1976. – 104 с.
64. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 р. № 2343-ХІІ зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс] // Законодавство України – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
65. Закон України «Про банкрутство» // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – №31.
66. Звіт про результати управління корпоративними правами держави в господарських товариствах, національних акціонерних і державних холдингових компаніях за 2009 рік [Електронний ресурс] // Фонд державного майна України – Режим доступу : [www.spfu.gov.ua](http://www.spfu.gov.ua)
67. Звіт про результати управління корпоративними правами держави в господарських товариствах за 2010 рік [Електронний ресурс] // Фонд державного майна України – Режим доступу : [www.spfu.gov.ua](http://www.spfu.gov.ua)
68. Иванов С. Е. Сценарная модель стратегического взаимодействия / С. Е. Иванов // Экономика России: основные направления совершенствования. Выпуск №5. Межвузовский сборник научных трудов [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/index.shtml>
69. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов ; научное издание ; колл. авторов. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
70. Івакіна І. Збалансована система показників / І. Івакіна. – Х.: Фактор, 2007. – 176 с.
71. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид ; 3-е издание. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action – М. : Олимп-бизнес, 2007. – 304 с.

## ЛІТЕРАТУРА

---

72. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Каплан Роберт, П. Нортона Дейвид ; 2-е изд., испр. и доп. ; пер с англ. – М. : ЗАО «Олимп - Бизнес», 2003. – 320 с.: ил.

73. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Каплан Роберт, П. Нортона Дейвид ; пер с англ. – М. : ЗАО «Олимп - Бизнес», 2005. – 512 с.

74. Кибовская А. «...если мы почитаем Закон, то никакой экономики в нем не найдем» (Из сказанного на конференции по поводу Закона «О восстановлении платежеспособности...») / А. Кибовская // Бизнес. – 2003. – №42 (561).

75. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД «ИНЖЕК», 2007. – 192 с.

76. Кизим Н. А. Программно-целевой подход к государственному управлению социальной напряженностью в регионах страны : монография / Н. А. Кизим, В. В. Узунов. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 204 с.

77. Клебанова Т. С. Методы прогнозирования : учебное пособие / Т. С. Клебанова, В. В. Иванов, Н. А. Дубровина. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2002. – 372 с.

78. Клебанова Т. С. Проблемы адаптации социально-экономических систем в условиях трансформационной экономики / Т. С. Клебанова, Е. В. Равнева, В. Г. Михайленко. – Харьков : ХНУ, 2005. – С. 188 – 210.

79. Ковалишин А. Безнаказанное банкротство [Электронный ресурс] // ЛігаБізнесІнформ. Українська мережа ділової інформації. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2003\\_09\\_04/IN000794.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/ed_2003_09_04/IN000794.html)

80. Ковалишин А. Новое в банкротстве: кто выиграет? [Электронный ресурс] // ЛігаБізнесІнформ. Українська мережа ділової інформації. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2003\\_04\\_17/IN000746.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/ed_2003_04_17/IN000746.html)

81. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності / О. Кононенко, О. Маханько ; 4-те вид., перероб. і доп. – Х. : Фактор, 2006. – 200 с.

82. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; под общ. ред. Н. Г. Данилочкиной]. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2003. – 279 с.

83. Концептуальні засади управління підприємством як економічної системою : монографія / За заг. ред. канд. екон. наук, доцента В. О. Коюди. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 416 с.

84. Корноушенко Е. К. Управление процессами в слабоформализованных средах при стабилизации графовых моделей среды / Е. К. Корноушенко, В. И. Максимов // Труды ИПУ РАН: Сб. науч. тр. – М.: ИПУ РАН, 1999. – Т. 2. – С.82–94.

85. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М. : Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.

86. Крутик А. Б. Антикризисный менеджмент / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. – СПб : Питер, 2001. – 432 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

87. Крючкова І. Макроекономічна ситуація та перспективи виходу України з трансформаційної кризи / І. Крючкова // Економічний Часопис – XXI. – 2002. – №1. – С.13–17.

88. Кузнецов О. П. Анализ влияния при управлении слабоструктурированными ситуациями на основе когнитивных карт / О. П. Кузнецов, А. А. Кулинич, А. В. Марковский // Человеческий фактор в управлении ; под ред. Н. А. Абрамовой, К. С. Гинсберга, Д. А. Новикова. – М. : КомКнига, 2006. – С. 313 – 344.

89. Лазнюк Ю. Добанкрутились / Ю. Лазнюк // Экономические известия. – 2006. – № 60 (267).

90. Лепа Н. Н. Моделирование управления развитием предприятий : монография / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкарь и др. – Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2005. – 348 с.

91. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2001. – 580 с.

92. Любушин Н. П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Н. П. Любушин ; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 448 с.

93. Макальская М. А. Практический аудит : учебное пособие / М. А. Макальская. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 205 с.

## ЛІТЕРАТУРА

---

94. Макаренко Д. И. Качественный поход к прогнозированию и управлению развитием оборонно-промышленного комплекса / Д. И. Макаренко, Е. Ю. Хрусталева // Проблемы прогнозирования. – 2007. – №5. – С 27–42.

95. Максимов В. И. Аналитические основы применения когнитивного подхода при решении слабоструктурированных задач / В. И. Максимов, Е. К. Корноушенко // Труды ИПУ РАН: Сб. науч. тр. – М.: ИПУ РАН, 1999. – Т.2 – С.95–109.

96. Максимов В. И. Когнитивные технологии – от незнания к пониманию / В. И. Максимов // Тр. 1-ой междунар. конф. «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций» (CASC'2001) / ИПУ РАН. – М., 2001. – Т.1. – С.4 – 41.

97. Максимов В. И. Когнитивные технологии для поддержки принятия управленческих решений / В. И. Максимов, Е. К. Корноушенко, С. В. Качаев // Информационное общество. – 1999. – №2. – С. 50–54.

98. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.

99. Математические модели трансформационной экономики: Учебное пособие / Т. С. Клебанова, Е. В. Раевнева, К. А. Стрижиченко, Л. С. Гурьянова, Н. А. Дубровина. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2004. – 280 с.

100. Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки / Наказ Міністерства фінансів України від 14.02.2006 № 170 «Про затвердження Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 27 березня 2006 р. за № 332/12206 // Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

101. Методичні рекомендації по виявленню ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій по приховуванню банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства / Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006р. №14 «Про затвердження Методичних рекомендацій по виявленню ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій по приховуванню банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства» (зі змінами та доповненнями, внесеними наказом Міністерства економіки України від 06.03.2006р. №81) // Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

102. Методичні рекомендації щодо застосування критеріїв ефективності управління суб'єктами господарювання державного сектору економіки / Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції та Фонду державного майна від 18 грудня 2003 року № 375/2298 «Про затвердження критеріїв ефективності управління суб'єктами господарювання державного сектору економіки», зареєстрований в Міністерстві юстиції 30 грудня 2003 року за № 1268/8589 // Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

103. Механизмы и модели управления кризисными ситуациями : монография / Под ред. Т. С. Клебановой. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 200 с.

104. Мозенков О. В. Система фінансового моніторингу. Методологія проектування : монографія / О. В. Мозенков, Т. С. Клебанова, О. В. Раєвнева та ін. ; за ред. О. В. Мозенкова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 152 с.

105. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Нивен Пол ; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

106. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Р. Нивен Пол ; пер. з англ; За наук. ред. М. Горського. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.

107. Основні показники економічного і соціального стану України // Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/Macro/index.htm>

108. П. Михайлиди: Закон о банкротстве себя исчерпал и требует принятия в новой редакции // Союз кризис-менеджеров Украины. Режим доступу : [www.skmu.org.ua](http://www.skmu.org.ua)

109. Панагушин В. Диагностика банкротства: возможна ли оценка неплатежеспособности по двум показателям / В. Панагушин, В. Лапенков, Е. Лютер // Экономика и жизнь. – 1995. – № 8.

110. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта ; пер. с пол. – М.: Статистика, 1980. – 151 с.

111. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації, затверджені наказом Міністерства фінансів України та Фонду Державного майна України від 26.01.2001



## ЛІТЕРАТУРА

---

№ 49/121 і зареєстровані в Міністерстві юстиції України від 08.02.2001 р. за № 121/5312 / Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

112. Пономаренко В. С. Механизм управления: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковской и др. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.

113. Пономаренко В. С. Механізм санаційного управління підприємством: засади формування та моделі реалізації : монографія / В. С. Пономаренко, О. В. Раєвнева, С. О. Степурина. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2009. – 304 с.

114. Пономаренко В. С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах. Наукове видання / В. С. Пономаренко, А. М. Золотарьов, О. М. Ястремська, І. М. Волик, В. М. Лужковський, С. А. Кушнар, А. І. Полуектова, Д. О. Ріпка, Н. В. Белікова ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора В. С. Пономаренка, докт. екон. наук, доцента О. М. Ястремської. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 452 с.

115. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Харків: Основа, 1999. – 620 с.

116. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х.: Видавничий Дім «ИНЖЕК», 2003. – 328 с.

117. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер. – К.: Основи, 1998. – 392 с.

118. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про порядок санації державних підприємств» // Зібрання постанов уряду України. – 1994. – №5.

119. Прангишвили И. В. О методах эффективного управления сложными системами / И. В. Прангишвили // Тр. 5-й междунар. конф. «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций» (CASC'2005) / ИПУ РАН. – М., 2005. – С. 7–15.

120. Прангишвили И. В. Системный подход и общественные закономерности / И. В. Прангишвили. – М.: СИНТЕГ, 2000. – 528 с.

121. Прикладная статистика: современные подходы и инструментальный анализ массовых явлений и процессов : монография / Под редакцией д. э. н., проф. Раевневой Е. В. – Х. : ФЛП Либуркина Л. М.; ИД «ИНЖЭК», 2010. – 288 с.

122. Путятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия : монография / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. – Харьков: Основа, 1999. – 488 с.

123. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : научное издание / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Харьков : ООО «Модель Вселенной», 2001. – 452 с.

124. Радзивилук В. Классификация процедур санации / В. Радзивилук // Юридическая практика. – 2003. – №5(267).

125. Радзивілюк В. В. Судова процедура санації : навчальний посібник / В. В. Радзивілюк. – К.: Атака, 2005. – 116 с.

126. Раевна Е. В. Алгоритм прогнозирования состояния внешней среды в процессе формирования санационной стратегии предприятия / Е. В. Раевна, М. Н. Берест // Бизнес Информ. – 2007. – № 10. – С. 104 – 108.

127. Раевна Е. В. Когнитивное моделирование как инструмент управления слабоструктурированными системами (ситуациями) / Е. В. Раевна, М. Н. Берест // Бизнес Информ, 2010. – №5(2). – С. 40–43.

128. Раевна Е. В. Место и сущность санационной стратегии предприятия / Е. В. Раевна, М. Н. Берест // Матеріали 5-ї Міжнародної наукової конференції студентів і молодих вчених «Економіка і маркетинг в XXI сторіччі» (Донецьк, 14-16 травня 2004 р.). – Донецьк : РВА ДонНТУ, 2004. – С. 94–95.

129. Раевна Е. В. Методика построения стратегической карты в процессе формирования санационной стратегии предприятия / Е. В. Раевна, М. Н. Берест // Бизнес Информ. – 2009. – № 2 (2). – С. 25 – 30.

130. Раевна Е. В. Некоторые подходы к анализу кризисных явлений на предприятии / Е. В. Раевна, В. Ф. Байцым // Вестник ХГУ. – 2000. – №1 (13). – С. 89–93.

131. Раевна Е. В. Особенности применения нечеткой логики для принятия управленческих решений / Е. В. Раевна, С. А. Степурина // Бизнес Информ. – 2009. – №4. – С.137–142.

132. Раевна Е. В. Применение концепции ССП в процессе формирования санационной стратегии предприятия / Е. В. Раевна, М. Н. Берест // Бизнес Информ. – 2008. – № 9. – С. 49–56.

133. Раевна Е. В. Применение методов многокритериального выбора в процессе формирования санационной стратегии предприятия / Е. В. Ра-

## ЛІТЕРАТУРА

---

евнева, М. Н. Берест // Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития '2009» (Одеса, 5–17 октября 2009 г.). – Экономика. – Одесса : Черноморье, 2009. – Т. 10. – С. 40–42.

134. Раевна Е. В. Разработка сбалансированной системы показателей санитуемого предприятия / Е. В. Раевна, М. Н. Берест // Бизнес Информ. – 2009. – № 2 (3). – С. 105 – 108.

135. Раевна Е. В. Сущность санации: классификационный аспект / Е. В. Раевна, М. Н. Берест // Экономика: проблемы теории та практики. Збірник наукових праць. Випуск 185, Т. 3. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – С. 623–629.

136. Раевна Е. В. Формирование матрицы финансовых санационных стратегий предприятия / Е. В. Раевна, М. Н. Берест // Экономика: Проблемы теории та практики: збірник наукових праць. – Випуск 231: в 9 т. – Т. VI. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С. 1084–1097.

137. Раевна О. В. Матрица фінансових санаційних стратегій підприємства: модель формування та змістовні аспекти / О. В. Раевна, М. М. Берест // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : Науковий збірник / за ред. І. Г. Ткачук. – Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника. 2008. – Вип. IV. – Т.1. – С. 223–230.

138. Раевна О. В. Методичні засади формування збалансованої системи показників промислового підприємства / О. В. Раевна, М. М. Берест // Вісник Донбаської Державної машинобудівної академії : зб. наук. пр. – Краматорськ. – 2009. – № 3 (17). – С. 182 – 188.

139. Раевна О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раевна. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

140. Самыгин С. И. Управление персоналом / С. И. Самыгин, А. Д. Столярченко, С. И. Шило, С. В. Ильинский, И. Х. Салимжанов ; под ред. С. И. Самыгина. Серия «Учебники, учебн. пособия». – Ростов н/Д: «Феникс», 2001. – 512 с.

141. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

142. Словарь Ушакова. Режим доступу : [www.dic.academic.ru](http://www.dic.academic.ru).

143. Современная энциклопедия. Режим доступу : [www.dic.academic.ru](http://www.dic.academic.ru).

144. Соколенко В. А. Санационный менеджмент: реалии, проблемы, решения / В. А. Соколенко. – Х.: Основа. – 2001. – 250 с.

145. Стан здійснення судочинства судами загальної юрисдикції у 2006 році (за даними судової статистики) [Електронний ресурс] // Верховний суд України. – Режим доступу : [www.scourt.gov.ua](http://www.scourt.gov.ua)

146. Стан здійснення судочинства судами загальної юрисдикції у 2007 році (за даними судової статистики) [Електронний ресурс] // Верховний суд України. – Режим доступу : [www.scourt.gov.ua](http://www.scourt.gov.ua)

147. Степурина С. А. Теоретические аспекты формирования дефиниции «кризис» / С. А. Степурина // Матеріали Міжнародної Науково-практичної конференції «Україна наукова 2003». – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2003. – Т. 23. – С.41–43.

148. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб. : Спец. Лит., 1996. – 510 с.

149. Струков В. Процедура банкрутства як інструмент відновлення платоспроможності підприємств (Інтерв'ю з директором Агентства з питань банкрутства) / В. Струков // Економічний часопис – XXI. – 2003. – №3. – С. 33–38.

150. Ступницький А. В. Законодавчі аспекти санації / А. В. Ступницький, М. М. Берест // «Наукові записки Харківського економіко-правового університету». Науковий журнал – Харків. – 2004. – №1. – С. 152–157.

151. Теоретико-методичне забезпечення управління фінансовою діяльністю підприємств : монографія / Наук. ред. та кер. кол. авт. канд. екон. наук, доц. Л. С. Мартюшева. – Харків: АДВАТМ, 2009. – С. 97–114.

152. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – 2-ге вид., без змін – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.

153. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник // О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 412 с.

## ЛІТЕРАТУРА

---

154. Тітов І. І. Банкрутство: матеріально-правові та процесуальні аспекти / І. І. Тітов. – Харків : Консул, 1997. – 192 с.

155. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

156. Трененкова Е. М. Диагностика в антикризисном управлении / Е. М. Трененкова, С. А. Дведенидова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 11–17.

157. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ. 2002. – 364 с.

158. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

159. Управляющий санацией ОАО «Днепроэнерго» Ольга Горбова: «Санация – это не катастрофа и не проблема, это путь к решению проблем» // Инвестгазета. – 2004 г. – №4.

160. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «ЭКМОС». – 2002. – 400 с.

161. Федулов А. С. Нечеткие реляционные когнитивные карты / А. С. Федулов // Теория и системы управления. – 2005. – №1. – С.120 – 132.

162. Фомин Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия / Я. А. Фомин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 349 с.

163. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с.

164. Цибульский В. Р. Когнитология. Основные понятия когнитивного управления / В. Р. Цибульский, В. В. Фомин // Вестник кибернетики. Вып. 1. – Тюмень: Изд-во ИПОС СО РАН. – 2002. – С. 34–37.

165. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник / В. М. Шелудько. – К. : Знання, 2006. – 439 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

166. Шеханина А. Формирование системы сбалансированных показателей для ЗАО «Харьковская бисквитная фабрика» / А. Шеханина // Збірник

праць молодих учених Народної української академії / Редкол : В. І. Астахова (голов. ред) та ін. – Х. : Вид-во НУА, 2008. – С. 228–234.

167. Шморгун Н. П. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / Н. П. Шморгун, І. В. Головка. – К.: ЦНЛ, 2006. – 528 с.

168. Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие / Под ред. проф. Градова А. П. – Санкт-Петербург: «Специальная литература», 1995 г. – 415 с.

169. Якість економічного зростання / В. Томас, М. Дайламі, А Дарешвар та інш. ; пер. с англ. – К. : Основи, 2002. – 350 с.

170. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади : наук. вид./ О. М. Ястремська. – Харків: ХДЕУ, 2004. – 472 с.

171. Altman E. I. Futher Empirical Investigation of the Bankruptcy Cost Question / E. I. Altman // Journal of Finance, September 1984. – Pp. 1067 – 1089.

172. Argenti J. Corporate Collapse / J. Argenti // McGraw – Hill, New York, 1976.

173. Axelrod R. The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites / R. Axelrod. – Princeton. University Press, 1976.

174. Beaver W. H. Financial Ratios and predictions of Failure / W. H. Beaver // Empirical Research in Accounting: Selected Studies, Supplement to journal of Accounting Research, 1966.

175. Kosko B. Fuzzy cognitiv Maps / B. Kosko // Snternation journal of Man. - Machine Studies. – 1986. – №24. – P. 65–75.

176. Transition: The first Ten Years, Analysis and Lessons for Eastern Europe and the Former Soviet Union / Washington : The World Bank, DC. – 2002.

177. Офіційний сайт довідково-інформаційного порталу [Електронний ресурс] // Режим доступу – <http://www.dic.academic.ru>

178. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс] // Режим доступу – <http://www.ukrstat.gov.ua>

179. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс] // Режим доступу – <http://www.bank.gov.ua>

## ДОДАТКИ



Додаток А  
Дані про прибутковість операційної діяльності підприємств України

Таблиця А.1

Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами промислової діяльності у 2010 р.

(МАН ГРН)

1	2	3	4
	Результат від операційної діяльності	Витрати операційної діяльності	Рівень рентабельності (збитковості), %
Промисловість	49005,5	1372711,9	3,6
Добувна промисловість	23320,9	157684,2	14,8
Переробна промисловість	22333,6	979078,9	2,3
у тому числі виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	10510,2	234635,2	4,5
легка промисловість	279,6	11268,6	2,5
текстильне виробництво; виробництво одягу, хутра та виробів з хутра	155,4	7942,2	2,0
виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	124,2	3326,4	3,7
оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів	-45,5	9470,0	-0,5
целюлозно-паперове виробництво; видавнича діяльність	1588,1	27545,8	5,8
виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	-547,0	86560,3	-0,6



## ДОДАТКИ

Закінчення табл. А.1

1	2	3	4
хімічна та нафтохімічна промисловість	479,9	78232,9	0,6
хімічне виробництво	-66,0	57577,6	-0,1
виробництво гумових та пластмасових виробів	545,9	20655,3	2,6
виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	797,2	34092,7	2,3
металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	-1985,7	317412,7	-0,6
машинобудування	10818,6	162766,0	6,6
виробництво машин та устаткування	3085,1	63041,4	4,9
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	2021,7	36203,5	5,6
виробництво транспортних засобів та устаткування	5711,8	63521,1	9,0
Виробництво та розподіл електроенергії, газу та води	3351,0	235948,8	1,4

Додаток Б  
Структура промисловості України

Таблиця Б.1

Динаміка та структура промисловості (за обсягами реалізованої продукції)

	2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	млн грн	у % до підс.	млн грн	у % до підс.	млн грн	у % до підс.	млн грн	у % до підс.	млн грн	у % до підс.	млн грн	у % до підс.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Промисловість	468562,6	100	551729,0	100	717076,7	100	917035,5	100	806345,8	100,0	1065108,2	100
Добувна промисловість	38867,1	8,3	45077,4	8,2	56348,6	7,9	85755,4	9,3	67284,2	8,4	106933,7	10,0
Переробна промисловість, з неї	355079,9	75,8	405466,3	73,5	530162,7	73,9	668466,4	72,9	558208,2	69,2	730544,1	68,6
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	76329,1	16,3	85822,0	15,5	109959,9	15,3	139892,4	15,2	159506,5	19,8	192154,1	18,0
Легка промисловість	5014,2	1,1	6127,7	1,1	7034,1	1,0	8201,5	0,9	7320,7	0,9	8529,7	0,8
Оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів	3719,4	0,8	4454,6	0,8	5796,4	0,8	6786,6	0,7	6236,4	0,8	7384,8	0,7
Целюлозно-паперове виробництво; видавнича діяльність	11617,2	2,5	13490,6	2,4	16788,0	2,4	20539,3	2,2	21486,7	2,6	26004,0	2,4

## ДОДАТКИ

Закінчення табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	44030,0	9,4	43895,5	8,0	52527,7	7,3	66135,2	7,2	53931,1	6,7	73003,0	6,9
Хімічна та нафтохімічна промисловість	30161,6	6,4	35249,7	6,4	43911,4	6,1	55576,4	6,1	48227,5	6,0	62303,9	5,9
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	13530,1	2,9	18351,5	3,3	27464,5	3,8	34314,6	3,8	24176,4	3,0	27967,3	2,6
Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	103331,4	22,1	120660,5	21,9	157450,5	22,0	202034,6	22,0	141526,3	17,5	199901,3	18,8
Машинобудування	59668,1	12,7	68730,6	12,5	98339,9	13,7	121780,4	13,3	85386,4	10,6	116348,5	10,9
Виробництво та розподіл електроенергії, газу та води	74615,6	15,9	101185,3	18,3	130565,4	18,2	162813,7	17,8	180853,4	22,4	227630,4	21,4

## Додаток В

### Аналіз еволюції законодавчої бази банкрутства в Україні

Закон України «Про банкрутство» у першій редакції [65] був прийнятий 14 травня 1992 року. За своїм змістом він був спрямований передусім на ліквідацію підприємств-боржників, продаж їх власності й за рахунок цього – задоволення вимог кредиторів. При цьому він не передбачав можливості ефективного впровадження механізму санації, тобто фінансового оздоровлення проблемних підприємств. На практиці функціонування Закону в первісній редакції не привело до досягнення бажаних для економіки результатів, оскільки використовуваний у ньому підхід до системи управління збитковими підприємствами виявився некоректним і проблема неплатежів в Україні не знаходила вирішення, що неодноразово відзначалося фахівцями-практиками [12; 14].

У зв'язку з цим виникла необхідність реформування інституту банкрутства в Україні, що повинно було здійснюватися з урахуванням економічних умов і потреб, тому змінилася сама ідеологія цього інституту. 30 червня 1999 року була прийнята нова редакція Закону, який отримав назву «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». Закон [64] вступив у дію з 01.01.2000 року й, за задумом його творців, повинен був бути спрямований не на ліквідацію, а на оздоровлення проблемних підприємств, що дало б можливість уникнути значних втрат, які завдавались економіці України функціонуванням збиткових підприємств, що є потенційними банкрутами.

Зараз, після дев'яти років практики діяльності нової редакції Закону, процеси, пов'язані з банкрутством підприємств, як і раніше є предметом пильної уваги, як з боку вчених-теоретиків, так і з боку фахівців-практиків. Протягом 2000 – 2008 рр. багатьма з них декларувалася й продовжує декларуватися недосконалість правового поля, у рамках якого в Україні функціонує інститут банкрутства. Зокрема, у різні проміжки зазначеного періоду це відзначалося головою Агентства з питань банкрутства В. Струковим [149], заступником директора Департаменту реформування відносин власності Мінекономіки С. Грицаєм [42], начальником департаменту Міністерства економіки й з питань європейської інтеграції О. Мірошником [74], президентом Союзу криза-менеджерів України П. Михайліді [79], головою Київ-

ської міської організації Національного професійного союзу арбітражних керуючих України А. Солянником [80], іншими фахівцями [48]. Крім того, узагальнену думку експертів можна охарактеризувати наступними цитатами: «на сьогоднішній день Закон «Про відновлення платоспроможності боржника або визнанні його банкрутом» не виконує повноцінно свою економічну функцію, а інструменти, закладені в ньому, не стали інструментом відновлення платоспроможності підприємств і механізмом задоволення вимог кредиторів» [42], «проблема на сьогоднішній день – у відсутності державної політики в області фінансового оздоровлення й банкрутства підприємств» [108].

Переваги санації перед ліквідацією підприємства очевидні – відновлюється нормальна господарська діяльність, здійснюється погашення зобов'язань перед кредиторами, знижується соціальна напруженість, у повному обсязі виплачуються податки й обов'язкові платежі. Але існуючий Закон не створює сприятливих умов для застосування процедури санації й тому не функціонує як інструмент відновлення платоспроможності. Таким чином, можемо зробити висновок про недосконалість правового поля реалізації механізму банкрутства в Україні.

Додаток Д

Порівняльний аналіз літературних джерел щодо показників оцінки стану зовнішнього середовища

Таблиця Д.1

Показники для аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємств

Показники	Автор									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тенденція зміни ВВП		+		+	+	+	+	+	+	+
Грошова маса в обороті		+			+	+		+		
Курс національної валюти		+		+	+	+	+	+		+
Індекс інфляції		+		+	+	+	+	+		+
Рівень безробіття		+			+	+	+		+	+
Процентна ставка за кредитами		+		+	+	+	+			
Експорт		+				+			+	
Імпорт		+				+			+	
Інвестиції в основний капітал		+	+		+	+			+	+
Індекс цін виробників		+				+				
Ставка рефінансування НБУ		+		+		+				+
Процентна ставка за депозитами		+				+				+

ДОДАТКИ

Закінчення табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Темп зростання обсягів пром. продукції		+						+	+
Темп зростання обсягів виробництва ТНС		+						+	
Кількість промислових підприємств		+							
Грошова база (M3)	+				+		+		
Грошова маса (M2)	+				+		+		
Дефіцит бюджету, % до ВВП	+		+		+		+		
Норми оподаткування						+	+		
Сальдо платіжного балансу						+			
Індекс реальної заробітної плати			+				+	+	
Грошові витрати та заощадження населення			+				+	+	
Обсяг депозитів в економіці							+		
Питома вага збиткових підприємств			+					+	
Фінансовий результат діяльності підприємств			+					+	
Склад та структура банківської системи (кількість банківських установ)							+		
Індекс ПФТС							+		
Обсяг кредиторської заборгованості підприємств							+		
Обсяг кредитів в економіці							+		
Грошові доходи населення						+	+	+	

**Додаток Е**  
**Порівняльний аналіз літературних джерел щодо показників оцінки стану**  
**внутрішнього середовища**

*Таблиця Е.1*

**Загальний перелік показників оцінки внутрішнього середовища**  
**функціонування підприємства**

№ з/п	Показники	Автор							
		Методика ФДМУ [111]	Методика МЕ [102]	Методика Мінфіну [100]	Кононенко О., Маханько О. [81]	Мет. рекомендації [101]	Шелудько В. М. [165]	Гриньова В. М., Кюда В. О. [52]	Шморгун Н. П., Головка І. В. [167]
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	+		+	+	+	+	+	+
2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	+		+	+	+			+
3	Коефіцієнт вибуття основних засобів	+			+	+			+
4	Коефіцієнт придатності основних засобів				+			+	+
5	Частка основних засобів в активах					+			+
6	Частка обігових коштів в активах					+		+	+
7	Коефіцієнт покриття	+	+	+	+	+	+	+	+
8	Коефіцієнт швидкої ліквідності	+			+	+	+	+	+
9	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	+		+	+	+	+	+	+
10	Чистий оборотний капітал (ВОК)	+					+	+	+
11	Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів					+	+	+	+
12	Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості			+				+	+
13	Коефіцієнт покриття запасів					+			+
14	Коефіцієнт автономії	+			+	+	+	+	+
15	Коефіцієнт фінансування (заборгованості)	+		+	+	+		+	
16	Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами	+				+	+		



ДОДАТКИ

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	+			+	+		+	+
18	Коефіцієнт фінансової стабільності		+	+			+		
19	Коефіцієнт фінансової залежності				+	+	+	+	+
20	Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень				+	+	+	+	
21	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів				+	+	+	+	
22	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел				+		+	+	
23	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу			+		+		+	+
24	Коефіцієнт поточної заборгованості			+			+		+
25	Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності						+	+	+
26	Коефіцієнт рентабельності активів	+		+	+	+	+	+	+
27	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	+	+	+	+	+	+	+	+
28	Коефіцієнт рентабельності діяльності	+		+	+		+	+	+
29	Коефіцієнт рентабельності продукції	+			+	+	+		
30	Темп зростання чистого доходу (виручки) від РП		+						
31	Темп зростання чистого прибутку		+						
32	Темп зростання валового прибутку	+			+				
33	Обсяг чистого прибутку (збитку)		+			+		+	+
34	Темп росту дивідендів на державні акції		+						
35	Коефіцієнт Бівера		+			+			
36	Коефіцієнт реінвестування		+						+
37	Прибутковість інвестицій (за методом участі в капіталі)			+					
38	Коефіцієнт рентабельності виробництва		+		+				+

**САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ**

*Закінчення табл. Е.1*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Коефіцієнт рентабельності основного капіталу						+	+	+
40	Коефіцієнт оборотності активів	+		+	+	+	+	+	+
41	Коефіцієнт оборотності обігових коштів						+		
42	Коефіцієнт оборотності ДЗ	+			+	+	+	+	+
43	Коефіцієнт оборотності КЗ	+			+	+	+	+	+
44	Строк погашення ДЗ	+			+	+		+	+
45	Строк погашення КЗ	+			+	+		+	+
46	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	+			+	+	+	+	
47	Фондовіддача	+			+	+	+	+	
48	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	+						+	
49	Коефіцієнт стійкості економічного зростання		+			+	+	+	+

*Таблиця Е.2*

**Початкове групування показників оцінки внутрішнього середовища**

Група показників	Показники, що складають зміст групи
Показники оцінки майнового стану	1–6
Показники ліквідності	7–13
Показники фінансової стійкості	14–25
Показники прибутковості (рентабельності)	26–39
Показники ділової активності (оборотності)	40–49

## ДОДАТКИ

### Додаток Ж Анкета експертного опитування

#### Додаток Ж.1

#### Анкета експертного опитування щодо оцінки стану зовнішнього середовища

Шановний експерте!

У таблицях Ж.1.2 – Ж.1.4 наведені показники, за допомогою яких, на нашу думку, можна оцінити стан зовнішнього середовища функціонування підприємства. Показники розбиті на три групи:

- 1) показники, що відображають загальний стан макросередовища;
- 2) показники, що відображають можливість і доступність залучення фінансових ресурсів у макросередовищі (фінансовому середовищі непрямого впливу);
- 3) показники, що відображають можливість і доступність залучення фінансових ресурсів у середовищі найближчого оточення (фінансовому середовищі прямого впливу).

Проранжуйте, будь-ласка, показники всередині кожної групи за пріоритетністю при визначенні стану зовнішнього середовища у процесі формування санаційної стратегії підприємства. Ранги привласнюються в такий спосіб: якщо показники, які розташовані в рядку, мають більшу вагу, ніж показники, які відбиті в стовпці, то в комірці проставляється позитивне ціле число (від 1 до 9) відповідно до шкали відносної важливості, наведеної в *табл. Ж.1.1*; інакше – в комірці проставляється обернене число (дріб).

*Таблиця Ж.1.1*

#### Шкала відносної важливості

Інтенсивність відносної важливості	Визначення	Пояснення
1	2	3
1	Рівна важливість	Рівний внесок двох параметрів у мету
3	Помірна перевага одного над іншим	Досвід і судження дають легку перевагу одному параметру над іншим

САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

Закінчення табл. Ж.1.1

1	2	3
5	Суттєва перевага	...значну перевагу ...
7	Значна перевага	Одному параметру дається настільки значна перевага, що вона стає практично значною
9	Дуже значна перевага	Очевидність переваги одного параметра над іншим підтверджується більш сильно
2, 4, 6, 8	Проміжні рішення	Застосовуються у компромісному випадку
Обернені величини наведених вище чисел	Якщо при порівнянні одного параметра з іншим отримано одне з вище зазначених чисел (наприклад 3), то при порівнянні другого параметра з першим проставляється зворотна величина (1/3)	

## Показники, що відображають загальний стан макросередовища

Показник	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Темп зростання ВВП	Темп зростання обсягів пром. продукції	Темп зростання обсягів виробництва ТНС	Індекс реального зарплати	Дефіцит (профіцит) бюджету, % до ВВП	Сальдо платіжного балансу	Індекс інфляції	Норми оподаткування	Рівень безробіття	Литова вага збиткових підприємств	Індекс цін виробників	Інвестиції в основний капітал	Імпорт	Експорт
1														
Темп зростання ВВП	1													
Темп зростання обсягів пром. продукції		1												
Темп зростання обсягів виробництва ТНС			1											
Індекс реальної зарплатної плати				1										
Дефіцит (профіцит) бюджету, % до ВВП					1									
Сальдо платіжного балансу						1								
Індекс інфляції							1							
Норми оподаткування								1						
Рівень безробіття									1					

Закінчення табл. Ж.1.1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Питома вага збиткових під-приємств										1				
Індекс цін виробників											1			
Інвестиції в основний капітал												1		
Імпорт													1	
Експорт														1

## ДОДАТКИ

Таблиця Ж.1.3

Показники, що характеризують стан зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу

Показник	Курс національної валюти	Ставка рефінансування НБУ	Процент на ставку за депозитами	Грошова маса в обороті	Грошова база (М3)	Грошова маса (М2)	Грошові витрати та заощадження населення	Обсяг депозитів	Індекс ПФТС	Грошові доходи населення
Курс національної валюти	1									
Ставка рефінансування НБУ		1								
Процентна ставка за депозитами			1							
Грошова маса в обороті				1						
Грошова база (М3)					1					
Грошова маса (М2)						1				
Грошові витрати та заощадження населення							1			
Обсяг депозитів								1		
Індекс ПФТС									1	
Грошові доходи населення										1

Таблиця Ж.1.4

Показники, що характеризують стан зовнішнього фінансового середовища прямого впливу

Показник	Фінансовий результат діяльності підприємств	Склад та структура банківської системи (кількість банківських установ)	Процентна ставка за кредитами	Обсяг кредиторської заборгованості підприємств	Обсяг кредитів в економіці	Кількість промислових підприємств
Фінансовий результат діяльності підприємств	1					
Склад та структура банківської системи (кількість банківських установ)		1				
Процентна ставка за кредитами			1			
Обсяг кредиторської заборгованості підприємств				1		
Обсяг кредитів в економіці					1	
Кількість промислових підприємств						1

Зазначте, будь ласка, деякі дані про себе:

Освіта \_\_\_\_\_

Спеціальність \_\_\_\_\_

Тип службової діяльності \_\_\_\_\_

Досвід роботи із зазначеної спеціальності \_\_\_\_\_



## ДОДАТКИ

### Додаток Ж.2

#### Анкета експертного опитування щодо оцінки стану внутрішнього середовища

Шановний експерте!

1. У таблиці Ж.2.1 наведені групи показників фінансового стану підприємства, за допомогою яких найбільш точно, на нашу думку, можна оцінити глибину кризи на підприємстві. Проранжуйте, будь ласка, кожен групу показників за пріоритетністю під час визначення рівня глибини кризи на підприємстві.

Ранги привласнюються у наступний спосіб: якщо показники, які розташовані в рядку, мають більшу вагу, ніж показники, які відбиті в стовпці, то в комірці проставляється позитивне ціле число (від 1 до 9) відповідно до шкали відносної важливості, наведеної в табл. Ж.2.2; інакше – в комірці проставляється обернене число (дріб).

Таблиця Ж.2.1

#### Матриця попарних порівнянь груп показників при визначенні глибини кризи на підприємстві

Клас кризи	Показники ліквідності	Показники фінансової стійкості	Показники рентабельності (дохідності)	Показники ділової активності	Показники майнового стану
Показники ліквідності	1				
Показники фінансової стійкості		1			
Показники рентабельності (дохідності)			1		
Показники ділової активності				1	
Показники майнового стану					1

Таблиця Ж.2.2

**Шкала відносної важливості**

Інтенсивність відносної важливості	Визначення	Пояснення
1	Рівна важливість	Рівний внесок двох параметрів у мету
3	Помірна перевага одного над іншим	Досвід і судження дають легку перевагу одному параметру над іншим
5	Суттєва перевага	...значну перевагу ...
7	Значна перевага	Одному параметру дається настільки велика перевага, що вона стає практично значною
9	Дуже значна перевага	Очевидність переваги одного параметра над іншим підтверджується найбільш значно
2, 4, 6, 8	Проміжні рішення	Застосовуються у компромісному випадку
Обернені величини наведених вище чисел	Якщо при порівнянні одного параметра з іншим отримано одне з вищезазначених чисел (наприклад 3), то при порівнянні другого параметра з першим пропонується зворотна величина (1/3)	

2. В таблицях Ж.2.3 – Ж.2.7 наведений склад груп показників.

Проранжуйте показники за пріоритетність при визначенні глибини кризи. Ранги присвоюються відповідно до табл. Ж.2.2.

3. Зазначте, будь ласка, деякі дані про себе:

Освіта \_\_\_\_\_

Спеціальність \_\_\_\_\_

Тип службової діяльності \_\_\_\_\_

Досвід роботи із цій спеціальності \_\_\_\_\_

## ДОДАТКИ

Таблиця Ж.2.3

## Показники ліквідності

Показник	Коефіцієнт покриття	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Чистий оборотний капітал (ВОК)	Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей	Коефіцієнт покриття запасів
Коефіцієнт покриття	1						
Коефіцієнт швидкої ліквідності		1					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності			1				
Чистий оборотний капітал (ВОК)				1			
Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів					1		
Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості						1	
Коефіцієнт покриття запасів							1



ДОДАТКИ

Закінчення табл. Ж.1.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів								1				
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел									1			
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу										1		
Коефіцієнт поточної заборгованості											1	
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності												1

Таблиця Ж.2.5.

Показники прибутковості (рентабельності)

Показники	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнт рентабельності активів	1													
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу		1												
Коефіцієнт рентабельності діяльності			1											
Коефіцієнт рентабельності продукції				1										
Темп зростання чистого доходу (виручки) від РП					1									
Темп зростання чистого прибутку						1								
Темп зростання валового прибутку							1							
Темп зростання чистого прибутку								1						
Обсяг чистого прибутку (збитку)									1					
Темп зростання дивідендів на державні акції														1

## ДОДАТКИ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнт Бівера										1				
Коефіцієнт реінвестування											1			
Прибутковість інвестицій (за методом участі в капіталі)												1		
Коефіцієнт рентабельності виробництва													1	
Коефіцієнт рентабельності основного капіталу														1

Таблиця Ж.2.6.

Показники ділової активності (оборотності)

Показники	Коефіцієнт оборотності активів	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коефіцієнт оборотності ДЗ	Коефіцієнт оборотності КЗ	Строк погашення ДЗ	Строк погашення КЗ	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Фондовіддача	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Коефіцієнт стійкості економічного зростання
Коефіцієнт оборотності активів	1									
Коефіцієнт оборотності обігових коштів		1								
Коефіцієнт оборотності ДЗ			1							
Коефіцієнт оборотності КЗ				1						
Строк погашення ДЗ					1					
Строк погашення КЗ						1				
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів							1			
Фондовіддача								1		
Коефіцієнт оборотності власного капіталу									1	
Коефіцієнт стійкості економічного зростання										1



ДОДАТКИ

Таблиця Ж.2.7

Показники майнового стану

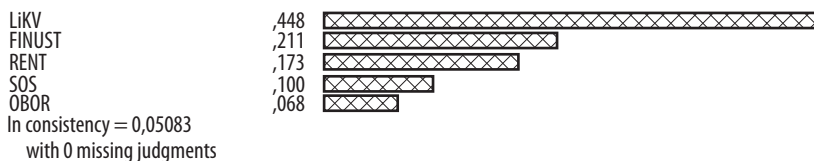
Показники	Коефіцієнт зносу основних засобів	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Коефіцієнт вибуття основних засобів	Коефіцієнт придатності основних засобів	Частка основних засобів в активах	Частка обігових коштів в активах
Коефіцієнт зносу основних засобів	1					
Коефіцієнт оновлення основних засобів		1				
Коефіцієнт вибуття основних засобів			1			
Коефіцієнт придатності основних засобів				1		
Частка основних засобів в активах					1	
Частка обігових коштів в активах						1

### Додаток 3

## Вибір груп показників оцінки внутрішнього середовища підприємства, що знаходиться у стані кризи

Model Name: vybor\_grupp

Priorities with respect to:  
Goal



**Рис. 3.1. Значення векторів пріоритетів для груп показників оцінки внутрішнього середовища підприємства, отримані за допомогою програмного забезпечення Expert Choice**

Умовні позначення:

LiKV – група показників ліквідності;

FINUST – група показників фінансової стійкості;

RENT – група показників рентабельності;

SOS – група показників майнового стану підприємства;

OBOR – група показників оборотності (ділової активності).

**ДОДАТКИ**

**Додаток К**

**Розрахунок показників фінансового стану досліджуваних підприємств**

*Таблиця К.1*

**Розрахунок показників прибутковості ВАТ «Харверст»**

<b>Назва показника</b>	<b>Позначення</b>	<b>31.12. 2000 р.</b>	<b>31.12. 2001 р.</b>	<b>31.12. 2002 р.</b>	<b>31.12. 2003 р.</b>	<b>31.12. 2004 р.</b>
Рентабельність власного капіталу	Rck	-0,01	0,01	-0,01	-0,02	-0,05
Рентабельність активів	Ract	-0,01	0,00	-0,01	-0,01	-0,03
Рентабельність діяльності	Rd	-0,04	0,03	-0,03	-0,05	-0,17
Обсяг чистого прибутку	PRch	-291,7	224,8	-378,5	-734,2	-1604
Рентабельність основного капіталу	Rosn_k	0,07	0,07	0,15	0,22	0,02
Рентабельність продукції	Rprod	0,53	0,39	0,71	0,62	0,04
<b>Назва показника</b>	<b>Позначення</b>	<b>31.12. 2005 р.</b>	<b>31.12. 2006 р.</b>	<b>31.12. 2007 р.</b>	<b>31.12. 2008 р.</b>	<b>31.12. 2009 р.</b>
Рентабельність власного капіталу	Rck	-0,09	0,00	0,00	-0,45	-0,63
Рентабельність активів	Ract	-0,05	0,00	0,00	-0,15	-0,14
Рентабельність діяльності	Rd	-0,16	-0,01	0,00	-0,48	-0,67
Обсяг чистого прибутку	PRch	-2411,2	-100,7	43,9	-8966	-8320
Рентабельність основного капіталу	Rosn_k	0,24	0,49	0,69	0,42	0,03
Рентабельність продукції	Rprod	0,25	0,48	0,48	0,27	0,02

Таблиця К.2

Розрахунок показників ліквідності ВАТ «Харверст»

Назва показника	Позначення	31.12. 2000 р.	31.12. 2001 р.	31.12. 2002 р.	31.12. 2003 р.	31.12. 2004 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Labs	0,00	0,00	0,06	0,15	0,12
Коефіцієнт проміжної ліквідності	Lprom	0,20	0,29	0,31	0,51	0,36
Коефіцієнт покриття	Ltek	2,32	3,06	2,57	1,65	1,51
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	Dz/Kz	0,08	0,18	0,25	0,60	0,27
Коефіцієнт маневреності ВОК	Kman_soc	0,00	0,00	0,04	0,23	0,26
Назва показника	Позначення	31.12. 2005 р.	31.12. 2006 р.	31.12. 2007 р.	31.12. 2008 р.	31.12. 2009 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Labs	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01
Коефіцієнт проміжної ліквідності	Lprom	0,28	0,61	0,80	0,58	0,32
Коефіцієнт покриття	Ltek	1,93	1,62	1,93	1,49	1,17
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Dz/Kz	0,23	1,08	1,10	1,30	0,44
Коефіцієнт маневреності ВОК	Kman_soc	0,00	0,01	0,05	0,01	-0,25

**ДОДАТКИ**

*Таблиця К.3*

**Розрахунок показників фінансової стійкості ВАТ «Харверст»**

<b>Назва показника</b>	<b>Позначення</b>	<b>31.12. 2000 р.</b>	<b>31.12. 2001 р.</b>	<b>31.12. 2002 р.</b>	<b>31.12. 2003 р.</b>	<b>31.12. 2004 р.</b>
Коефіцієнт автономії	Kavt	0,84	0,86	0,84	0,63	0,57
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	Kfnki	0,98	0,97	0,98	0,99	0,94
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	Kdfn	0,86	0,88	0,85	0,64	0,60
Коефіцієнт забезпеченості ВОК	Kobes_coc	0,54	0,61	0,59	0,40	0,31
Коефіцієнт фінансування	Kfin	0,19	0,16	0,19	0,58	0,75
Коефіцієнт поточної заборгованості	Ktek_zad	0,14	0,12	0,15	0,36	0,40
<b>Назва показника</b>	<b>Позначення</b>	<b>31.12. 2005 р.</b>	<b>31.12. 2006 р.</b>	<b>31.12. 2007 р.</b>	<b>31.12. 2008 р.</b>	<b>31.12. 2009 р.</b>
Коефіцієнт автономії	Kavt	0,57	0,47	0,42	0,27	0,18
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	Kfnki	0,81	0,74	0,63	0,61	0,57
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	Kdfn	0,70	0,63	0,67	0,44	0,31
Коефіцієнт забезпеченості ВОК	Kobes_coc	0,29	0,11	0,10	0,12	-0,02
Коефіцієнт фінансування	Kfin	0,76	1,13	1,39	2,71	4,56
Коефіцієнт поточної заборгованості	Ktek_zad	0,30	0,37	0,33	0,56	0,69

Таблиця К.4

**Розрахунок показників прибутковості ВАТ «Точмаш»**

<b>Назва показника</b>	<b>Позначення</b>	<b>31.12. 2002 р.</b>	<b>31.12. 2003 р.</b>	<b>31.12. 2004 р.</b>	<b>31.12. 2005 р.</b>
Рентабельність власного капіталу	Rck	0,00	-0,10	-0,06	-0,03
Рентабельність активів	Ract	0,00	-0,08	-0,04	-0,02
Рентабельність діяльності	Rd	0,00	-0,17	-0,12	-0,06
Обсяг чистого прибутку	PRch	460	-15429	-8059	-4035
Рентабельність основного капіталу	Rosn_k	0,13	0,06	0,12	0,10
Рентабельність продукції	Rprod	0,17	0,07	0,20	0,18
<b>Назва показника</b>	<b>Позначення</b>	<b>31.12. 2006 р.</b>	<b>31.12. 2007 р.</b>	<b>31.12. 2008 р.</b>	<b>31.12. 2009 р.</b>
Рентабельність власного капіталу	Rck	-0,12	-0,19	-0,84	-1,28
Рентабельність активів	Ract	-0,08	-0,10	-0,30	-0,17
Рентабельність діяльності	Rd	-0,29	-0,31	-0,91	-3,60
Обсяг чистого прибутку	PRch	-15205	-20069	-55664	-30974
Рентабельність основного капіталу	Rosn_k	-0,05	0,01	0,02	-0,06
Рентабельність продукції	Rprod	-0,09	0,01	0,03	-0,37

**ДОДАТКИ**

*Таблиця К.5*

**Розрахунок показників ліквідності ВАТ «Точмаш»**

<b>Назва показника</b>	<b>Позначення</b>	<b>31.12. 2001 р.</b>	<b>31.12. 2002 р.</b>	<b>31.12. 2003р.</b>	<b>31.12. 2004 р.</b>
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Labs	0,00	0,01	0,00	0,00
Коефіцієнт проміжної ліквідності	Lprom	0,52	0,41	0,33	0,15
Коефіцієнт покриття	Ltek	2,02	1,80	1,05	0,97
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Dz/Kz	0,59	0,63	0,57	0,23
Коефіцієнт маневреності ВОК	Kman_coc	0,00	0,01	0,19	-0,02

<b>Назва показника</b>	<b>Позначення</b>	<b>31.12. 2005 р.</b>	<b>31.12. 2006 р.</b>	<b>31.12. 2007 р.</b>	<b>31.12. 2008 р.</b>	<b>31.12. 2009 р.</b>
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Labs	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00
Коефіцієнт проміжної ліквідності	Lprom	0,09	0,20	0,14	0,08	0,03
Коефіцієнт покриття	Ltek	0,98	1,12	0,87	0,52	0,30
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Dz/Kz	0,23	0,17	0,13	0,22	0,09
Коефіцієнт маневреності ВОК	Kman_coc	-0,02	-0,02	-0,02	0,00	0,00

Розрахунок показників фінансової стійкості ВАТ «Точмаш»

Назва показника	Позначення	31.12. 2001 р.	31.12. 2002 р.	31.12. 2003 р.	31.12. 2004 р.	
Коефіцієнт автономії	Kavt	0,82	0,81	0,73	0,69	
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	Kfnki	0,98	0,99	0,99	0,96	
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	Kdfn	0,84	0,83	0,73	0,72	
Коефіцієнт забезпеченості ВОК	Kobes_coc	0,45	0,39	0,02	-0,14	
Коефіцієнт фінансування	Kfin	0,22	0,23	0,37	0,45	
Коефіцієнт поточної заборгованості	Ktek_zad	0,16	0,17	0,26	0,28	
Назва показника	Позначення	31.12. 2005 р.	31.12. 2006 р.	31.12. 2007 р.	31.12. 2008 р.	31.12. 2009 р.
Коефіцієнт автономії	Kavt	0,72	0,59	0,50	0,21	0,06
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	Kfnki	0,93	0,77	0,74	0,44	0,46
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	Kdfn	0,77	0,77	0,68	0,48	0,12
Коефіцієнт забезпеченості ВОК	Kobes_coc	-0,26	-0,56	-0,79	-1,92	-2,62
Коефіцієнт фінансування	Kfin	0,40	0,69	1,01	3,77	16,66
Коефіцієнт поточної заборгованості	Ktek_zad	0,23	0,23	0,32	0,52	0,88



ДОДАТКИ

Додаток Л

Статистичні характеристики багатofакторної моделі залежності загального інтегрального показника  $M_{vn\_sr}$  від часткових інтегральних показників

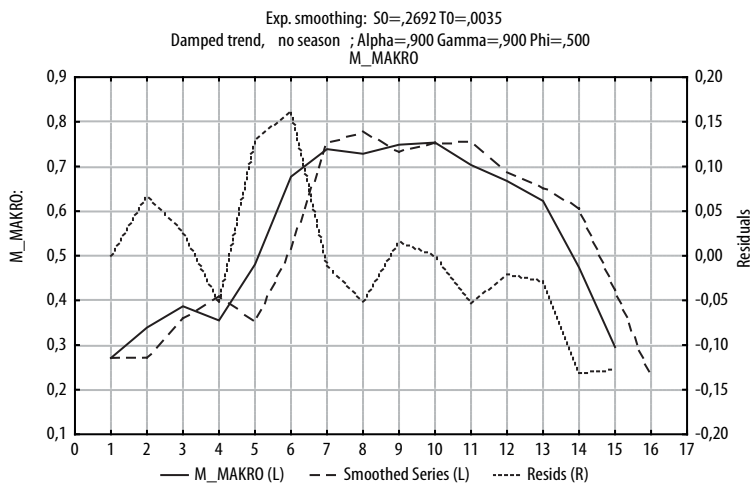
Statistic	Summary
	Value
Multiple R	1,000
Multiple R <sup>2</sup>	0,999
Adjusted R <sup>2</sup>	0,999
F(3,11)	4567,296
p	0,000
Std.Err. of Estimate	0,004

Regression Summary for Dependent Variable: $M_{vn\_sr}$ (исходн. R= ,99959884 R <sup>2</sup> = ,99919783 Adjusted R <sup>2</sup> = ,99897906 F(3,11)=4567,3 p<,00000 Std.Error of estimate: ,00435						
N=15	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(11)	p-level
Intercept			-0,099135	0,005123	-19,3495	0,000000
$M_{makro}$	0,388492	0,012573	0,273855	0,009337	29,3091	0,000000
$M_{Fin\_nepr}$	0,381622	0,013378	0,310850	0,011492	27,0319	0,000000
$M_{Fin\_Pr}$	0,512828	0,016457	0,498105	0,015984	31,1621	0,000000

Рис. Л.1. Статистики багатofакторної моделі залежності загального інтегрального показника  $M_{vn\_sr}$  від часткових інтегральних показників

### Додаток М

#### Прогнозування часткових інтегральних показників у ППП Statistica



Exp. smoothing: $S0=,2692$ $T0=,0035$ (искладн.ста)	
Damped trend, no season ; $\text{Alpha}=,900$ $\text{Gamma}=,900$ $\text{Phi}=,500$	
M_MAKRO	
Summary of error	Error
Mean error	-0,005134298115
Mean absolute error	0,058730083415
Sums of squares	0,091877253385
Mean square	0,008125150225
Mean percentage error	-2,020811705002
Mean abs. perc. error	12,866983272573

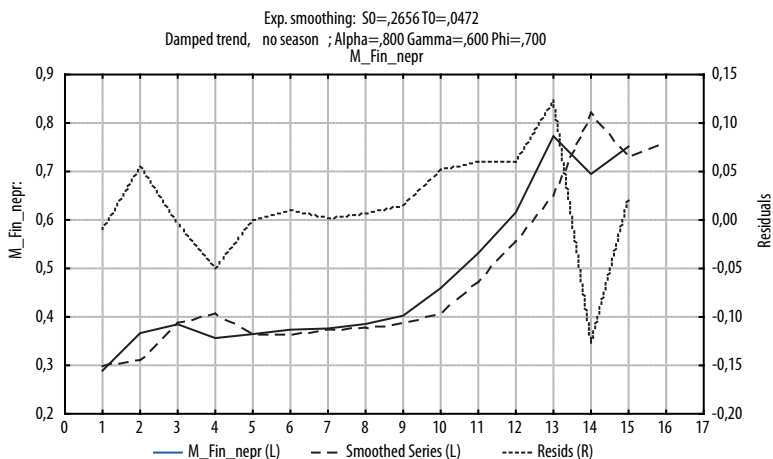
Рис. М.1. Прогнозування інтегрального показника стану зовнішнього макросередовища Mmakro

ДОДАТКИ

Exp. smoothing: S0=,2892 T0=,0035 (исходн.ста) Damped trend, no seas on ; Alpha=,900 Gamma=,900 Phi=,500 M_MAKRO			
Case	M_MAKRO	Smoothed Series	Resids
1	0,270924	0,270924	0,000000
2	0,339169	0,271796	0,067373
3	0,388978	0,360154	0,028824
4	0,355041	0,409020	-0,053979
5	0,480693	0,350936	0,129757
6	0,677157	0,515516	0,161641
7	0,738791	0,750357	-0,011566
8	0,728417	0,779946	-0,051529
9	0,748843	0,732700	0,016143
10	0,753566	0,753332	0,000234
11	0,703338	0,756686	-0,053348
12	0,667485	0,688636	-0,021151
13	0,622834	0,651016	-0,028182
14	0,473806	0,604946	-0,131140
15	0,295313	0,423194	-0,127881
16		0,224536	

Закінчення рис. М.1

## САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ



Exp. smoothing: $S_0=,2656$ $T_0=,0472$ (исходна та) Damped trend, no season ; $\text{Alpha}=,800$ $\text{Gamma}=,600$ $\text{Phi}=,700$ M_Fin_nepr	
Error	
Summary of error	
Mean error	0,0144900755940
Mean absolute error	0,0398803318722
Sums of squares	0,0478983245027
Mean square	0,0031932216335
Mean percentage error	2,5735538739704
Mean abs. perc. error	7,4611753898731

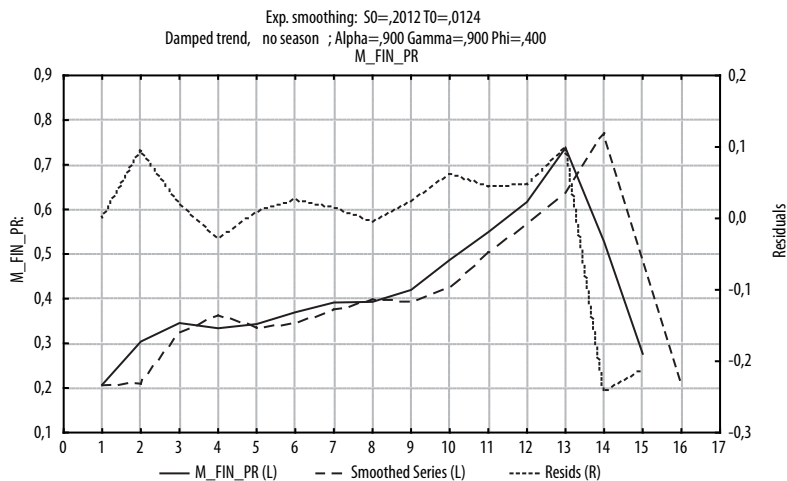
**Рис. М.2. Прогнозування інтегрального показника стану зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу Mfin\_nepr**

## ДОДАТКИ

Exp. smoothing: S0=,2656 T0=,0472 (исходн.ста) Damped trend, no seas on ; Alpha=,800 Gamma=,600 Phi=			
Case	M_Fin_nepr	Smoothed Series	Res ids
1	0,289158	0,298597	-0,009438
2	0,366530	0,310995	0,055532
3	0,384717	0,388050	-0,003333
4	0,356366	0,407102	-0,050736
5	0,364486	0,364665	-0,000182
6	0,373668	0,363170	0,010497
7	0,376005	0,374145	0,001857
8	0,385500	0,378064	0,007436
9	0,402515	0,388212	0,014303
10	0,459345	0,407400	0,051945
11	0,531747	0,471831	0,059916
12	0,615744	0,555905	0,059838
13	0,772964	0,649183	0,123781
14	0,694845	0,821582	-0,126737
15	0,751647	0,728970	0,022677
16		0,760876	

Закінчення рис. М.2

## САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ



Exp. smoothing: S0=,2012 T0=,0124 (исходн.ста)	
Damped trend, no season ; Alpha=,900 Gamma=,900 Phi=,400	
M_FIN_PR	
Summary of error	Error
Mean error	-0,0031294899916
Mean absolute error	0,0623388112076
Sums of squares	0,1346447800089
Mean square	0,0089763186873
Mean percentage error	-2,309236147164
Mean abs. perc. error	15,4570849734525

Рис. М.3. Прогнозування інтегрального показника стану зовнішнього фінансового середовища прямого впливу Mfin\_pr

## ДОДАТКИ

Exp. smoothing: S0=,2012 T0=,0124 (исходнста) Damped trend, no seas on ; Alpha=,900 Gamma=,900 Phi=,400 M_FIN_PR			
Case	M_FIN_PR	Smoothed Series	Res ids
1	0,207347	0,206109	0,001238
2	0,304032	0,209605	0,094427
3	0,345517	0,326137	0,019380
4	0,333675	0,362477	-0,028798
5	0,343255	0,334787	0,008472
6	0,369614	0,344448	0,025166
7	0,391541	0,376066	0,015476
8	0,392853	0,398596	-0,005742
9	0,419568	0,395007	0,024561
10	0,487034	0,425702	0,061332
11	0,549045	0,504209	0,044836
12	0,616702	0,568411	0,048290
13	0,737948	0,637058	0,100890
14	0,526963	0,770622	-0,243658
15	0,276677	0,489489	-0,212812
16		0,204271	

Закінчення рис. М.3

Додаток Н

Таблиця Н.1

Результати прогнозування показників оцінки внутрішнього середовища функціонування для ВАТ «Жарверст»

Показник	Вид моделі	Значення коефіцієнта детермінації R <sup>2</sup>	Прогнозне значення показника
<i>Показники прибутковості (рентабельності)</i>			
Rck	$y = -0,0153t^2 + 0,1156t - 0,1719$	0,7848	-0,7516
Ract	$y = -0,003t^2 + 0,019t - 0,0303$	0,647	-0,1843
Rd	$y = -0,014t^2 + 0,0997t - 0,1674$	0,70	-0,7647
PRch	$y = -190,35t^2 + 1285,5t - 1995,3$	0,6761	-10887,15
Rosn_k	$y = -0,007t^3 + 0,1068t^2 - 0,3974t + 0,4437$	0,6653	-0,3219
Rprod	$y = -0,0044t^4 + 0,0779t^3 - 0,451t^2 + 0,9183t - 0,0033$	0,9697	-0,3489
<i>Показники ліквідності</i>			
Labs	$y = -0,0001t^4 + 0,0046t^3 - 0,0523t^2 + 0,1964t - 0,1323$	0,9463	0,0454
Lprom	$y = -0,0024t^2 + 0,0676t + 0,2065$	0,835	0,6425
Ltek	$y = -0,1409t + 2,5606$	0,8109	1,1516
Dz/Kz	$y = -0,0054t^3 + 0,0812t^2 - 0,222t + 0,3883$	0,9091	0,8883
Kman_coc	$y = 0,0028t^3 - 0,0497t^2 + 0,2375t - 0,1835$	0,9392	-0,06
<i>Показники фінансової стійкості</i>			
Kavt	$y = -0,0769t + 0,9877$	0,9576	0,1418
Kfnki	$y = -0,0537t + 1,1191$	0,8938	0,5284
Kdfn	$y = -0,0537t + 0,9539$	0,7923	0,3632
Kobes_coc	$y = -0,0712t + 0,6964$	0,9213	-0,0868
Kfin	$y = 0,0812t^2 - 0,4997t + 0,8675$	0,9283	5,196
Ktek_zad	$y = 0,0034t^2 + 0,0163t + 0,1206$	0,8125	0,7113



**ДОДАТКИ**

*Таблиця Н.2*

**Результати прогнозування показників оцінки внутрішнього середовища функціонування для ВАТ «Точмаш»**

<b>Показник</b>	<b>Вид моделі</b>	<b>Значення коефіцієнта детермінації R<sup>2</sup></b>	<b>Прогнозне значення показника</b>
<i>Показники прибутковості (рентабельності)</i>			
Rck	$y = -0,0496t^2 + 0,2903t - 0,3676$	0,9340	-1,77
Ract	$y = 0,0012t^3 - 0,0205t^2 + 0,0668t - 0,0782$	0,6555	-0,26
Rd	$y = -0,138t^2 + 0,8886t - 1,1605$	0,8221	-4,34
PRch	$y = -22,485t^2 - 6045,7t + 16264$	0,7027	-46441,5
Rosn_k	$y = 0,0012t^2 - 0,0341t + 0,1434$	0,9773	-0,05
Rprod	$y = -0,0146t^2 + 0,0738t + 0,0668$	0,7002	-0,45
<i>Показники ліквідності</i>			
Labs	-	-	0,00
Lprom	$y = 0,0078t^2 - 0,1322t + 0,6303$	0,8974	0,09
Ltek	$y = 0,0115t^2 - 0,2974t + 2,1945$	0,8521	0,37
Dz/Kz	$y = 0,0084t^2 - 0,1541t + 0,8227$	0,8517	0,12
Kman_coc	$y = 0,0033t^2 - 0,0427t + 0,1213$	0,8198	0,004
<i>Показники фінансової стійкості</i>			
Kavt	$y = -0,0905t + 1,0219$	0,8433	0,12
Kfnki	$y = -0,074t + 1,1758$	0,8225	0,44
Kdfn	$y = -0,0173t^2 + 0,1073t + 0,6711$	0,8581	0,01
Kobes_coc	$y = -0,355t + 1,1701$	0,8706	-2,38
Kfin	$y = 0,5003t^2 - 3,7049t + 5,3244$	0,7718	18,31
Ktek_zad	$y = 0,0172t^2 - 0,1055t + 0,3213$	0,8599	0,99

**Додаток П**  
**Оцінка показників фінансового стану досліджуваних підприємств**  
**для визначення класу кризи**

Таблиця П.1

**Оцінка показників прибутковості ВАТ «Автрамат»**

Позначення показника / групи	Нормативне значення або напрямок позитивної динаміки	31.12.00 р.	31.12.01 р.	31.12.02 р.	31.12.03 р.	31.12.04 р.	31.12.05 р.	31.12.06 р.	31.12.07 р.	31.12.08 р.	31.12.09 р.
Rck	>0	н/в.	в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	в.
Ract	>0	н/в.	в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	в.
Rd	>0, зростання	н/в.	в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	в.	н/в.	в.	в.
PRch	>0, зростання	н/в.	в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	в.
Rosn_k	>0, зростання	в.	н/в.	в.	в.	в.	н/в.	в.	н/в.	в.	в.
Rprod	>0, зростання	в.	н/в.	в.	в.	в.	н/в.	н/в.	н/в.	в.	в.
<b>PR</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

*Примітка:* н/в. – показник не відповідає нормативному або рекомендованому значенню, в. – показник відповідає нормативному або рекомендованому значенню

Таблиця П.2

**Оцінка показників ліквідності ВАТ «Автрамат»**

Позначення показника / групи	Нормативне значення або напрямок позитивної динаміки	31.12.00 р.	31.12.01 р.	31.12.02 р.	31.12.03 р.	31.12.04 р.	31.12.05 р.	31.12.06 р.	31.12.07 р.	31.12.08 р.	31.12.09 р.
Labs	0,2 – 0,35	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	в.	в.	н/в.	в.	в.	в.
Lprom	0,7 - 1	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.
Ltek	1,7 – 2	н/в.	н/в.	н/в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.
Dz/Kz	>1	н/в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	н/в.	н/в.	в.
Kman_soc	>0, зростання	н/в.	н/в.	н/в.	в.	в.	н/в.	в.	н/в.	н/в.	в.
<b>L</b>		0	0	0	1	1	1	1	1	1	1

**ДОДАТКИ**

*Таблиця П.3*

**Оцінка показників фінансової стійкості ВАТ «Автрамат»**

Позначення показника / групи	Нормативне значення або напрямок позитивної динаміки	31.12.00 р.	31.12.01 р.	31.12.02 р.	31.12.03 р.	31.12.04 р.	31.12.05 р.	31.12.06 р.	31.12.07 р.	31.12.08 р.	31.12.09 р.
Kavt	>0,5	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	н/в.
Kfnki	>0,6	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.
Kdfn	>0,5	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.
Kobes_coc	>0,1	н/в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.
Kfin	<1	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	н/в.
Ktek_zad	зменшення	в.	н/в.	н/в.	в.	в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	в.
<b>FU</b>		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

*Таблиця П.4*

**Оцінка показників прибутковості ВАТ «Харверст»**

Позначення показника / групи	Нормативне значення або напрямок позитивної динаміки	31.12.00 р.	31.12.01 р.	31.12.02 р.	31.12.03 р.	31.12.04 р.	31.12.05 р.	31.12.06 р.	31.12.07 р.	31.12.08 р.	31.12.09 р.
Rck	>0	н/в.	в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.
Ract	>0	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.
Rd	>0, зростання	н/в.	в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.
PRch	>0, зростання	н/в.	в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	в.	н/в.	н/в.
Rosn_k	>0, зростання	в.	в.	в.	в.	н/в.	в.	в.	в.	н/в.	н/в.
Rprod	>0, зростання	в.	н/в.	в.	н/в.	н/в.	в.	в.	н/в.	н/в.	н/в.
<b>PR</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Таблиця П.5

Оцінка показників ліквідності ВАТ «Харверст»

Позначення показника / групи	Нормативне значення або напрямок позитивної динаміки	31.12.00 р.	31.12.01 р.	31.12.02 р.	31.12.03 р.	31.12.04 р.	31.12.05 р.	31.12.06 р.	31.12.07 р.	31.12.08 р.	31.12.09 р.
Labs	0,2 – 0,35	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.
Lprom	0,7 - 1	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	в.	н/в.	н/в.
Ltek	1,7 – 2	в.	в.	в.	н/в.	н/в.	в.	н/в.	в.	н/в.	н/в.
Dz/Kz	>1	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	в.	в.	в.	н/в.
Kman_coc	>0, зростання	н/в.	н/в.	н/в.	в.	в.	н/в.	в.	н/в.	н/в.	н/в.
<b>L</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Таблиця П.6

Оцінка показників фінансової стійкості ВАТ «Харверст»

Позначення показника / групи	Нормативне значення або напрямок позитивної динаміки	31.12.00 р.	31.12.01 р.	31.12.02 р.	31.12.03 р.	31.12.04 р.	31.12.05 р.	31.12.06 р.	31.12.07 р.	31.12.08 р.	31.12.08 р.
Kavt	>0,5	в.	в.	в.	в.	в.	в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.
Kfnki	>0,6	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	н/в.
Kdfn	>0,5	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	н/в.	н/в.
Kobes_coc	>0,1	в.	в.	в.	в.	в.	в.	в.	н/в.	в.	н/в.
Kfin	<1	в.	в.	в.	в.	в.	в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.
Ktek_zad	зменшення	в.	в.	н/в.	н/в.	в.	н/в.	н/в.	в.	н/в.	н/в.
<b>FU</b>		1	1	1	1	1	1	0	0	0	0

**ДОДАТКИ**

*Таблиця П.7*

**Оцінка показників прибутковості ВАТ «Точмаш»**

Позначення показника / групи	Нормативне значення або напрямок позитивної динаміки	31.12.02 р.	31.12.03 р.	31.12.04 р.	31.12.05 р.	31.12.06 р.	31.12.07 р.	31.12.08 р.	31.12.09 р.
Rck	>0	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.
Ract	>0	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.
Rd	>0, зростання	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.
PRch	>0, зростання	в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.
Rosn_k	>0, зростання	в.	н/в.	в.	н/в.	н/в.	в.	в.	н/в.
Rprod	>0, зростання	в.	н/в.	в.	н/в.	н/в.	в.	в.	н/в.
<b>PR</b>		0	0	0	0	0	0	0	0

*Таблиця П.8*

**Оцінка показників ліквідності ВАТ «Точмаш»**

Позначення показника / групи	Нормативне значення або напрямок позитивної динаміки	31.12.02 р.	31.12.03 р.	31.12.04 р.	31.12.05 р.	31.12.06 р.	31.12.07 р.	31.12.08 р.	31.12.09 р.
Labs	0,2 – 0,35	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.
Lprom	0,7 - 1	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.
Ltek	1,7 – 2	в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.
Dz/Kz	>1	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.
Kman_coc	>0, зростання	в.	в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.
<b>L</b>		0	0	0	0	0	0	0	0

Оцінка показників фінансової стійкості ВАТ «Точмаш»

Позначення показника / групи	Нормативне значення або напрямок позитивної динаміки	31.12.02 р.	31.12.03 р.	31.12.04 р.	31.12.05 р.	31.12.06 р.	31.12.07 р.	31.12.08 р.	31.12.09 р.
Kavt	>0,5	в.	в.	в.	в.	в.	в.	н/в.	н/в.
Kfnki	>0,6	в.	в.	в.	в.	в.	в.	н/в.	н/в.
Kdfn	>0,5	в.	в.	в.	в.	в.	в.	н/в.	н/в.
Kobes_coc	>0,1	в.	в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.
Kfin	<1	в.	в.	в.	в.	в.	н/в.	н/в.	н/в.
Ktek_zad	зменшення	в.	н/в.	н/в.	в.	н/в.	н/в.	н/в.	н/в.
<b>FU</b>		1	1	0	1	0	0	0	0

**ДОДАТКИ**

**Додаток Р**

**Аналіз літературних джерел щодо формування цілей збалансованої системи показників у розрізі основних компонент розвитку підприємства**

*Таблиця Р.1*

**Цілі збалансованої системи показників у розрізі компоненти «Фінанси»**

Автор, першоджерело	Перелік цілей
1	2
Horvath & Partners [47]	Знизити витрати
	Забезпечити ліквідність
	Забезпечити ефективне управління грошовим потоком
	Збільшити додану вартість
	Збільшити прибуток
	Використовувати для зростання дешеві кредити
	Знизити збитковість
	Не припускати збитків
	Використовувати ефект синергії
	Оптимізувати структуру капіталу
Роберт Каплан, Дейвід Нортон [71; 73]	Максимально використовувати наявні активи
	Підвищити доходи
	Мінімізувати витрати
	Підвищити продуктивність
	Управляти собівартістю продукту протягом його життєвого циклу
	Скоротити витрати обслуговування
	Скоротити операційні витрати
	Ефективно управляти капітальними витратами
	Підвищити прибуток на акцію
	Скоротити витрати на одного клієнта / одиницю продукції
	Удосконалити структуру витрат
	Більш ефективно використовувати активи
	Підвищити можливості отримання доходів

Закінчення табл. Р.1

1	2
	Підвищення цінності для клієнтів
	Підвищити дохід та прибуток до оподаткування
	Скоротити цикл грошового потоку
Нівен Пол Р. [105]	Підвищити рентабельність
	Розширити структуру доходів
	Скоротити витрати
	Збільшити прибуток
	Удосконалити використання активів
	Удосконалити структуру витрат
	Знизити витрати на одиницю продукції
	Підвищити ефективність управління грошовим потоком
	Оптимізувати структуру активів
	Оптимізувати структуру зобов'язань
	Удосконалити операційну діяльність
	Знизити обсяг дебіторської заборгованості, НЗП
	Підвищити вартість для акціонерів

Таблиця Р.2

**Цілі збалансованої системи показників у розрізі компоненти «Клієнти»**

Автор, першоджерело	Перелік цілей
1	2
Horvath & Partners [47]	Підвищити задоволеність клієнтів
	Побудувати систему управління відносинами з ключовими клієнтами
	Вести активний пошук нових клієнтів
	Інтенсифікувати залучення клієнтів
	Фокусуватися на дорогому ціновому сегменті
	Покращити імідж
	Підвищити ступінь відомості компанії
	Провести опитування клієнтів



ДОДАТКИ

Продовження табл. Р.2

1	2
	<p>Збільшити ринкову частку</p> <p>Більш активно обслуговувати клієнтів</p>
<p>Роберт Каплан, Дейвід Нортон [71, 73]</p>	<p>Підвищити ступінь задоволеності клієнтів за рахунок розширення асортименту послуг та підвищення рівня обслуговування</p> <p>Підвищити ступінь задоволеності клієнта після обслуговування</p> <p>Задовольняти цільових клієнтів</p> <p>Зберегти клієнтську базу</p> <p>Розширити клієнтську базу</p> <p>Підвищити авторитет в очах клієнтів</p> <p>Підвищити ступеню задоволеності клієнтів</p> <p>Пропонувати клієнтам продукти та послуги найвищої якості, своєчасно доставляти їх та за низькою ціною</p> <p>Надати найкраще повне рішення для клієнта</p> <p>Надати клієнтам широкий вибір та зручний доступ</p> <p>Забезпечити інновації для клієнтів</p> <p>Надати повний асортимент продуктів та послуг</p> <p>Будувати міцні довгострокові відносини</p> <p>Забезпечити потреби клієнтів в сучасних можливостях</p> <p>Забезпечити найкращий імідж</p>
<p>Нівен Пол Р. [105]</p>	<p>Забезпечити задоволеність клієнтів</p> <p>Своєчасно пропонувати продукти та послуги, що мають високу якість та низьку ціну</p> <p>Надати найкраще повне рішення клієнтам</p> <p>Надати клієнтам індивідуальні рішення</p> <p>Обслуговувати клієнтів на високому рівні</p> <p>Запропонувати взаємовигідне партнерство</p> <p>Підвищити довіру клієнтів</p> <p>Підвищити швидкість виходу на ринок</p> <p>Покращити життя клієнтів</p>

Закінчення табл. Р.2

1	2
	Створити максимальну цінність для клієнтів
	Вести активний пошук нових клієнтів
	Максимізувати споживчу вартість для клієнтів
	Підвищити ступінь задоволеності клієнта

Таблиця Р.3

**Цілі збалансованої системи показників у розрізі компоненти  
«Бізнес-процеси»**

Автор, першоджерело	Перелік цілей
1	2
Horvath & Partners [47]	Прискорити час виконання процесів
	Підвищити внутрішню орієнтацію на клієнта
	Знизити час виконання замовлень
	Оптимізувати процеси збуту
	Реалізувати принципи стандартизації
	Побудувати систему кооперації з постачальниками
	Скоротити час розробки продуктів
	Провести реінжиніринг бізнес-процесів
	Забезпечити постійну наявність продукту на складі
	Організувати виробничі процеси відповідно до стратегії
Роберт Каплан, Дейвід Нортон [71, 73]	Вивчити клієнта
	Створити інноваційні послуги
	Здійснити перехресне обслуговування
	Перевести клієнтів на більш економічні способи обслуговування
	Забезпечити гнучке обслуговування
	Мінімізувати операційні проблеми
	Досягти операційної досконалості
	Забезпечити оперативність реагування на попит
	Оптимізувати тривалість операційного циклу підприємства

## ДОДАТКИ

Закінчення табл. Р.3

1	2
	Забезпечити ефективну збутову діяльність
	Формувати ефективні відносини з постачальником
	Забезпечити якість продукції
	Модернізувати виробництво
	Модернізувати процеси постачання
	Оптимізувати використання активів
	Мінімізувати виробничі витрати
Нівен Пол Р. [105]	Максимізувати ефективність управління операціями
	Максимізувати ефективність управління клієнтами
	Максимізувати ефективність управління інноваціями
	Максимізувати ефективність соціальними процесами
	Удосконалити процес операційного менеджменту
	Реструктуризувати бізнес-процеси на виробництві
	Удосконалити процеси операційного менеджменту
	Удосконалювати процеси поставок та управління ресурсами
	Розробляти рішення по базовим продуктам протягом їх операційного циклу
	Активно підвищувати якість продукції
	Скоротити строки від закупівлі до платежів

Таблиця Р.4

### Цілі збалансованої системи показників у розрізі компоненти «Навчання і розвиток»

Автор, першоджерело	Перелік цілей
1	2
Horvath & Partners [47]	Побудувати управлінську культуру
	Підвищити участь співробітників
	Використовувати сучасні масмедіа
	Підвищити мотивацію персоналу

11	2
	Розвинути культуру зворотного зв'язку
	Розвинути культуру зворотного зв'язку
	Підвищити компетенції у сфері розробок
	Підвищувати кваліфікацію персоналу
	Підвищити задоволеність персоналу
	Підвищити рівень стратегічної свідомості персоналу
	Підвищити рівень інформованості персоналу
Роберт Каплан, Дейвід Нортон [71, 73]	Розвинути стратегічні сфери компетентності
	Надавати персоналу стратегічну інформацію
	Співвідносити особисті цілі персоналу з цілями компанії
	Підвищувати кваліфікацію персоналу
	Забезпечити технологічну інфраструктуру
	Забезпечити розвиток компетенцій персоналу
	Удосконалити навички виробничих відносин
	Застосовувати технології, що базуються на використанні інформаційних систем
	Стимулювати активність персоналу
	Забезпечити позитивну атмосферу
	Забезпечити делегування повноважень
	Розвинути стратегічні сфери компетентності
	Забезпечити доступ до стратегічної інформації
	Сприяти обміну знаннями та розповсюдженню кращого досвіду
	Забезпечити міжфункціональні взаємозв'язки
Активно мотивувати персонал	
Нівен Пол Р. [105]	Розвинути стратегічні компетенції
	Залучити та зберегти талановитих працівників
	Розробити портфель управління відносин з клієнтами
	Збільшити обсяг обміну знаннями
	Створити клієнтоорієнтовану культуру

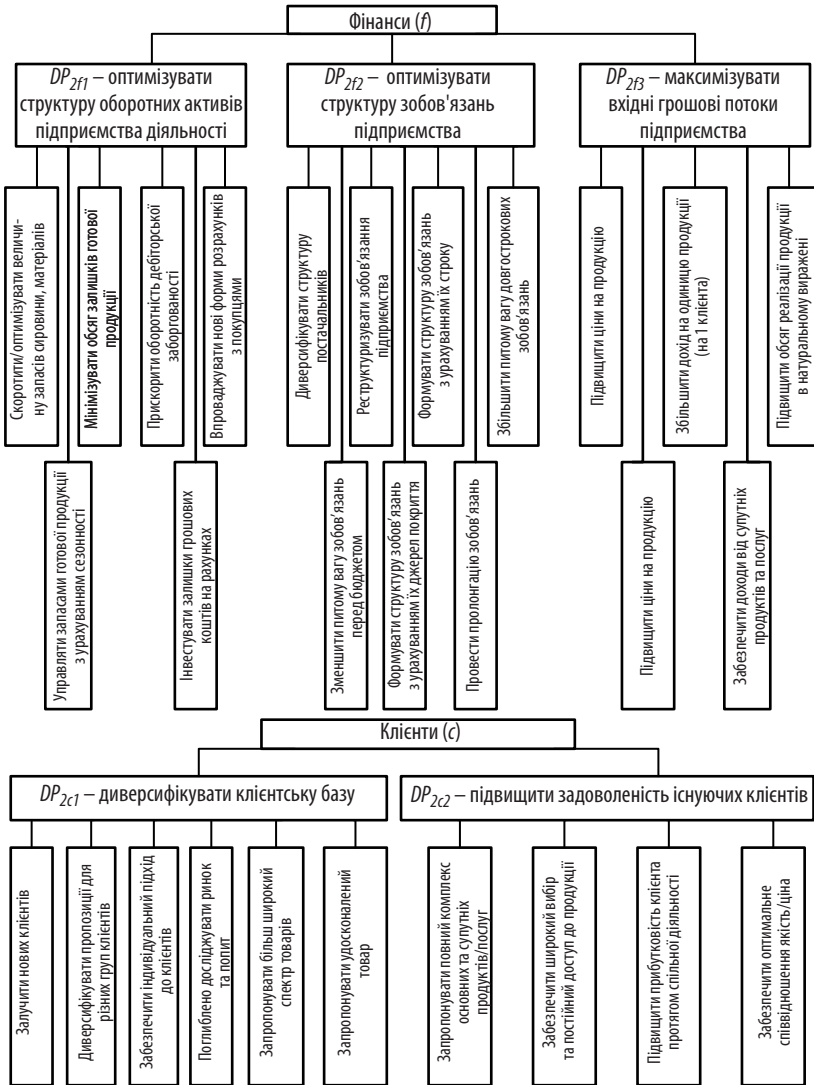
## ДОДАТКИ

---

*Закінчення табл. Р.4*

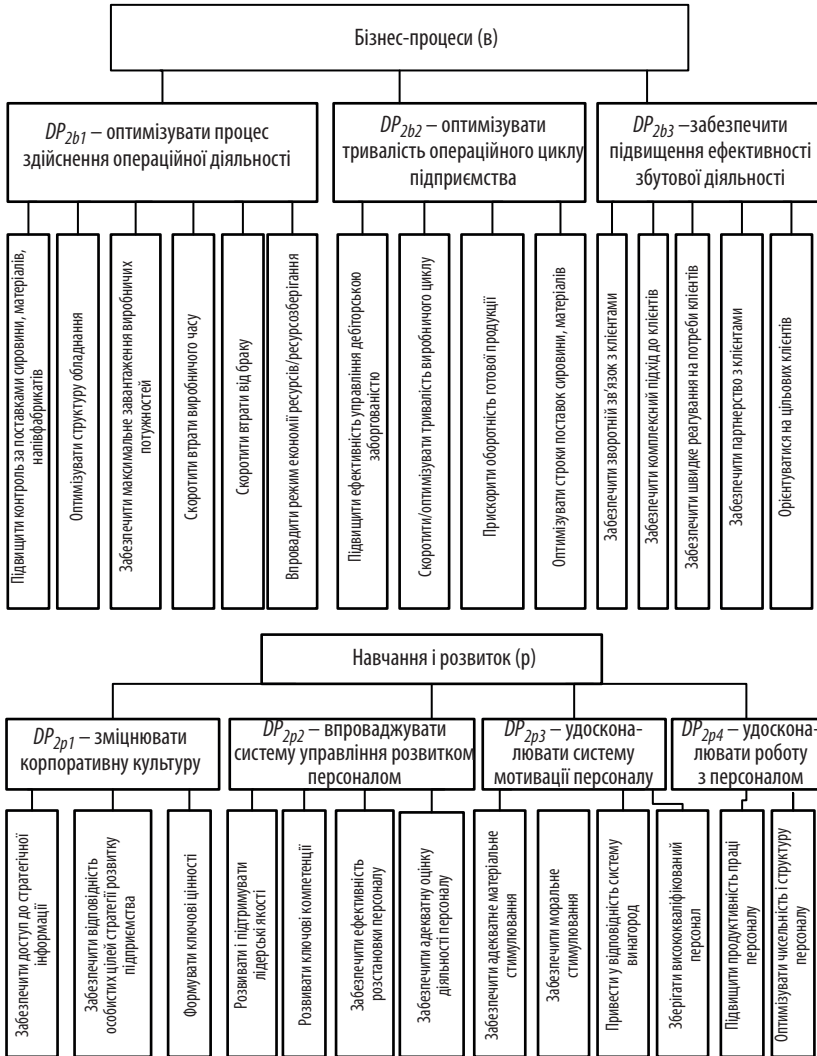
11	2
	Досягти відповідності особистих цілей стратегії
	Забезпечити міждисциплінарні вміння
	Розвинути стратегічні групи професій
	Впроваджувати технології, що сприяють процесам удосконалення
	Впроваджувати культуру постійного удосконалення
	Створити корпоративну культуру
	Надавати персоналу необхідну високоякісну та своєчасну інформацію

**Додаток С**  
**Ієрархічні системи локальних цілей санації**



**Рис. С.1.** Ієрархічна система локальних цілей санації підприємства, сформована для стратегії відновлення платоспроможності

## ДОДАТКИ



**Закінчення рис. С.1.**

## САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

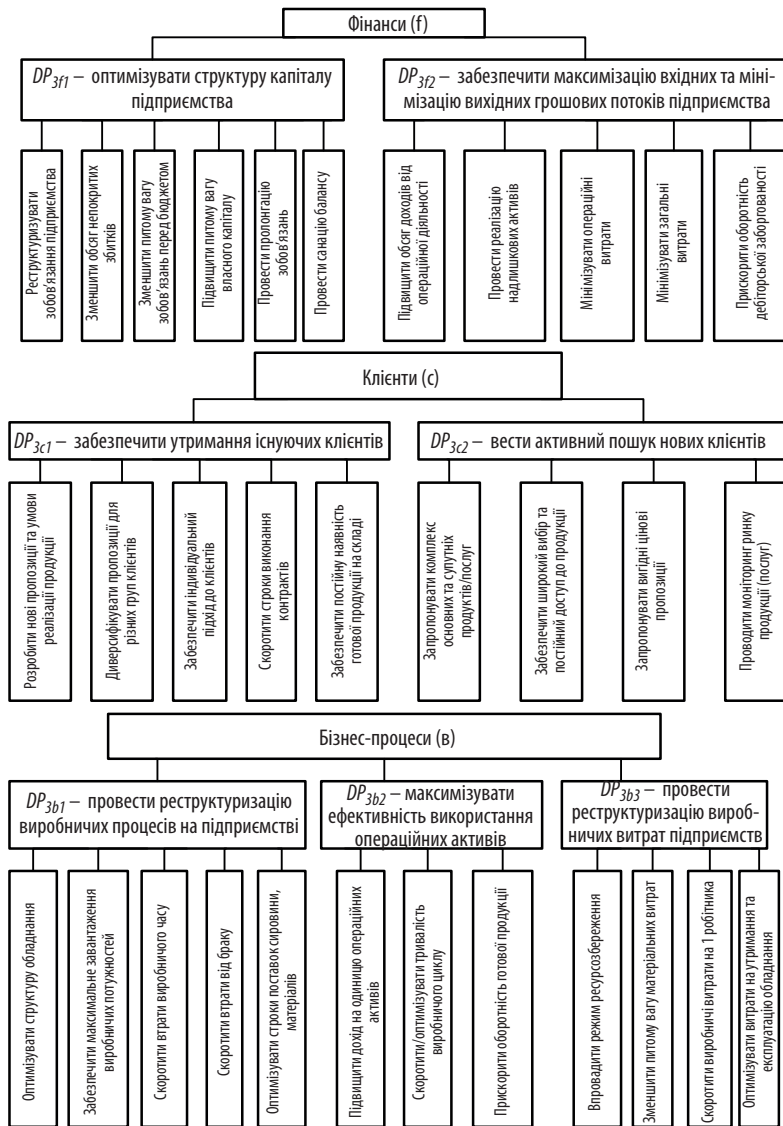
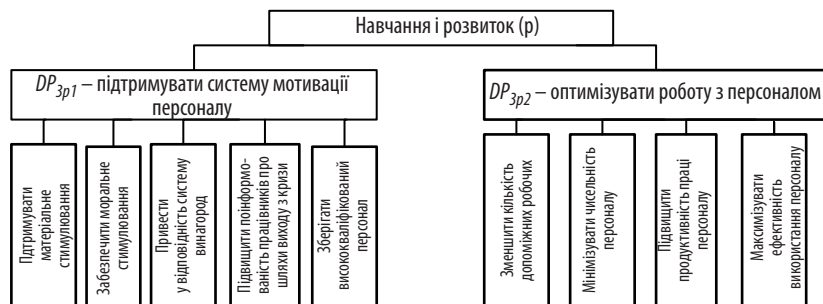


Рис. С.2. Ієрархічна система локальних цілей санації підприємства, сформована для стратегії запобігання банкрутства



## ДОДАТКИ



Закінчення рис. С.2

**Додаток Т**  
**Критерії вибору локальних цілей санації**

Таблиця Т.1

**Вихідна сукупність критеріїв для вибору експертами локальних цілей санації підприємства**

Фактори	Критерії
<i>1. Зовнішні</i>	
1.1. Наявність і доступність фінансових ресурсів	обсяг доступних кредитних ресурсів
	обсяг доступних бюджетних асигнувань
	загальний обсяг доступних фінансових ресурсів
1.2. Ринкові показники з позиції маркетингової діяльності підприємства	обсяг платоспроможного попиту
	рівень конкуренції на ринку
	кількість позицій в асортиментній групі
<i>2. Внутрішні</i>	
2.1 Наявність власних джерел фінансування	обсяг внутрішніх фінансових ресурсів
	питома вага непокритих збитків у сумі власного капіталу
	наявність прострочених зобов'язань
	питома вага зобов'язань у загальній сумі капіталу підприємства
2.2. Виробничі характеристики підприємства	питома вага витрат у загальній сумі доходу підприємства
	питома вага продукції, що реалізується з відстрочення платежу
	рівень завантаження виробничих потужностей
	рівень якості продукції підприємства
	своєчасність виконання договірних зобов'язань
	питома вага високотехнологічного обладнання
	затрати на модернізацію та реконструкцію обладнання
	затрати на впровадження інноваційних продуктів і процесів
2.3. Система організації і мотивації праці на підприємстві	затрати на навчання та підготовку персоналу
	затрати на оснащення робочих місць
	затрати на матеріальне заохочення
	рівень технологічної оснащеності робочих місць
	рівень інформатизації робочих місць

## ДОДАТКИ

### Додаток У

#### Вибір локальних цілей санації методом багатокритеріального вибору

ВАТ «Харверст» позиціонується у квадраті матриці санаційних стратегій, що відповідає класу кризи для підприємства та несприятливому стану зовнішнього середовища. Для нього рекомендується тип санаційної стратегії  $Sc_3$  – стратегія запобігання банкрутства в умовах практично відсутнього доступу до зовнішніх фінансових ресурсів.

Відповідно до ієрархічної системи локальних цілей санації, сформованої для стратегії запобігання банкрутства, визначимо альтернативи – локальні цілі санації, згруповані у рамках окремих компонент.

#### 1. Ранжування локальних цілей санації для компоненти «Фінанси».

У рамках цієї компоненти виділено дві деталізовані цілі. Множина альтернатив для даних цілей та виділені експертами критерії подані в табл. X.1. Розглянемо ранжування локальних цілей у рамках деталізованої цілі  $DP_{3fl}$  – підвищити дохідність підприємства. Виділені для даної мети критерії (табл. У.1) отримали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{достатньо важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{не дуже важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{дуже важливий} \end{array} \right\}$$

Таблиця У.1

#### Альтернативи та критерії вибору цілей санації для деталізованих цілей компоненти «Фінанси»

$DP_{3fl}$ – оптимізувати структуру капіталу підприємства			
Множина альтернатив $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6\}$		Критерії вибору	
1		2	
$a_1$	реструктуризувати зобов'язання підприємства	$c_1$	загальний обсяг доступних фінансових ресурсів
$a_2$	зменшити обсяг непокритих збитків	$c_2$	обсяг внутрішніх фінансових ресурсів
$a_3$	зменшити питому вагу зобов'язань перед бюджетом	$c_3$	обсяг доступних бюджетних асигнувань

САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

Закінчення табл. У.1

1		2	
$a_4$	підвищити питому вагу власного капіталу	$c_4$	питома вага непокритих збитків у сумі власного капіталу
$a_5$	провести пролонгацію зобов'язань	$c_5$	наявність прострочених зобов'язань
$a_6$	провести санацію балансу		
<b><math>DP_{32}</math> – забезпечити максимізацію вхідних та мінімізацію вихідних грошових потоків підприємства</b>			
<b>Множина альтернатив</b> $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5\}$		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	підвищити обсяг доходів від операційної діяльності	$c_1$	питома вага витрат у загальній сумі доходу підприємства
$a_2$	провести реалізацію надлишкових активів	$c_2$	питома вага продукції, що реалізується з відстроченням платежу
$a_3$	мінімізувати операційні витрати	$c_3$	рівень завантаження виробничих потужностей
$a_4$	мінімізувати загальні витрати	$c_4$	рівень якості продукції підприємства
$a_5$	прискорити оборотність дебіторської заборгованості	$c_5$	свочасність виконання договірних зобов'язань
		$c_6$	обсяг внутрішніх фінансових ресурсів

Критеріальні оцінки для альтернатив подані в табл. У.2.

Таблиця У.2

**Критеріальні оцінки альтернатив**

Критерій	Оцінка альтернатив					
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$	$a_6$
$c_1$	задовільна	задовільна	погана	добра	задовільна	задовільна
$c_2$	погана	задовільна	задовільна	добра	задовільна	добра
$c_3$	погана	погана	задовільна	задовільна	задовільна	погана
$c_4$	задовільна	добра	задовільна	задовільна	погана	добра
$c_5$	добра	погана	задовільна	задовільна	задовільна	погана

## ДОДАТКИ

Побудуємо функції приналежності зважених оцінок для визначених альтернатив. Використовуючи формули (4.2), (4.3), (4.4), отримуємо:

$$R'_1 = 0,4 \cdot 0,4 + 0,2 \cdot 0,2 + 0 \cdot 0,2 + 0,4 \cdot 0,4 + 0,6 \cdot 0,6 = 0,72;$$

$$R''_1 = 0,8 \cdot 0,8 + 0,6 \cdot 0,6 + 0,4 \cdot 0,6 + 0,8 \cdot 0,8 + 1 \cdot 1 = 2,88;$$

$$R_1^* = 0,6 \cdot 0,6 + 0,4 \cdot 0,4 + 0,2 \cdot 0,4 + 0,6 \cdot 0,6 + 0,8 \cdot 0,8 = 1,6.$$

Аналогічно

$$R'_2 = 0,6; \quad R''_2 = 2,76; \quad R_2^* = 1,48;$$

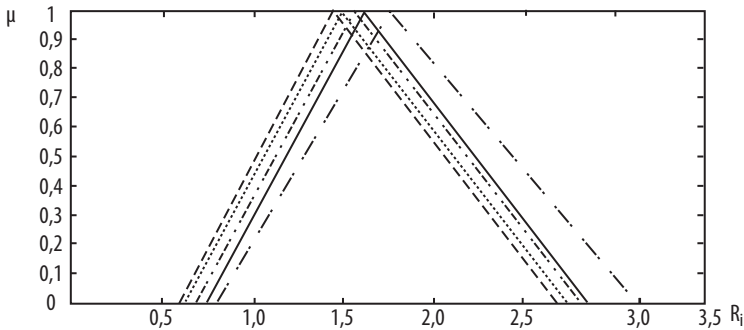
$$R'_3 = 0,56; \quad R''_3 = 2,72; \quad R_3^* = 1,44;$$

$$R'_4 = 0,76; \quad R''_4 = 3,16; \quad R_4^* = 1,76;$$

$$R'_5 = 0,56; \quad R''_5 = 2,72; \quad R_5^* = 1,44;$$

$$R'_6 = 0,64; \quad R''_6 = 2,88; \quad R_6^* = 1,56.$$

Отримані функції приналежності зображені на рис. У.1.



**Рис. У.1. Функції приналежності зважених оцінок  
(компонента «Фінанси», мета «оптимізувати структуру капіталу  
підприємства»)**

Таким чином, отримане наступне упорядкування альтернатив:  $a_4, a_1, a_6, a_2, a_3, a_5$ , найкращою є четверта альтернатива – підвищити питому вагу власного капіталу.

Розглянемо ранжування локальних цілей у рамках деталізованої мети  $DP_{3\Omega}$  – максимізувати вхідні та мінімізувати вихідні грошові потоки під-

приємства. Сформовані альтернативи та обрані експертами критерії подані в табл. У.1. Критерії одержали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{важливий}; \alpha_2 = \text{важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{досить важливий}; \alpha_{c_4} = \text{досить важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{досить важливий}; \alpha_{c_6} = \text{не дуже важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для виділених альтернатив подані в табл. У.3.

Таблиця У.3

Критеріальні оцінки альтернатив

Критерій	Оцінка альтернатив				
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_{14}$	$a_5$
$c_1$	задовільна	погана	добра	добра	задовільна
$c_2$	задовільна	задовільна	погана	погана	добра
$c_3$	добра	погана	задовільна	погана	задовільна
$c_4$	добра	задовільна	погана	задовільна	задовільна
$c_5$	добра	погана	погана	задовільна	добра
$c_{16}$	задовільна	добра	задовільна	задовільна	погана

Функції приналежності зважених оцінок для альтернатив, розраховані за формулами (4.2), (4.3), (4.4), складають:

$$R'_1 = 0,68; R''_1 = 3,4; R^*_1 = 1,8;$$

$$R'_2 = 0,4; R''_2 = 2,72; R^*_2 = 1,32;$$

$$R'_3 = 0,48; R''_3 = 2,8; R^*_3 = 1,4;$$

$$R'_4 = 0,52; R''_4 = 2,92; R^*_4 = 1,48;$$

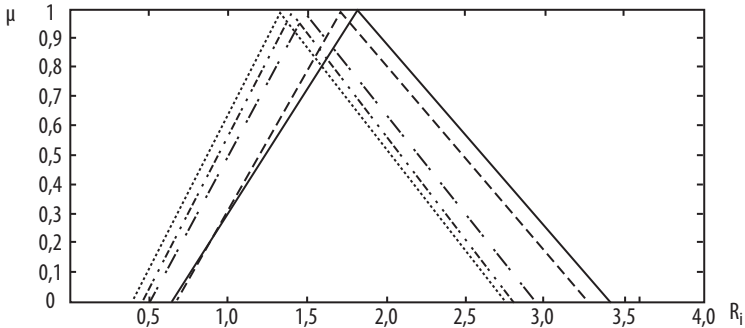
$$R'_5 = 0,68; R''_5 = 3,24; R^*_5 = 1,72.$$

Отримані функції приналежності, за якими визначається упорядкування альтернатив, зображені на рис. У.2.

Таким чином, можемо зробити висновок, що найкращою альтернативою серед локальних цілей санації для ВАТ «Харверст» для деталізованої мети «максимізувати вхідні та мінімізувати вихідні грошові потоки» є підвищен-

## ДОДАТКИ

ня обсягу доходів від операційної діяльності, а найгіршою – проведення реалізації надлишкових активів.



**Рис. У.2. Функції приналежності зважених оцінок  
(компонента «Фінанси», мета «максимізувати вхідні та мінімізувати  
вихідні грошові потоки підприємства»)**

### 2. Ранжування локальних цілей санації для компоненти «Клієнти».

У рамках цієї компоненти виділено дві деталізовані мети. Множина альтернатив для цих цілей та виділені експертами критерії подані в *табл. У.4*.

*Таблиця У.4*

#### **Альтернативи та критерії вибору цілей санації для деталізованих цілей компоненти «Клієнти»**

<b><math>DP_{3c1}</math> – забезпечити утримання існуючих клієнтів</b>			
<b>Множина альтернатив <math>A = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5\}</math></b>		<b>Критерії вибору</b>	
<b>1</b>		<b>2</b>	
$a_1$	розробити нові пропозиції та умови реалізації продукції	$c_1$	обсяг платоспроможного попиту
$a_2$	диверсифікувати пропозиції для різних груп клієнтів	$c_2$	обсяг доступних фінансових ресурсів
$a_3$	забезпечити індивідуальний підхід до клієнтів	$c_3$	питома вага продукції, що реалізується з відстроченням платежу
$a_4$	скоротити строки виконання контрактів	$c_4$	рівень завантаження виробничих потужностей
$a_5$	забезпечити постійну наявність готової продукції на складі	$c_5$	рівень якості продукції підприємства

Закінчення табл. У4

1		2	
		$c_6$	своєчасність виконання договірних зобов'язань
$DP_{3c2}$ – вести активний пошук нових клієнтів			
Множина альтернатив $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4\}$		Критерії вибору	
$a_1$	запропонувати комплекс основних та супутніх продуктів/послуг	$c_1$	обсяг платоспроможного попиту
$a_2$	забезпечити широкий вибір та постійний доступ до продукції	$c_2$	своєчасність виконання договірних зобов'язань
$a_3$	запропонувати вигідні цінові пропозиції	$c_3$	питома вага продукції, що реалізується з відстроченням платежу
$a_4$	проводити моніторинг ринку продукції (послуг)	$c_4$	рівень завантаження виробничих потужностей
		$c_5$	рівень якості продукції підприємства

Розглянемо ранжування локальних цілей у рамках деталізованої мети  $DP_{3c1}$  – забезпечити утримання існуючих клієнтів.

Обрані експертами критерії отримали наступні лінгвістичні оцінки відносно важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{дуже важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{не дуже важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{не дуже важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_6} = \text{дуже важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для альтернатив подані в табл. У5.

Визначення функцій приналежності зважених оцінок для альтернатив з використанням формул (4.2), (4.3), (4.4) дозволило отримати наступні результати:

$$R'_1 = 0,72; \quad R''_1 = 3,36; \quad R_1^* = 1,8;$$

$$R'_2 = 1; \quad R''_2 = 3,8; \quad R_2^* = 2,16;$$

$$R'_3 = 0,88; \quad R''_3 = 3,6; \quad R = 2;$$



ДОДАТКИ

$$R'_4 = 0,72; R''_4 = 3,28; R_4^* = 1,76;$$

$$R'_5 = 1,04; R''_5 = 4; R_5^* = 2,28.$$

Таблиця У.5

Критеріальні оцінки альтернатив

Критерій	Оцінка альтернатив				
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$
$c_1$	задовільна	задовільна	погана	погана	добра
$c_2$	задовільна	погана	погана	задовільна	добра
$c_3$	задовільна	добра	задовільна	задовільна	задовільна
$c_{14}$	задовільна	задовільна	задовільна	погана	задовільна
$c_5$	добра	задовільна	добра	погана	задовільна
$c_6$	задовільна	добра	добра	добра	добра

Отримані функції приналежності зображені на рис. У.3.

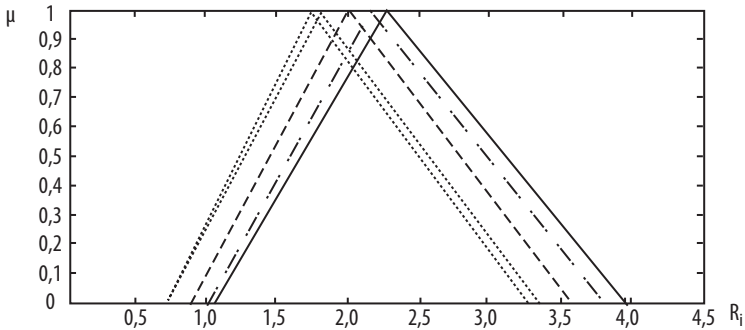


Рис. У.3. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Клієнти», мета «забезпечити утримання існуючих клієнтів»)

Таким чином, для досліджуваного підприємства в рамках досягнення мети «забезпечити утримання існуючих клієнтів» найкращою є п'ята альтернатива – забезпечити постійну наявність готової продукції на складі, а найгіршою – скоротити строки виконання контрактів.

Для цілі  $DP_{3c2}$  – вести активний пошук нових клієнтів, експерти визначили наступні лінгвістичні оцінки відносно важливості критеріїв:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{дуже важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{досить важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{не дуже важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{важливий}; \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для випадку чотирьох альтернатив подані в табл. У.6.

Таблиця У.6

Критеріальні оцінки альтернатив

Критерій	Оцінка альтернатив			
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$
$c_1$	задовільна	задовільна	добра	задовільна
$c_2$	добра	добра	добра	погана
$c_3$	задовільна	погана	задовільна	задовільна
$c_4$	погана	погана	задовільна	погана
$c_5$	задовільна	задовільна	добра	задовільна

Функції приналежності зважених оцінок для альтернатив, побудовані з використанням формул (4.2), (4.3), (4.4), одержали наступні значення:

$$R'_1 = 0,76; \quad R''_1 = 3; \quad R_1^* = 1,68;$$

$$R'_2 = 0,48; \quad R''_2 = 2,48; \quad R_2^* = 1,28;$$

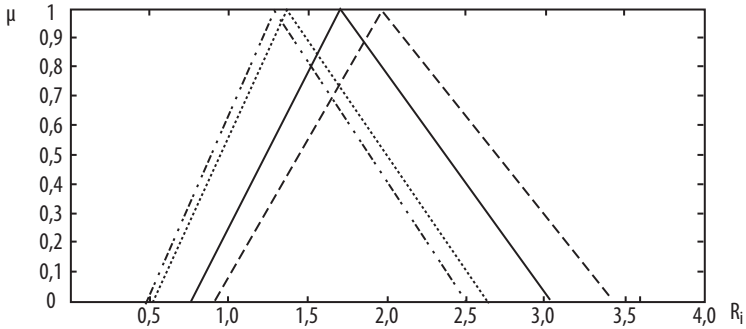
$$R'_3 = 0,92; \quad R''_3 = 3,4; \quad R_3^* = 1,96;$$

$$R'_4 = 0,52; \quad R''_4 = 2,6; \quad R_4^* = 1,36.$$

Отримані функції приналежності зображені на рис. У.4.

Можемо зробити висновок, що найкращою альтернативою серед локальних цілей санації для ВАТ «Харверст» для визначеної деталізованої мети є запропонувати вигідні цінові пропозиції.

## ДОДАТКИ



**Рис. У.4. Функції належності зважених оцінок  
(компонента «Клієнти», мета «вести активний пошук нових клієнтів»)**

3. Ранжування локальних цілей санації для компоненти «Бізнес-процеси»

У рамках визначеної компоненти виділено три деталізовані цілі, множина альтернатив для даних цілей та виділені експертами критерії подані в табл. У.7. Проведемо ранжування локальних цілей у рамках деталізованої мети  $DP_{3b1}$  «провести реструктуризацію виробничих процесів». Виділені для цієї мети критерії отримали наступні лінгвістичні оцінки відносно важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{дуже важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{досить важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{досить важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для альтернатив подані в табл. У.8.

Таблиця У.8

**Критеріальні оцінки альтернатив**

Критерій	Оцінка альтернатив				
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$
$c_1$	добра	задовільна	погана	погана	задовільна
$c_2$	добра	погана	задовільна	добра	погана
$c_3$	задовільна	добра	добра	задовільна	добра
$c_4$	добра	задовільна	добра	добра	задовільна

**САНАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ**

Побудуємо функції приналежності зважених оцінок для альтернатив з використанням формул (4.2), (4.3), (4.4):

Таблиця У.7

**Альтернативи та критерії вибору цілей санації для деталізованих цілей компоненти «Бізнес-процеси»**

<b><math>DP_{3b1}</math> – провести реструктуризацію виробничих процесів</b>			
<b>Множина альтернатив</b> <b><math>A = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5\}</math></b>		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	оптимізувати структуру обладнання	$c_1$	обсяг доступних фінансових ресурсів
$a_2$	забезпечити максимальне завантаження виробничих потужностей	$c_2$	затрати на модернізацію та реконструкцію обладнання
$a_3$	скоротити втрати виробничого часу	$c_3$	рівень завантаження виробничих потужностей
$a_4$	скоротити втрати від браку	$c_4$	питома вага високотехнологічного обладнання
$a_5$	оптимізувати строки поставок сировини, матеріалів		
<b><math>DP_{3b2}</math> – максимізувати ефективність використання операційних активів</b>			
<b>Множина альтернатив</b> <b><math>A = \{a_1, a_2, a_3\}</math></b>		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	підвищити дохід на одиницю операційних активів	$c_1$	обсяг доступних фінансових ресурсів
$a_2$	скоротити/оптимізувати тривалість виробничого циклу	$c_2$	питома вага продукції, що реалізується з відстроченням платежу
$a_3$	прискорити оборотність готової продукції	$c_3$	рівень завантаження виробничих потужностей
		$c_4$	питома вага високотехнологічного обладнання
<b><math>DP_{3b3}</math> – провести реструктуризацію виробничих витрат підприємства</b>			
<b>Множина альтернатив</b> <b><math>A = \{a_1, a_2, a_3, a_4\}</math></b>		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	впровадити режим ресурсозбереження	$c_1$	обсяг доступних фінансових ресурсів
$a_2$	зменшити питому вагу матеріальних витрат	$c_2$	затрати на модернізацію та реконструкцію обладнання

ДОДАТКИ

Закінчення табл. У.7

$a_3$	скоротити виробничі витрати на одного робітника	$c_3$	рівень завантаження виробничих потужностей
$a_4$	оптимізувати витрати на утримання та експлуатацію обладнання	$c_4$	питома вага високотехнологічного обладнання
		$c_5$	питома вага витрат у загальній сумі доходу підприємства

$$R'_1 = 0,8; R''_1 = 2,88; R_1^* = 1,68;$$

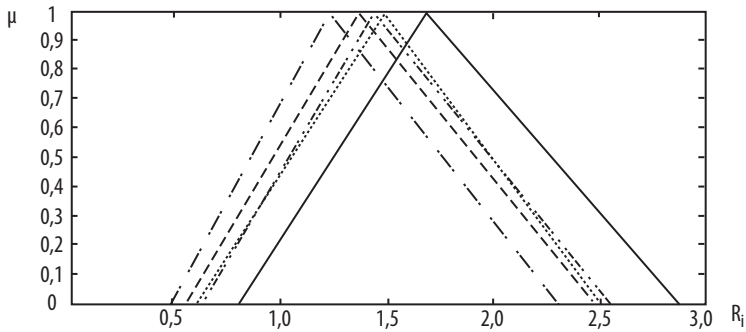
$$R'_2 = 0,6; R''_2 = 2,52; R_2^* = 1,4;$$

$$R'_3 = 0,56; R''_3 = 2,48; R_3 = 1,36;$$

$$R'_4 = 0,4; R''_4 = 2,56; R_4^* = 1,44;$$

$$R'_5 = 0,48; R''_5 = 2,32; R_5^* = 1,24.$$

Отримані функції приналежності зображені на рис. У.5.



**Рис. У.5. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Бізнес-процеси», мета «провести реструктуризацію виробничих процесів»)**

Таким чином, найкращою є перша альтернатива – оптимізувати структуру обладнання, а найгіршою п'ята – оптимізувати строки поставок сировини та матеріалів.

Для цілі DP<sub>3b2</sub> «максимізувати ефективність використання операційних активів» виділені альтернативи та критерії (табл. X.7); експерти визначили наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості критеріїв:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{досить важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{не дуже важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{дуже важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для випадку трьох альтернатив подані в табл. У.9.

Таблиця У.9

**Критеріальні оцінки альтернатив**

Критерій	Оцінка альтернатив		
	$a_1$	$a_2$	$a_3$
$c_1$	задовільна	задовільна	погана
$c_2$	добра	добра	добра
$c_3$	добра	задовільна	задовільна
$c_4$	добра	погана	задовільна

Побудуємо функції приналежності зважених оцінок для альтернатив. Використовуючи формули ((4.2), (4.3), (4.4), одержали наступні значення:

$$R'_1 = 0,68; \quad R''_1 = 2,68; \quad R_1^* = 1,52;$$

$$R'_2 = 0,4; \quad R''_2 = 2,16; \quad R_2^* = 1,12;$$

$$R'_3 = 0,44; \quad R''_3 = 2,2; \quad R = 1,16.$$

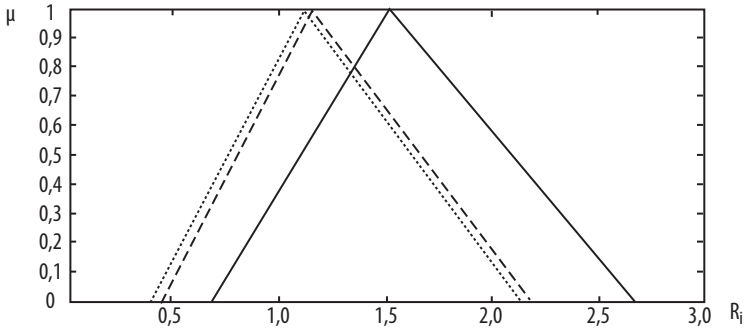
Отримані функції приналежності зображені на рис. У.6.

Можемо зробити висновок, що найкращою альтернативою серед локальних цілей санації для визначеної деталізованої мети є підвищити дохід на одиницю операційних активів.

Для мети DP<sub>3b3</sub> «провести реструктуризацію виробничих витрат підприємства» критерії, визначені експертами (табл. У.7), одержали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{не дуже важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{досить важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{досить важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{дуже важливий}; \end{array} \right\}$$

ДОДАТКИ



**Рис. У.6. Функції належності зважених оцінок (компонента «Бізнес-процеси», мета «максимізувати ефективність використання операційних активів»)**

Критеріальні оцінки для випадку п'яти альтернатив подані в *табл. У.10*.

*Таблиця У.10*

**Критеріальні оцінки альтернатив**

Критерій	Оцінка альтернатив			
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$
$c_1$	задовільна	задовільна	погана	добра
$c_2$	погана	добра	погана	задовільна
$c_3$	задовільна	задовільна	задовільна	задовільна
$c_4$	добра	добра	добра	задовільна
$c_5$	добра	добра	добра	добра

З використанням формул (4.2), (4.3), (4.4) побудуємо функції належності зважених оцінок для альтернатив, отримуємо:

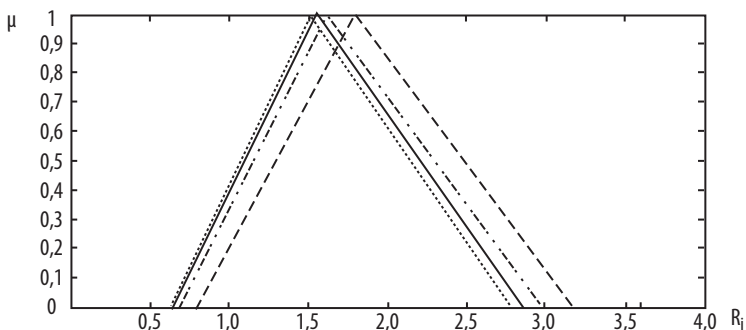
$$R'_1 = 0,64; R''_1 = 2,88; R_1^* = 1,56;$$

$$R'_2 = 0,8; R''_2 = 3,2; R_2^* = 1,8.$$

$$R'_3 = 0,64; R''_3 = 2,8; R_3^* = 1,52;$$

$$R'_4 = 0,68; R''_4 = 3; R_4^* = 1,64.$$

Отримані функції належності зображені на *рис. У.7*.



**Рис. У.7. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Бізнес-процеси», мета «провести реструктуризацію виробничих витрат підприємства»)**

Таким чином, найкращою альтернативою серед локальних цілей санації для ВАТ «Харверст» для деталізованої мети «провести реструктуризацію виробничих витрат» є зменшення питомої ваги матеріальних витрат.

**4.** Ранжування локальних цілей санації для компоненти «Навчання і розвиток».

У рамках визначеної компоненти виділено дві деталізовані цілі, множина альтернатив для цих цілей та виділені експертами критерії подані в табл. У.11.

Таблиця У.11

**Альтернативи та критерії вибору цілей санації для деталізованих цілей компоненти «Навчання і розвиток»**

DPЗр1 – підтримувати систему мотивації персоналу			
Множина альтернатив $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5\}$		Критерії вибору	
1		2	
$a_1$	підтримувати матеріальне стимулювання	$c_1$	затрати на навчання та підготовку персоналу
$a_2$	забезпечити моральне стимулювання	$c_2$	затрати на оснащення робочих місць
$a_3$	привести у відповідність систему винагород	$c_3$	затрати на матеріальне заохочення



ДОДАТКИ

Закінчення табл. У.11

1		2	
$a_4$	підвищити поінформованість працівників про шляхи виходу з кризи	$c_4$	рівень технологічної оснащеності робочих місць
$a_5$	зберігати висококваліфікований персонал	$c_5$	рівень інформатизації робочих місць
<b>DP3p2 – оптимізувати роботу з персоналом</b>			
<b>Множина альтернатив</b> $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4\}$		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	зменшити кількість допоміжних робочих	$c_1$	затрати на навчання та підготовку персоналу
$a_2$	мінімізувати чисельність персоналу	$c_2$	затрати на оснащення робочих місць
$a_4$	підвищити продуктивність праці персоналу	$c_3$	затрати на матеріальне заохочення
$a_4$	максимізувати ефективність використання персоналу	$c_4$	рівень технологічної оснащеності робочих місць
		$c_5$	рівень інформатизації робочих місць

Для цілі DP<sub>3p1</sub> «удосконалювати систему мотивації персоналу» визначені критерії одержали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{не дуже важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{досить важливий}; \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для випадку п'яти альтернатив подані в табл. У.12.

Побудуємо функції приналежності зважених оцінок альтернатив за допомогою формул (4.2), (4.3), (4.4):

$$R'_1 = 0,44; \quad R''_1 = 2,44; \quad R^*_1 = 1,24;$$

$$R'_2 = 0,48; \quad R''_2 = 2,56; \quad R^*_2 = 1,32;$$

$$R'_3 = 0,48; \quad R''_3 = 2,56; \quad R^*_3 = 1,32;$$

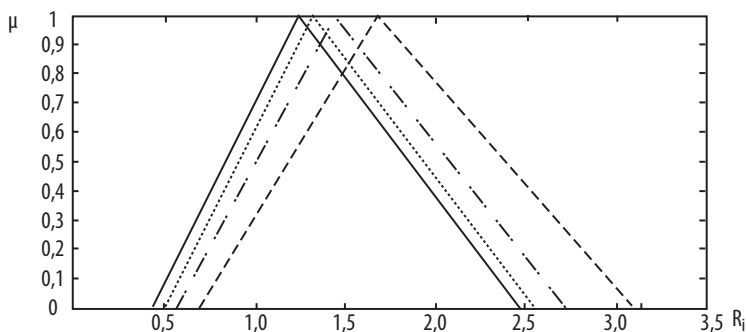
$$R'_4 = 0,68; \quad R''_4 = 3,08; \quad R^*_4 = 1,68;$$

$$R'_5 = 0,56; \quad R''_5 = 2,72; \quad R^*_5 = 1,44.$$

Критеріальні оцінки альтернатив

Критерій	Оцінка альтернатив				
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$
$c_1$	задовільна	задовільна	задовільна	добра	задовільна
$c_2$	погана	задовільна	погана	добра	задовільна
$c_3$	добра	погана	добра	задовільна	погана
$c_4$	погана	задовільна	погана	задовільна	задовільна
$c_5$	погана	задовільна	задовільна	добра	задовільна

Отримані функції приналежності зображені на рис. У.8.



**Рис. У.8. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Навчання і розвиток», мета «підтримувати систему мотивації персоналу»)**

Таким чином, найкращою альтернативою серед локальних цілей санації для деталізованої мети «підтримувати систему мотивації персоналу» визначено підвищення поінформованості працівників про шляхи виходу з кризи.

Для цілі  $DP_{3p2}$  «оптимізувати роботу з персоналом» критерії одержали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left. \begin{cases} \alpha_{c_1} = \text{не дуже важливий}; & \alpha_2 = \text{важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{важливий}; & \alpha_{c_4} = \text{важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{досить важливий}; \end{cases} \right\}$$

ДОДАТКИ

Критеріальні оцінки для даного випадку подані в *табл. У13*.

*Таблиця У13*

**Критеріальні оцінки альтернатив**

Критерій	Оцінка альтернатив			
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$
$c_1$	задовільна	добра	задовільна	добра
$c_2$	добра	задовільна	погана	добра
$c_3$	задовільна	задовільна	задовільна	задовільна
$c_4$	погана	погана	задовільна	задовільна
$c_5$	погана	погана	задовільна	задовільна

Побудуємо функції приналежності зважених оцінок для альтернатив. Використовуючи формули (4.2), (4.3), (4.4), одержали:

$$R'_1 = 0,52; R''_1 = 2,6; R_1^* = 1,36;$$

$$R'_2 = 0,44; R''_2 = 2,52; R_2^* = 1,28;$$

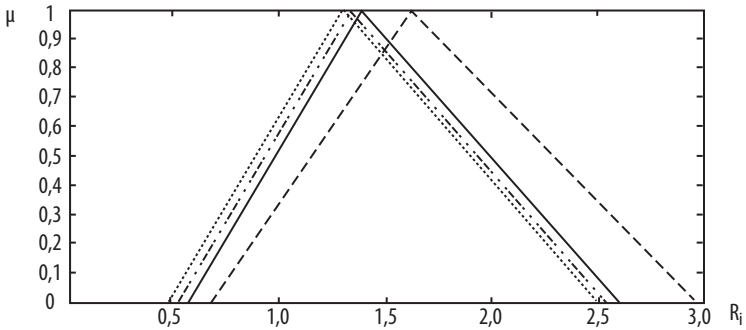
$$R'_3 = 0,48; R''_3 = 2,56; R_3^* = 1,32;$$

$$R'_4 = 0,64; R''_4 = 2,96; R_4^* = 1,6.$$

Отримані функції приналежності зображені на *рис. У9*.

Таким чином, отримали наступне упорядкування альтернатив:  $a_4, a_1, a_3, a_2$ , найкращою для ВАТ «Харверст» є четверта альтернатива – максимізувати ефективність використання персоналу.

Проведемо аналогічні розрахунки для ВАТ «Точмаш». ВАТ «Точмаш» позиціонується у квадраті матриці санаційних стратегій, що відповідає класу кризи для підприємства та несприятливому стану зовнішнього середовища. Для нього, як і для попереднього підприємства, рекомендується тип санаційної стратегії  $Sc_3$  – стратегія запобігання банкрутства в умовах практично відсутнього доступу до зовнішніх фінансових ресурсів.



**Рис. У.9. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Навчання і розвиток», мета «оптимізувати роботу з персоналом»)**

Відповідно до ієрархічної системи локальних цілей санації, сформованої для стратегії запобігання банкрутства, визначимо альтернативи – локальні цілі санації, згруповані у рамках окремих компонент.

**1. Ранжування локальних цілей санації для компоненти «Фінанси».**

У рамках цієї компоненти виділено дві деталізовані мети. Множина альтернатив для даних цілей та виділені експертами критерії представлені в *табл. У.14*. Розглянемо ранжування локальних цілей у рамках деталізованої мети  $DP_{3fl}$  – підвищити дохідність підприємства. Виділені для цієї мети критерії отримали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{достатньо важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{не дуже важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{дуже важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для альтернатив подані в *табл. У.15*.

ДОДАТКИ

Таблиця У.14

Альтернативи та критерії вибору цілей санації для деталізованих цілей компоненти «Фінанси»

<b><math>DP_{31}</math> – оптимізувати структуру капіталу підприємства</b>			
<b>Множина альтернатив <math>A = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6\}</math></b>		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	реструктуризувати зобов'язання підприємства	$c_1$	загальний обсяг доступних фінансових ресурсів
$a_2$	зменшити обсяг непокритих збитків	$c_2$	обсяг внутрішніх фінансових ресурсів
$a_3$	зменшити питому вагу зобов'язань перед бюджетом	$c_3$	обсяг доступних бюджетних асигнувань
$a_4$	підвищити питому вагу власного капіталу	$c_4$	питома вага непокритих збитків у сумі власного капіталу
$a_5$	провести пролонгацію зобов'язань	$c_5$	наявність прострочених зобов'язань
$a_6$	провести санацію балансу		
<b><math>DP_{32}</math> – забезпечити максимізацію вхідних та мінімізацію вихідних грошових потоків підприємства</b>			
<b>Множина альтернатив <math>A = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5\}</math></b>		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	підвищити обсяг доходів від операційної діяльності	$c_1$	питома вага витрат у загальній сумі доходу підприємства
$a_2$	провести реалізацію надлишкових активів	$c_2$	питома вага продукції, що реалізується з відстроченням платежу
$a_3$	мінімізувати операційні витрати	$c_3$	рівень завантаження виробничих потужностей
$a_4$	мінімізувати загальні витрати	$c_4$	рівень якості продукції підприємства
$a_5$	прискорити оборотність дебіторської заборгованості	$c_5$	своєчасність виконання договірних зобов'язань
		$c_6$	обсяг внутрішніх фінансових ресурсів

Побудуємо функції приналежності зважених оцінок для визначених альтернатив.

Використовуючи формули (4.2), (4.3), (4.4), отримуємо:

$$R_1' = 0,4 \cdot 0,4 + 0,2 \cdot 0,2 + 0 \cdot 0,2 + 0,4 \cdot 0,2 + 0,6 \cdot 0,6 = 0,64;$$

$$R_1'' = 0,8 \cdot 0,8 + 0,6 \cdot 0,6 + 0,4 \cdot 0,6 + 0,8 \cdot 0,6 + 1 \cdot 1 = 2,72;$$

$$R_1^* = 0,6 \cdot 0,6 + 0,4 \cdot 0,4 + 0,2 \cdot 0,4 + 0,6 \cdot 0,4 + 0,8 \cdot 0,8 = 1,48.$$

Критеріальні оцінки альтернатив

Критерій	Оцінка альтернатив					
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$	$a_{16}$
$c_1$	задовільна	добра	задовільна	добра	задовільна	погана
$c_2$	погана	добра	погана	задовільна	задовільна	задовільна
$c_3$	погана	задовільна	добра	погана	задовільна	погана
$c_4$	погана	добра	погана	задовільна	задовільна	добра
$c_5$	добра	задовільна	добра	погана	добра	погана

Аналогічно

$$R'_2 = 0,84; R''_2 = 3,32; R^*_2 = 1,88;$$

$$R'_3 = 0,64; R''_3 = 2,88; R^*_3 = 1,56;$$

$$R'_4 = 0,6; R''_4 = 2,76; R^*_4 = 1,48;$$

$$R'_5 = 0,76; R''_5 = 3,08; R^*_5 = 1,72;$$

$$R'_6 = 0,52; R''_6 = 2,6; R^*_6 = 1,36.$$

Отримані функції приналежності зображені на рис. У.10.

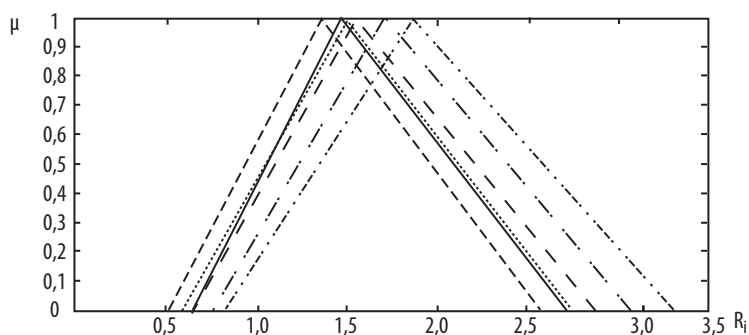


Рис. У.10. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Фінанси», мета «оптимізувати структуру капіталу підприємства»)

## ДОДАТКИ

Таким чином, отримане наступне упорядкування альтернатив:  $a_2, a_5, a_3, a_4, a_1, a_6$  найкращою є друга альтернатива – зменшити обсяг непокритих збитків.

Розглянемо ранжування локальних цілей у рамках деталізованої мети  $DP_{3f2}$  – максимізувати вхідні та мінімізувати вихідні грошові потоки підприємства. Сформовані альтернативи та обрані експертами критерії подані в табл. У.14. Критерії одержали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{досить важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{досить важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{досить важливий}; \quad \alpha_{c_6} = \text{не дуже важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для виділених альтернатив подані в табл. У.16.

Таблиця У.16

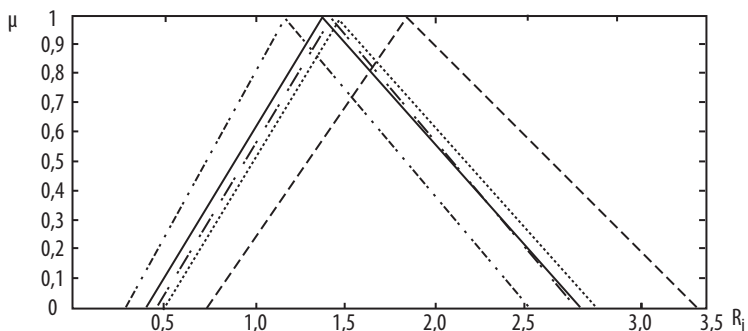
**Критеріальні оцінки альтернатив**

Критерій	Оценка альтернатив				
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$
$c_1$	погана	погана	добра	добра	добра
$c_2$	погана	погана	погана	погана	добра
$c_3$	задовільна	задовільна	задов.	задовільна	задовільна
$c_4$	добра	погана	погана	погана	задовільна
$c_5$	задовільна	погана	задовільна	задовільна	добра
$c_6$	задовільна	добра	задовільна	погана	задовільна

Функції приналежності зважених оцінок для альтернатив, розраховані за формулами (4.2), (4.3), (4.4), складають:

$$\begin{aligned} R'_1 &= 0,44; & R''_1 &= 2,84; & R^*_1 &= 1,4; \\ R'_2 &= 0,32; & R''_2 &= 2,56; & R^*_2 &= 1,2; \\ R'_3 &= 0,52; & R''_3 &= 2,92; & R^*_3 &= 1,48; \\ R'_4 &= 0,52; & R''_4 &= 2,84; & R^*_4 &= 1,44; \\ R'_5 &= 0,76; & R''_5 &= 3,48; & R^*_5 &= 1,88. \end{aligned}$$

Отримані функції приналежності, за якими визначається упорядкування альтернатив, зображені на *рис. У.11*.



**Рис. У.11. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Фінанси», мета «максимізувати вхідні та мінімізувати вихідні грошові потоки підприємства»)**

Таким чином, можемо зробити висновок, що найкращою альтернативою серед локальних цілей санації для ВАТ «Точмаш» для деталізованої мети «максимізувати вхідні та мінімізувати вихідні грошові потоки» є прискорити оборотність дебіторської заборгованості, а найгіршою – проведення реалізації надлишкових активів.

**2. Ранжування локальних цілей санації для компоненти «Клієнти».**

У рамках даної компоненти виділено дві деталізовані мети. Множина альтернатив для цих цілей та виділені експертами критерії подані в *табл. У.17*.

*Таблиця У.17*

**Альтернативи та критерії вибору цілей санації для деталізованих цілей компоненти «Клієнти»**

$DP_{3c1}$ – забезпечити утримання існуючих клієнтів			
Множина альтернатив $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5\}$		Критерії вибору	
1		2	
$a_1$	розробити нові пропозиції та умови реалізації продукції	$c_1$	обсяг платоспроможного попиту



ДОДАТКИ

Закінчення табл. У.17

1		2	
$a_2$	диверсифікувати пропозиції для різних груп клієнтів	$c_2$	обсяг доступних фінансових ресурсів
$a_3$	забезпечити індивідуальний підхід до клієнтів	$c_3$	питома вага продукції, що реалізується з відстроченням платежу
$a_4$	скоротити строки виконання контрактів	$c_4$	рівень завантаження виробничих потужностей
$a_5$	забезпечити постійну наявність готової продукції на складі	$c_5$	рівень якості продукції підприємства
		$c_6$	своєчасність виконання договірних зобов'язань
<b><math>DP_{3c2}</math> – вести активний пошук нових клієнтів</b>			
<b>Множина альтернатив</b> $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4\}$		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	запропонувати комплекс основних та супутніх продуктів/послуг	$c_1$	обсяг платоспроможного попиту
$a_2$	забезпечити широкий вибір та постійний доступ до продукції	$c_2$	своєчасність виконання договірних зобов'язань
$a_3$	запропонувати вигідні цінові пропозиції	$c_3$	питома вага продукції, що реалізується з відстроченням платежу
$a_4$	проводити моніторинг ринку продукції (послуг)	$c_4$	рівень завантаження виробничих потужностей
		$c_5$	рівень якості продукції підприємства

Розглянемо ранжування локальних цілей у рамках деталізованої мети  $DP_{3c1}$  – забезпечити утримання існуючих клієнтів.

Обрані експертами критерії отримали наступні лінгвістичні оцінки відносно важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{дуже важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{не дуже важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{не дуже важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_6} = \text{дуже важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для альтернатив подані в табл. У.18.

Критеріальні оцінки альтернатив

Критерії	Оцінка альтернатив				
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$
$c_1$	задовільна	задовільна	добра	добра	задов.
$c_2$	погана	погана	погана	задовільна	погана
$c_3$	погана	задовільна	задовільна	задовільна	задовільна
$c_4$	задовільна	задовільна	погана	добра	задовільна
$c_5$	задовільна	задовільна	задовільна	задовільна	погана
$c_6$	задовільна	добра	задовільна	добра	добра

Визначення функцій приналежності зважених оцінок для альтернатив з використанням формул (4.2), (4.3), (4.4) дозволило отримати наступні результати:

$$R'_1 = 0,72; R''_1 = 3,28; R^*_1 = 1,76;$$

$$R'_2 = 0,92; R''_2 = 3,64; R^*_2 = 2,04;$$

$$R'_3 = 0,92; R''_3 = 3,56; R = 2;$$

$$R'_4 = 1,04; R''_4 = 4; R^*_4 = 2,28;$$

$$R'_5 = 0,84; R''_5 = 3,48; R^*_5 = 1,92.$$

Отримані функції приналежності зображені на *рис. У.12*.

Таким чином, для досліджуваного підприємства в рамках досягнення мети «забезпечити утримання існуючих клієнтів» найкращою є альтернатива скоротити строки виконання контрактів.

Для мети  $DP_{3c2}$  – вести активний пошук нових клієнтів, експерти визначили наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості критеріїв:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{важливий}; \alpha_{c_2} = \text{дуже важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{досить важливий}; \alpha_{c_4} = \text{не дуже важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{важливий}; \end{array} \right\}$$

ДОДАТКИ

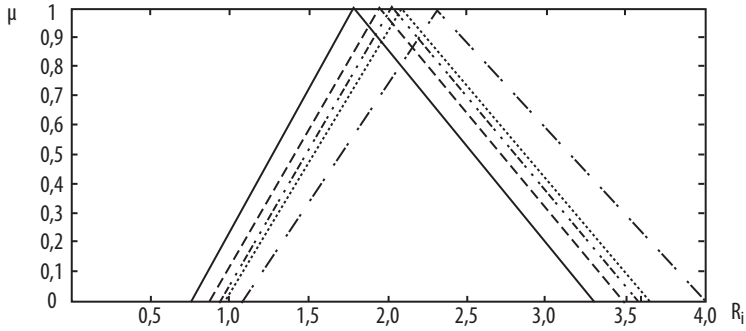


Рис. У.12. Функції належності зважених оцінок (компонента «Клієнти», мета «забезпечити утримання існуючих клієнтів»)

Критеріальні оцінки для випадку чотирьох альтернатив подані в табл. У.19.

Таблиця У.19

Критеріальні оцінки альтернатив

Критерій	Оцінка альтернатив			
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$
$c_1$	погана	задовільна	добра	добра
$c_2$	добра	добра	задовільна	погана
$c_3$	погана	добра	погана	погана
$c_4$	задовільна	задовільна	погана	погана
$c_5$	добра	добра	задовільна	задовільна

Функції належності зважених оцінок для альтернатив, побудовані з використанням формул (4.2), (4.3), (4.4), одержали наступні значення:

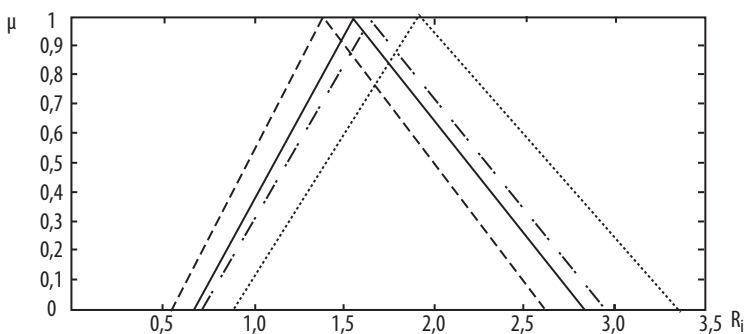
$$R'_1 = 0,72; R''_1 = 2,96; R_1^* = 1,64;$$

$$R'_2 = 0,88; R''_2 = 3,36; R_2^* = 1,92;$$

$$R'_3 = 0,68; R''_3 = 2,84; R_3^* = 1,56;$$

$$R'_4 = 0,56; R''_4 = 2,64; R_4^* = 1,4.$$

Отримані функції приналежності зображені на *рис. У.13*.



**Рис. У.13. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Клієнти», мета «вести активний пошук нових клієнтів»)**

Можемо зробити висновок, що найкращою альтернативою серед локальних цілей санації для ВАТ «Точмаш» для визначеної деталізованої мети є забезпечити широкий вибір та постійний доступ до продукції.

**3. Ранжування локальних цілей санації для компоненти «Бізнес-процеси»**

У рамках визначеної компоненти виділено три деталізовані мети, множина альтернатив для цих цілей та виділені експертами критерії представлені в *табл. У.20*. Проведемо ранжування локальних цілей у рамках деталізованої мети  $DP_{3b1}$  «провести реструктуризацію виробничих процесів». Виділені для цієї мети критерії отримали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{важливий}; \quad \alpha_2 = \text{дуже важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{досить важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{досить важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для альтернатив подані в *табл. У.21*.

Побудуємо функції приналежності зважених оцінок для альтернатив з використанням формул (4.2), (4.3), (4.4):

ДОДАТКИ

Таблиця У.20

Альтернативи та критерії вибору цілей санації для деталізованих цілей компоненти «Бізнес-процеси»

<b><math>DP_{3b1}</math> – провести реструктуризацію виробничих процесів</b>			
<b>Множина альтернатив <math>A = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5\}</math></b>		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	оптимізувати структуру обладнання	$c_1$	обсяг доступних фінансових ресурсів
$a_2$	забезпечити максимальне завантаження виробничих потужностей	$c_2$	затрати на модернізацію та реконструкцію обладнання
$a_3$	скоротити втрати виробничого часу	$c_3$	рівень завантаження виробничих потужностей
$a_4$	скоротити втрати від браку	$c_4$	питома вага високотехнологічного обладнання
$a_5$	оптимізувати строки поставок сировини, матеріалів		
<b><math>DP_{3b2}</math> – максимізувати ефективність використання операційних активів</b>			
<b>Множина альтернатив <math>A = \{a_1, a_2, a_3\}</math></b>		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	підвищити дохід на одиницю операційних активів	$c_1$	обсяг доступних фінансових ресурсів
$a_2$	скоротити/оптимізувати тривалість виробничого циклу	$c_2$	питома вага продукції, що реалізується з відстроченням платежу
$a_3$	прискорити оборотність готової продукції	$c_3$	рівень завантаження виробничих потужностей
		$c_4$	питома вага високотехнологічного обладнання
<b><math>DP_{3b3}</math> – провести реструктуризацію виробничих витрат підприємства</b>			
<b>Множина альтернатив <math>A = \{a_1, a_2, a_3, a_4\}</math></b>		<b>Критерії вибору</b>	
$a_1$	впровадити режим ресурсозбереження	$c_1$	обсяг доступних фінансових ресурсів
$a_2$	зменшити питому вагу матеріальних витрат	$c_2$	затрати на модернізацію та реконструкцію обладнання
$a_3$	скоротити виробничі витрати на одного робітника	$c_3$	рівень завантаження виробничих потужностей
$a_4$	оптимізувати витрати на утримання та експлуатацію обладнання	$c_4$	питома вага високотехнологічного обладнання
		$c_5$	питома вага витрат у загальній сумі доходу підприємства

Критеріальні оцінки альтернатив

Критерії	Оцінка альтернатив				
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$
$c_1$	добра	задовільна	погана	погана	погана
$c_2$	задовільна	задовільна	погана	задовільна	задовільна
$c_3$	добра	добра	добра	погана	добра
$c_4$	добра	задовільна	добра	добра	задовільна

$$R'_1 = 0,72; R''_1 = 2,8; R_1^* = 1,6;$$

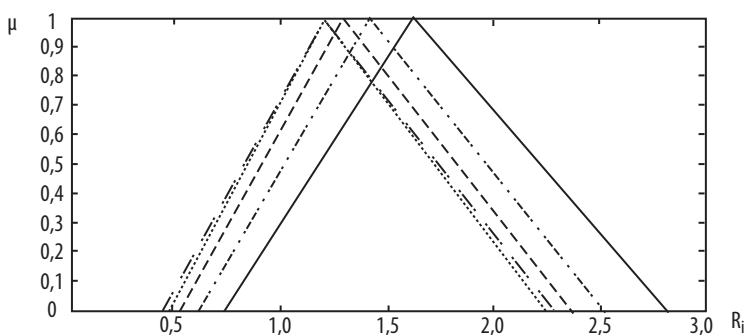
$$R'_2 = 0,6; R''_2 = 2,52; R_2^* = 1,4;$$

$$R'_3 = 0,44; R''_3 = 2,28; R_3 = 1,2;$$

$$R'_4 = 0,48; R''_4 = 2,24; R_4^* = 1,2;$$

$$R'_5 = 0,52; R''_5 = 2,36; R_5^* = 1,28.$$

Отримані функції приналежності зображені на рис. У14.



**Рис. У.14. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Бізнес-процеси», мета «провести реструктуризацію виробничих процесів»)**

Таким чином, найкращою є перша альтернатива – оптимізувати структуру обладнання, а найгіршою четверта – скоротити втрати від браку.

## ДОДАТКИ

Для мети DP<sub>3b2</sub> «максимізувати ефективність використання операційних активів» виділені альтернативи та критерії (табл. X.20); експерти визначили наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості критеріїв:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{досить важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{не дуже важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{дуже важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{важливий} \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для випадку трьох альтернатив подані в табл. У.22.

Таблиця У.22

**Критеріальні оцінки альтернатив**

Критерій	Оценка альтернатив		
	$a_1$	$a_2$	$a_3$
$c_1$	добра	задовільна	погана
$c_2$	задовільна	погана	погана
$c_3$	добра	задовільна	задовільна
$c_4$	добра	задовільна	добра

Побудуємо функції приналежності зважених оцінок для альтернатив. Використовуючи формули (4.2), (4.3), (4.4), одержали наступні значення:

$$R'_1 = 0,72; \quad R''_1 = 2,72; \quad R^*_1 = 1,56;$$

$$R'_2 = 0,48; \quad R''_2 = 2,16; \quad R^*_2 = 1,16;$$

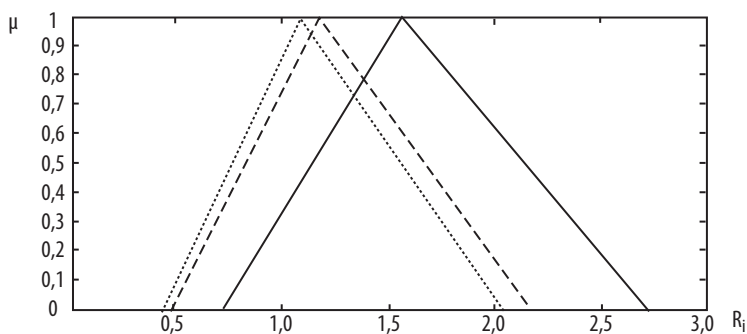
$$R'_3 = 0,44; \quad R''_3 = 2,04; \quad R = 1,08.$$

Отримані функції приналежності зображені на рис. У.15.

Можемо зробити висновок, що найкращою альтернативою серед локальних цілей санації для визначеної деталізованої цілі є підвищити дохід на одиницю операційних активів.

Для мети DP<sub>3b3</sub> «провести реструктуризацію виробничих витрат підприємства» критерії, визначені експертами, одержали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{не дуже важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{досить важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{досить важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{дуже важливий}; \end{array} \right\}$$



**Рис. У.15. Функції належності зважених оцінок (компонента «Бізнес-процеси», мета «максимізувати ефективність використання операційних активів»)**

Критеріальні оцінки для випадку п'яти альтернатив подані в табл. У.23.

Таблиця У.23

**Критеріальні оцінки альтернатив**

Критерій	Оцінка альтернатив			
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$
$c_1$	добра	задовільна	задовільна	задовільна
$c_2$	задовільна	добра	погана	задовільна
$c_3$	добра	погана	задовільна	задовільна
$c_4$	задовільна	погана	задовільна	задовільна
$c_5$	добра	добра	добра	добра

З використанням формул (4.2), (4.3), (4.4) побудуємо функції належності зважених оцінок для альтернатив, отримуємо:

$$R'_1 = 0,72; R''_1 = 3,12; R^*_1 = 1,72;$$

$$R'_2 = 0,68; R''_2 = 2,84; R^*_2 = 1,56;$$

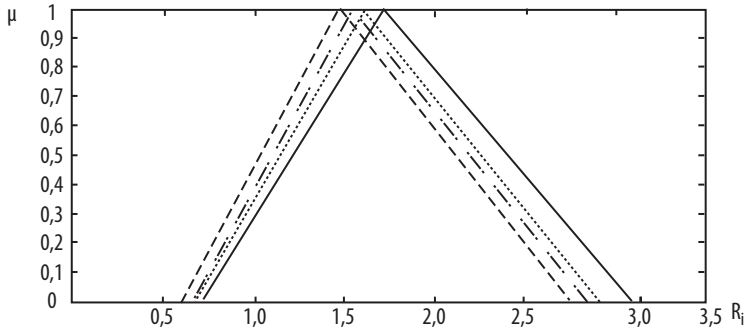
$$R'_3 = 0,6; R''_3 = 2,76; R^*_3 = 1,48;$$

$$R'_4 = 0,68; R''_4 = 2,92; R^*_4 = 1,6.$$



## ДОДАТКИ

Отримані функції приналежності зображені на рис. У.16.



**Рис. У.16. Функції приналежності зважених оцінок  
(компонента «Бізнес-процеси», мета «провести реструктуризацію  
виробничих витрат підприємства»)**

Таким чином, найкращою альтернативою серед локальних цілей санації для ВАТ «Точмаш» для деталізованої мети «провести реструктуризацію виробничих витрат» є впровадження режиму ресурсозбереження.

4. Ранжування локальних цілей санації для компоненти «Навчання і розвиток».

У рамках визначеної компоненти виділено дві деталізовані мети, множина альтернатив для цих цілей та виділені експертами критерії подані в табл. У.24.

Таблиця У.24

### Альтернативи та критерії вибору цілей санації для деталізованих цілей компоненти «Навчання і розвиток»

<i>DP<sub>зр1</sub></i> – підтримувати систему мотивації персоналу			
Множина альтернатив $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4, a_5\}$		Критерії вибору	
1		2	
$a_1$	підтримувати матеріальне стимулювання	$c_1$	затрати на навчання та підготовку персоналу
$a_2$	забезпечити моральне стимулювання	$c_3$	затрати на оснащення робочих місць

1		2	
$a_3$	привести у відповідність систему винагород	$c_3$	затрати на матеріальне заохочення
$a_4$	підвищити поінформованість працівників про шляхи виходу з кризи	$c_4$	рівень технологічної оснащеності робочих місць
$a_5$	зберігати висококваліфікований персонал	$c_5$	рівень інформатизації робочих місць
<b><math>DP_{3p2}</math> – оптимізувати роботу з персоналом</b>			
Множина альтернатив $A = \{a_1, a_2, a_3, a_4\}$		Критерії вибору	
$a_1$	зменшити кількість допоміжних робочих	$c_1$	затрати на навчання та підготовку персоналу
$a_2$	мінімізувати чисельність персоналу	$c_3$	затрати на оснащення робочих місць
$a_3$	підвищити продуктивність праці персоналу	$c_3$	затрати на матеріальне заохочення
$a_4$	максимізувати ефективність використання персоналу	$c_4$	рівень технологічної оснащеності робочих місць
		$c_5$	рівень інформатизації робочих місць

Для мети  $DP_{3p1}$  «удосконалювати систему мотивації персоналу» визначені критерії одержали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{не дуже важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{досить важливий}; \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для випадку п'яти альтернатив подані в табл. У25.

Побудуємо функції приналежності зважених оцінок альтернатив за допомогою формул (4.2), (4.3), (4.4):

$$R'_1 = 0,4; \quad R''_1 = 2,4; \quad R_1^* = 1,2;$$

$$R'_2 = 0,4; \quad R''_2 = 2,4; \quad R_2^* = 1,2;$$

$$R'_3 = 0,32; \quad R''_3 = 2,24; \quad R_3^* = 1,08;$$

ДОДАТКИ

$$R'_4 = 0,36; R''_4 = 2,36; R_4^* = 1,16;$$

$$R'_5 = 0,68; R''_5 = 3,08; R_5^* = 1,68.$$

Таблиця У.25

Критеріальні оцінки альтернатив

Критерій	Оцінка альтернатив				
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$
$c_1$	задовільна	задовільна	задовільна	задовільна	добра
$c_2$	задовільна	погана	погана	погана	задовільна
$c_3$	погана	задовільна	погана	погана	задовільна
$c_4$	погана	погана	погана	погана	добра
$c_5$	задовільна	задовільна	задовільна	добра	добра

Отримані функції приналежності зображені на рис. У.17.

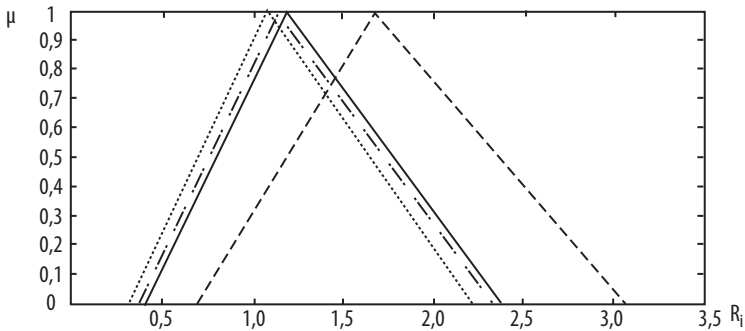


Рис. У.17. Функції приналежності зважених оцінок (компонента «Навчання і розвиток», мета «підтримувати систему мотивації персоналу»)

Таким чином, найкращою альтернативою серед локальних цілей санації для деталізованої мети «підтримувати систему мотивації персоналу» визначено збереження висококваліфікованого персоналу.

Для мети  $DP_{3p2}$  «оптимізувати роботу з персоналом» критерії одержали наступні лінгвістичні оцінки відносної важливості:

$$\alpha = \left\{ \begin{array}{l} \alpha_{c_1} = \text{не дуже важливий}; \quad \alpha_{c_2} = \text{важливий}; \\ \alpha_{c_3} = \text{важливий}; \quad \alpha_{c_4} = \text{важливий}; \\ \alpha_{c_5} = \text{досить важливий}; \end{array} \right\}$$

Критеріальні оцінки для цього випадку подані в *табл. У.26*.

*Таблиця У.26*

**Критеріальні оцінки альтернатив**

Критерій	Оцінка альтернатив			
	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$
$c_1$	задовільна	добра	погана	задовільна
$c_2$	задовільна	добра	задовільна	задовільна
$c_3$	добра	добра	погана	задовільна
$c_4$	задовільна	задовільна	задовільна	задовільна
$c_5$	задовільна	задовільна	задовільна	задовільна

Побудуємо функції приналежності зважених оцінок для альтернатив. Використовуючи формули (4.2), (4.3), (4.4), одержали:

$$R'_1 = 0,64; \quad R''_1 = 2,88; \quad R^*_1 = 1,56;$$

$$R'_2 = 0,72; \quad R''_2 = 3,12; \quad R^*_2 = 1,72;$$

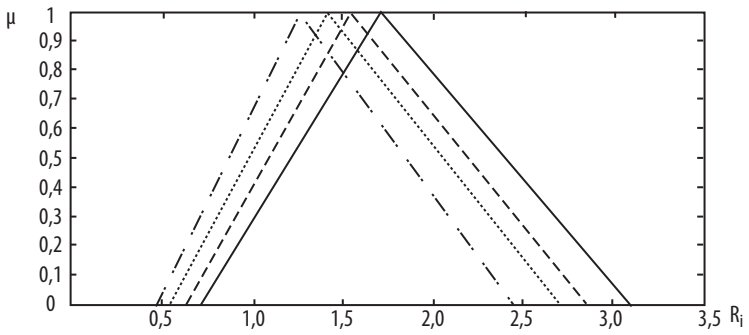
$$R'_3 = 0,48; \quad R''_3 = 2,48; \quad R^*_3 = 1,28;$$

$$R'_4 = 0,56; \quad R''_4 = 2,72; \quad R^*_4 = 1,44.$$

Отримані функції приналежності зображені на *рис. У.18*.

Таким чином, отримали наступне упорядкування альтернатив:  $a_2, a_1, a_4, a_3$ , найкращою для ВАТ «Точмаш» є така альтернатива – мінімізувати чисельність персоналу.

ДОДАТКИ



**Рис. У.18. Функції приналежності зважених оцінок  
(компонента «Навчання і розвиток», мета «оптимізувати роботу  
з персоналом»)**

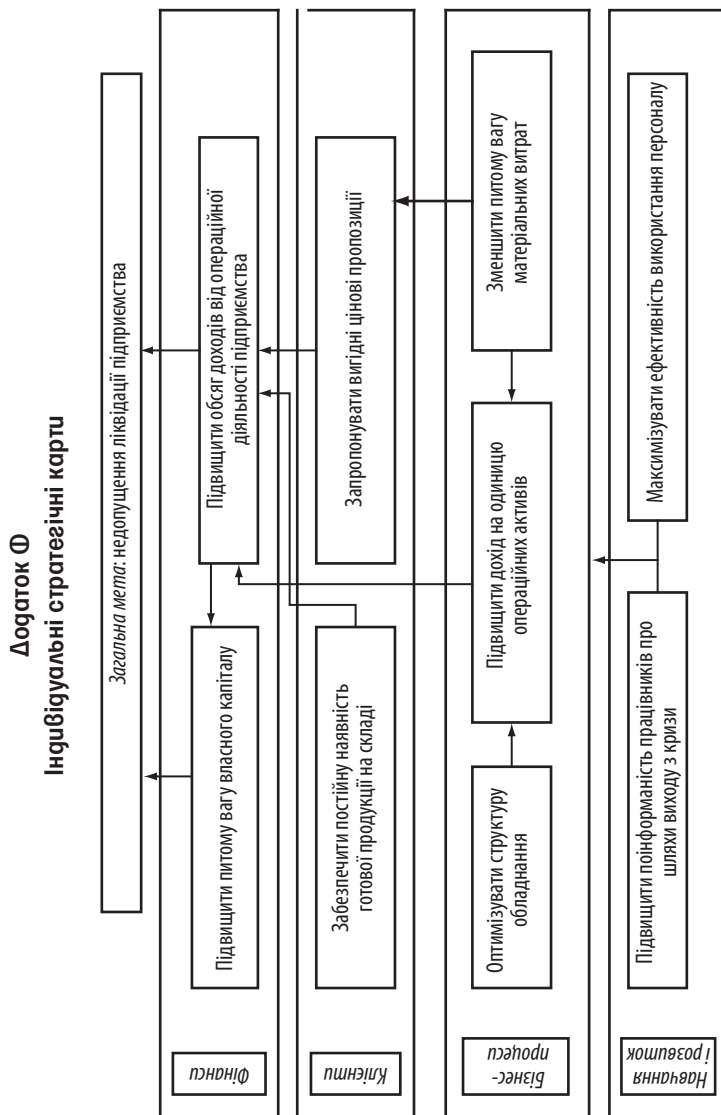


Рис. Ф. 1. Індивідуальна стратегічна карта ВАТ «Харверст»

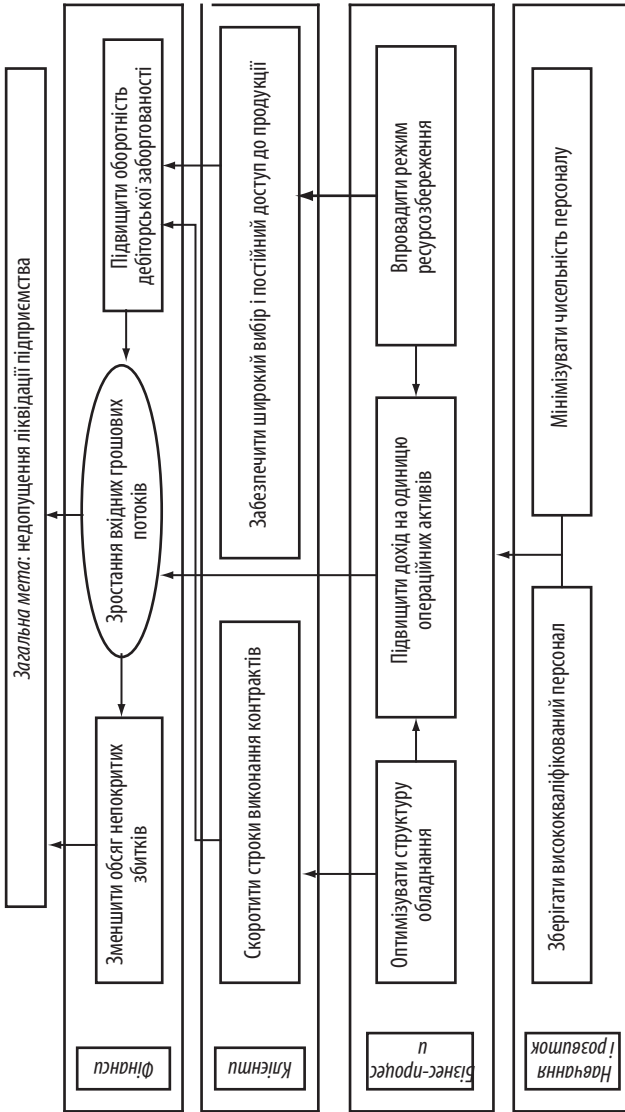


Рис. Ф. 2. Індивідуальна стратегічна карта VAT «Yuchmash»

**Додаток X**  
**Збалансовані системи показників, сформовані для досліджуваних підприємств машинобудівної галузі**

*Таблиця X.1*

**Показники, що характеризують локальні цілі санації, подані в індивідуальній стратегічній карті ВАТ «Харверст»**

Компонента розвитку підприємства	Локальна мета санації	Показник
Фінанси	Підвищити питому вагу власного капіталу	Коефіцієнт автономії ( $K_{авт}$ )
	Підвищити обсяг доходів від операційної діяльності підприємства	Фінансовий результат від операційної діяльності ( $FR_{од}$ )
Клієнти	Забезпечити постійну наявність готової продукції на складі	Коефіцієнт оборотності готової продукції ( $OBOR_{гр}$ )
	Запропонувати вигідні цінові пропозиції	Питома вага продукції, що продається зі знижками ( $K_{зк}$ )
Бізнес-процеси	Оптимізувати структуру обладнання	Коефіцієнт зносу ( $K_{zn}$ )
	Підвищити дохід на одиницю операційних активів	Рентабельність виробництва ( $R_{пр_ва}$ )
	Зменшити питому вагу матеріальних витрат	Питома вага матеріальних витрат у загальній їх сумі ( $Ud_{ves_{mv}}$ )
Навчання і розвиток	Підвищити поінформаність працівників про шляхи виходу з кризи	Індекс інформованості персоналу ( $I_{inf}$ )
	Максимізувати ефективність використання персоналу	Дохід на одного працівника ( $D_{rab}$ )
Загальна мета санаційної стратегії	Недопущення ліквідації підприємства	Коефіцієнт фінансової залежності ( $K_{fz}$ )



ДОДАТКИ

Таблиця Х.2

Показники, що характеризують локальні цілі санації, подані в індивідуальній стратегічній карті ВАТ «Точмаш»

Компонента розвитку підприємства	Локальна ціль санації	Показник
Фінанси	Зменшити обсяг непокритих збитків	Розмір непокритих збитків підприємства ( $Z_b$ )
	Підвищити оборотність дебіторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $Obor_{dz}$ )
Клієнти	Скоротити строки виконання контрактів	Середня тривалість виконання контрактів ( $Kop_{sr}$ )
	Забезпечити широкий вибір і постійний доступ до продукції	Оборотність готової продукції ( $Obor_{gp}$ )
Бізнес-процеси	Оптимізувати структуру обладнання	Коефіцієнт зносу ( $K_{zn}$ )
	Підвищити дохід на одиницю операційних активів	Рентабельність виробництва ( $R_{pr\_va}$ )
	Впровадити режим ресурсозбереження	Обсяг матеріальних витрат ( $V_{mat}$ )
Навчання і розвиток	Зберігати висококваліфікований персонал	Питома вага висококваліфікованих робітників ( $Vys_{kval}$ )
	Мінімізувати чисельність персоналу	Середньоспикова чисельність персоналу ( $S_{per}$ )
Загальна мета санаційної стратегії	Недопущення ліквідації підприємства	Коефіцієнт фінансової залежності ( $K_f$ )

Додаток П

Розробка сценаріїв санації ВАТ «Харверст» на основі використання методу когнітивного моделювання

Таблиця Ц.1

Матриця причинності та напрямків впливу показників збалансованої системи на коефіцієнт фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел

	$K_{art}$	$FR_{od}$	$OBOR_{gp}$	$K_{ck}$	$K_{zn}$	$R_{pr\_va}$	$Ud\_ves_{inv}$	$I_{inf}$	$D_{rab}$	$K_{fz}$
$K_{art}$	← +	0	← +	0	0	← +	0	0	0	→ -
$FR_{od}$	↑ +	← +	0	0	0	← +	← -	0	← +	→ -
$OBOR_{gp}$	0	↑ +	← +	0	0	0	0	0	0	→ -
$K_{ck}$	0	0	↑ +	0	0	0	0	0	0	0
$K_{zn}$	0	0	0	0	→ -	0	0	0	0	0
$R_{pr\_va}$	↑ +	↑ +	0	0	↓ -	← -	← -	0	0	→ -
$Ud\_ves_{inv}$	0	↑ -	0	0	0	↑ -	0	0	0	0
$I_{inf}$	0	0	0	0	0	0	0	→ +	0	0
$D_{rab}$	0	↑ +	0	0	0	0	0	↓ +	0	0
$K_{fz}$	↓ -	↓ -	↓ -	0	0	↓ -	0	0	0	0

Множина  $W$  ваг сили впливу між показниками ЗСП

	$K_{avt}$	$FR_{od}$	$OBOR_g$	$K_{ck}$	$K_{zn}$	$R_{pr\_va}$	$Ud\_ves_{mv}$	$I_{inf}$	$D_{rab}$	$K_{fz}$
$K_{avt}$		+0,6	0	0	0	+0,5	0	0	0	-1
$FR_{od}$	+0,6		+0,6	0	0	+0,5	-0,4	0	+0,4	-0,6
$OBOR_g$	0	+0,6		+0,5	0	0	0	0	0	-0,3
$K_{ck}$	0	0	+0,5		0	0	0	0	0	0
$K_{zn}$	0	0	0	0		-0,4	0	0	0	0
$R_{pr\_va}$	+0,5	+0,5	0	0	-0,4		-0,5	0	0	-0,3
$Ud\_ves_{mv}$	0	-0,4	0	0	0	-0,5		0	0	0
$I_{inf}$	0	0	0	0	0	0	0		+0,7	0
$D_{rab}$	0	+0,4	0	0	0	0	0	+0,7		0
$K_{fz}$	-1	-0,6	-0,3	0	0	-0,3	0	0	0	

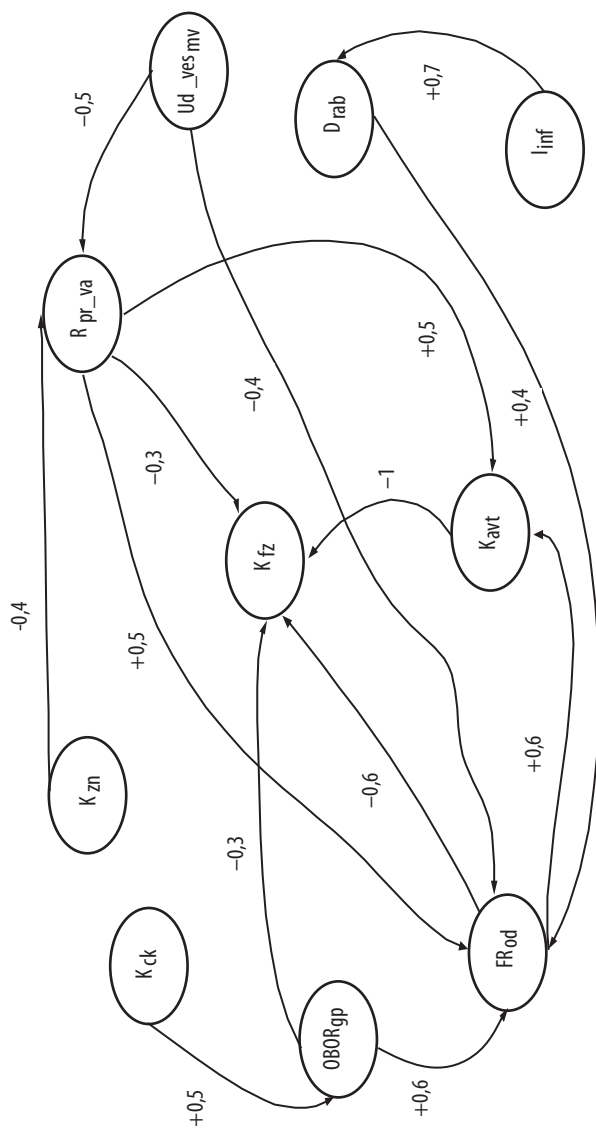


Рис. П. 1. Когнітивна карта впливу показників ЗСП на фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування

**ДОДАТКИ**

*Таблиця Ц.3*

**Управляючі та цільовий фактори в структурі ЗСП ВАТ «Жарверст»**

<b>Компонента розвитку</b>	<b>Показник</b>	<b>Позначення</b>
<i>Управляючі фактори</i>		
Фінанси	Фінансовий результат від операційної діяльності	$FR_{od}$
Клієнти	Коефіцієнт оборотності готової продукції	$OBOR_{gp}$
<i>Бізнес-процеси</i>	<i>Рентабельність виробництва</i>	$R_{pr\_va}$
Навчання і розвиток	Дохід на одного працівника	$D_{tab}$
<i>Цільовий фактор</i>		
Загальна мета санаційної стратегії	Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{fz}$

Таблиця Ц.4

Визначення впливів управляючих факторів на цільовий фактор

Управляючий фактор	Сукупність каузальних шляхів $m$	Вплив $I_i$	Сукупний вплив $T$
Коефіцієнт оборотності готової продукції ( $OBOR_{gp}$ )	$(OBOR_{od} \cdot FR_{od} \cdot K_{fzt})$	$\min[0,6; -0,6] = -0,6$	$\max[-0,6; -0,3; -1] = -0,3$
	$(OBOR_{gp} \cdot K_{fzt})$	$\min[-0,3] = -0,3$	
	$(OBOR_{gp} \cdot FR_{od} \cdot K_{art} \cdot K_{fzt})$	$\min[0,6; 0,6; -1] = -1$	
Фінансовий результат від операційної діяльності ( $FR_{od}$ )	$(FR_{od} \cdot K_{fzt})$	$\min[-0,6] = -0,6$	$\max[-0,6; -1] = -0,6$
	$(FR_{od} \cdot K_{art} \cdot K_{fzt})$	$\min[0,6; -1] = -1$	
	$(R_{pr\_va} \cdot K_{fzt})$	$\min[-0,3] = -0,3$	
Рентабельність виробництва ( $R_{pr\_va}$ )	$(R_{pr\_va} \cdot K_{art} \cdot K_{fzt})$	$\min[0,5; -1] = -1$	$\max[-0,3; -0,6; -1] = -0,3$
	$(R_{pr\_va} \cdot FR_{od} \cdot K_{fzt})$	$\min[0,5; -0,6] = -0,6$	
	$(R_{pr\_va} \cdot FR_{od} \cdot K_{art} \cdot K_{fzt})$	$\min[0,5; -0,6; -1] = -1$	
	$(D_{rab} \cdot FR_{od} \cdot K_{fzt})$	$\min[0,4; -0,6] = -0,6$	
Дохід на одного працівника ( $D_{rab}$ )	$(D_{rab} \cdot FR_{od} \cdot K_{art} \cdot K_{fzt})$	$\min[0,4; 0; -1] = -1$	$\max[-0,6; -1] = -0,6$

ДОДАТКИ

Таблиця Ц.5

Ступінь впливу управляючих факторів на цільовий фактор

Управляючий фактор	Сила впливу $T$	Економічний зміст сили впливу	Ранг
Фінансовий результат від операційної діяльності ( $FR_{od}$ )	-0,6	Зростання $FR_{od}$ помірно ослаблює рівень $K_{fz}$	1
Дохід на одного працівника ( $D_{rab}$ )	-0,6	Зростання $D_{rab}$ помірно ослаблює рівень $K_{fz}$	1
Рентабельність виробництва ( $R_{pr\_va}$ )	-0,3	Зростання $R_{pr\_va}$ слабо знижує рівень $K_{fz}$	2
Коефіцієнт оборотності готової продукції ( $OBOR_{gp}$ )	-0,3	Зростання $OBOR_{gp}$ слабо знижує рівень $K_{fz}$	2

Таблиця Ц.6

Динаміка показників ВАТ «Харверст» – управляючих факторів когнітивної карти

Показник	2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.	
	Значення	Значення	Темп зростання	Значення	Темп зростання	Значення	Темп зростання	Значення	Темп зростання	
Фінансовий результат від операційної діяльності ( $FR_{od}$ )	-1935,3	228,1	111,8	297,7	130,5	-3319	-1214,9	-7726	-232,78	
Дохід на одного працівника ( $D_{rab}$ )	23,17	28,34	122,3	39,84	140,6	36,3	91,1	27,5	75,76	
Рентабельність виробництва ( $R_{pr\_va}$ )	0,12	0,19	158,3	0,25	131,6	0,12	48	0,01	8,33	
Коефіцієнт оборотності готової продукції ( $OBOR_{gp}$ )	3,6	6,4	177,8	12,06	188,4	10,8	89,6	7,51	69,54	

Таблиця Ц.7

Параметри імпульсного впливу за сценаріями санації

Номер сценарію	Управляючий фактор, на який здійснюється вплив	Напрямок бажаної зміни фактора	Бажане значення	Імпульс (темп зростання фактора)
1	Фінансовий результат від операційної діяльності ( $FR_{od}$ )	збільшення	-5369,57	+30,5
2	Дохід на одного працівника ( $D_{rab}$ )	збільшення	36,3	+32
3	Рентабельність виробництва ( $R_{pr\_va}$ )	збільшення	0,0113	+12,63
4	Коефіцієнт оборотності готової продукції ( $OBOR_{gp}$ )	збільшення	8,07	+7,51

Таблиця Ц.8

Результати моделювання зміни коефіцієнта фінансової незалежності за сценаріями санації

Номер сценарію	Управляючий фактор	Початкове значення	Імпульс зміни	Ланцюжок впливу імпульсу	Зміна коефіцієнта фінансової залежності
1	Фінансовий результат від операційної діяльності ( $FR_{od}$ )	-7726	+30,5	$(FR_{od p}; K_{fz t})$	-18,3
				$(FR_{od p}; K_{avt}; K_{fz t})$	
2	Дохід на одного працівника ( $D_{rab}$ )	27,5	+32	$(D_{rab}; FR_{od}; K_{fz t})$	-19,2
				$(D_{rab}; FR_{od}; K_{avt}; K_{fz t})$	
3	Рентабельність виробництва ( $R_{pr\_va}$ )	0,01	+12,63	$(R_{pr\_va}; K_{fz t})$	-3,79
				$(R_{pr\_va}; K_{avt}; K_{fz t})$	
				$(R_{pr\_va}; FR_{od}; K_{fz t})$	
				$(R_{pr\_va}; FR_{od}; K_{avt}; K_{fz t})$	
4	Коефіцієнт оборотності готової продукції ( $OBOR_{gp}$ )	7,51	+7,51	$(OBOR_{gp}; FR_{od}; K_{fz t})$	-2,25
				$(OBOR_{gp}; K_{fz t})$	
				$(OBOR_{gp}; FR_{od}; K_{avt}; K_{fz t})$	



**Додаток Ш**  
**Розробка сценаріїв санації ВАТ «Точмаш» на основі використання методу когнітивного моделювання**  
*Таблиця Ш.1*  
**Матриця причинності та напрямків впливу показників збалансованої системи на коефіцієнт фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел**

	Zb	Obordz	Konsr	Oborgp	Kzn	Rpr_va	Vmat	Vyskval	Sper	Kfz
Zb		← -	0	← -	0	← -	0	0	← +	→ +
Obor <sub>diz</sub>	↑ -		← +	0	0	0	0	0	0	→ -
Kon <sub>sr</sub>	0	↑ +		→ -	0	0	0	← -	0	0
Obor <sub>gp</sub>	↑ -	0	↓ -		0	0	0	0	0	→ -
K <sub>zn</sub>	0	0	0	0		→ -	→ +	0	0	0
R <sub>pr_va</sub>	↑ -	0	0	0	↓ -		← -	0	0	→ -
V <sub>mat</sub>	0	0	0	0	↓ +	↑ -		0	0	0
Vyskval	0	0	↑ -	0	0	0	0		0	0
S <sub>per</sub>	↑ +	0	0	0	0	0	0	0		0
K <sub>fz</sub>	↓ +	↓ -	0	↓ -	0	↓ -	0	0	0	

Таблиця Ш.2

Множина  $w$  ваг сили впливу між показниками ЗСП

	Zb	Obor <sub>dz</sub>	Kon <sub>sr</sub>	Obor <sub>gp</sub>	K <sub>zn</sub>	R <sub>pr_va</sub>	V <sub>mat</sub>	Vys <sub>kval</sub>	S <sub>per</sub>	K <sub>fz</sub>
Zb	-0,5	0	0	-0,3	0	-0,7	0	0	+0,5	+0,7
Obor <sub>dz</sub>	-0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	-0,4
Kon <sub>sr</sub>	0	0	0	-0,5	0	0	0	-0,4	0	0
Obor <sub>gp</sub>	-0,3	0	-0,5	0	0	0	0	0	0	-0,3
K <sub>zn</sub>	0	0	0	0	0	-0,4	+0,3	0	0	0
R <sub>pr_va</sub>	-0,7	0	0	0	-0,4	0	-0,7	0	0	-0,4
V <sub>mat</sub>	0	0	0	0	+0,3	-0,7	0	0	0	0
Vys <sub>kval</sub>	0	0	-0,4	0	0	0	0	0	0	0
S <sub>per</sub>	+0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K <sub>fz</sub>	+0,7	-0,4	0	-0,3	0	-0,4	0	0	0	0

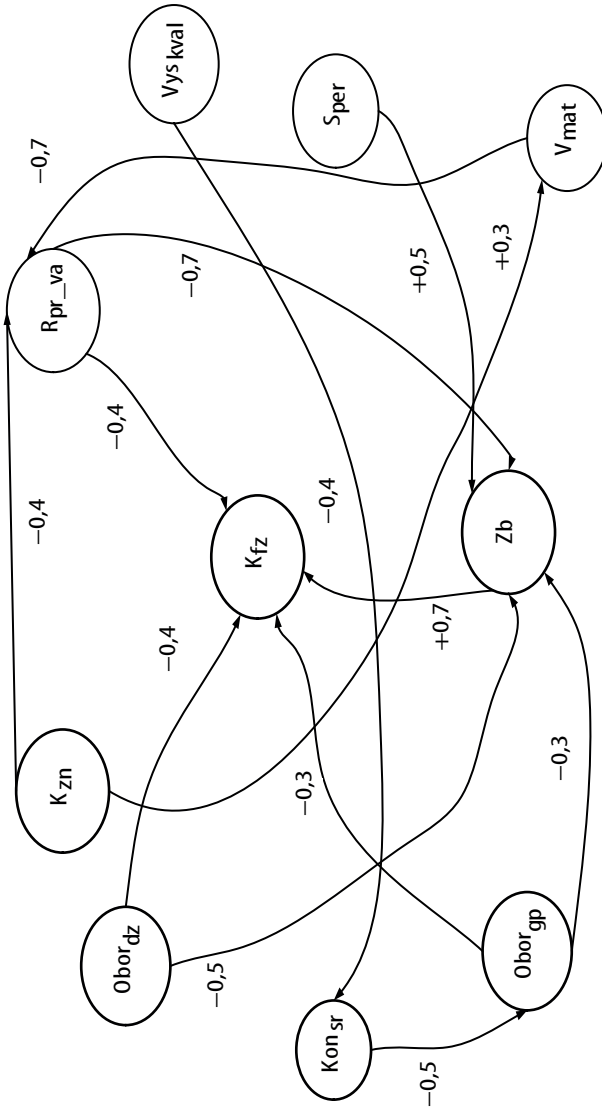


Рис. Ш.1. Когнітивна карта впливу показників ЗП на фінансову залежність ВАТ «Точмаш» від зовнішніх джерел фінансування

Таблиця III.3

Управляючі та цільовий фактори в структурі ЗСП ВАТ «Точмаш»

Компонента розвитку	Показник	Позначення
<i>Управляючі фактори</i>		
Фінанси	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$Obor_{dz}$
Клієнти	Коефіцієнт оборотності готової продукції	$Obor_{gp}$
Бізнес-процеси	Рентабельність виробництва	$R_{pr\ va}$
Навчання і розвиток	Середньоспискова чисельність персоналу	$S_{per}$
<i>Цільовий фактор</i>		
Загальна мета санаційної стратегії	Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{fz}$

Визначення впливів управляючих факторів на цільовий фактор

Управляючий фактор	Сукупність каузальних шляхів $m$	Вплив $I_r$	Сукупний вплив $T$
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $Obo_{dz}$ )	$(Obo_{dz}; Zb; K_{zr,t})$	$\min[-0,5; +0,7] = -0,5$	$\max[-0,5; -0,5] = -0,4$
	$(Obo_{dz}; K_{zr,t})$	$\min[-0,4] = -0,4$	
Коефіцієнт оборотності готової продукції ( $Obo_{gr}$ )	$(Obo_{gr}; Zb; K_{zr,t})$	$\min[-0,3; +0,7] = -0,3$	$\max[-0,3; -0,3] = -0,3$
	$(Obo_{gr}; K_{zr,t})$	$\min[-0,3] = -0,3$	
Рентабельність виробництва ( $R_{pr\_va}$ )	$(R_{pr\_va}; K_{zr,t})$	$\min[-0,4] = -0,4$	$\max[-0,4; -0,7] = -0,4$
	$(R_{pr\_va}; Zb; K_{zr,t})$	$\min[-0,7; +0,7] = -0,7$	
Середньостис-кова чисельність персоналу ( $S_{per}$ )	$(S_{per}; Zb; K_{zr,t})$	$\min[+0,5; +0,7] = +0,5$	$\max[+0,5] = +0,5$

Таблиця III.5

Ступінь впливу управляючих факторів на цільовий фактор

Управляючий фактор	Сила впливу $T$	Економічний зміст сили впливу	Ранг
Середньоспиксова чисельність персоналу ( $S_{per}$ )	+0,5	Зниження $S_{per}$ помірно ослаблює рівень $K_{fz}$	1
Рентабельність виробництва ( $R_{pr\_va}$ )	-0,4	Зростання $R_{pr\_va}$ слабо знижує рівень $K_{fz}$	2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $Obor_{dz}$ )	-0,4	Зростання $Obor_{dz}$ слабо знижує рівень $K_{fz}$	2
Коефіцієнт оборотності готової продукції ( $Obor_{gp}$ )	-0,3	Зростання $Obor_{gp}$ слабо знижує рівень $K_{fz}$	3

Таблиця III.6

Динаміка показників ВАТ «Точмаш» - управляючих факторів когнітивної карти

Показник	2005 р.	2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.	
	Значення	Значення	Темп зростання	Значення	Темп зростання	Значення	Темп зростання	Значення	Темп зростання
Середньоспиксова чисельність персоналу ( $S_{per}$ )	2421	1887	77,94	1618	85,74	1512	93,45	1097,00	72,55
Рентабельність виробництва ( $R_{pr\_va}$ )	0,08	-0,04	-300	0,004	110	0,02	500	-0,05	-350,00
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $Obor_{dz}$ )	15,82	11,95	75,54	10,86	90,88	11,09	102,12	2,09	18,85
Коефіцієнт оборотності готової продукції ( $Obor_{gp}$ )	3,84	3,37	87,76	6,63	196,74	9,6	144,8	1,92	19,98

ДОДАТКИ

Таблиця III.7

Параметри імпульсного впливу за сценаріями санації

Номер сценарію	Управляючий фактор, на який здійснюється вплив	Напрямок бажаної зміни фактора	Бажане значення	Імпульс (темп зростання фактора)
1	Середньоспиксова чисельність персоналу ( $S_{per}$ )	зменшення	988	-10
2	Рентабельність виробництва ( $R_{pr\_va}$ )	збільшення	0	+100
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $Obor_{dz}$ )	збільшення	3,135	+50
4	Коефіцієнт оборотності готової продукції ( $Obor_{gp}$ )	збільшення	2,74	+43,1

Таблиця III.8

Результати моделювання зміни коефіцієнта фінансової незалежності за сценаріями санації

Номер сценарію	Управляючий фактор	Початкове значення	Імпульс зміни	Ланцюжок впливу імпульсу	Зміна коефіцієнта фінансової залежності
1	Середньоспиксова чисельність персоналу ( $S_{per}$ )	1097	-10	$(S_{per}; Zb; K_{fz t})$	-5
2	Рентабельність виробництва ( $R_{pr\_va}$ )	-0,05	+100	$(R_{pr\_va}; K_{fz t})$ $(R_{pr\_va}; Zb; K_{fz t})$	-40
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $Obor_{dz}$ )	2,09	+50	$(Obor_{dz}; Zb; K_{fz t})$ $(Obor_{dz}; K_{fz t})$	-20
4	Коефіцієнт оборотності готової продукції ( $Obor_{gp}$ )	1,92	+43,1	$(Obor_{gp}; Zb; K_{fz t})$ $(Obor_{gp}; K_{fz t})$	-12,93









*Наукове видання*

**РАЄВНЄВА Олена Валентинівна  
БЕРЕСТ Марина Миколаївна**

**Санаційна стратегія  
промислового підприємства:  
механізм формування та моделі реалізації**

**Монографія**

Підписано до друку 28.05.2012 р. Формат 60 x 84/16. Папір офсетний.  
Гарнітура ArnoPro. Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 19,99.  
Обл.-вид. арк. 23,99. Наклад 300 прим. Зам. № 624.

---

Видавничий Дім «ІНЖЕК»  
61001, Харків, пр. Гагаріна, 20. Тел. (057) 7034021, 7034001.  
e-mail: [inzhek@vl.kharkov.ua](mailto:inzhek@vl.kharkov.ua); [www.inzhek.kharkov.ua](http://www.inzhek.kharkov.ua)  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру України суб'єктів  
видавничої діяльності ДК № 2265 від 18.08.2005 р.  
Надруковано у ВД «ІНЖЕК», Харків, пр. Гагаріна, 20.