

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та природокористування  
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу

**06-01-134М**

### **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до виконання розрахунково-аналітичної роботи з навчальної дисципліни  
«Управління антикризовою діяльністю підприємства»  
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня  
за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства»  
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»  
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано науково-  
методичною  
радою з якості ННІЕМ  
Протокол № 5 від 14.11.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні вказівки до виконання розрахунково-аналітичної роботи з навчальної дисципліни «Управління антикризовою діяльністю підприємства» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Костриченко В. М. – Рівне : НУВГП, 2023. – 24 с.

Укладач: Костриченко В. М., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

Відповідальний за випуск: Кушнір Н. Б., к.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

Керівник групи забезпечення спеціальності:

Кушнір Н. Б., к.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

Керівник групи забезпечення ОПП:

Кузнєцова Т. В., к.е.н., професор кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

© В. М. Костриченко, 2023  
© Національний університет  
водного господарства та  
природокористування, 2023

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
1. Структура та інформаційне забезпечення індивідуального навчально-дослідного завдання з дисципліни .....	5
2. Загальні методичні рекомендації щодо виконання розрахунково-аналітичної роботи.....	6
3. Порядок подання та оцінювання індивідуального навчально-дослідного завдання .....	9
4. Рекомендована література та інформаційні ресурси .....	10
Додаток А. Типовий перелік зовнішніх кризових факторів.....	12
Додаток Б. Класифікація і типовий перелік внутрішніх кризових факторів.....	13
Додаток В. Типовий перелік ранніх ознак кризових явищ та загрози банкрутства підприємства.....	17
Додаток Д. Окремі методики оцінювання ймовірності банкрутства.....	19
Додаток Е. Класифікація антикризових рішень підприємства.....	21

## ВСТУП

Для вітчизняних підприємств в сучасних реаліях вкрай актуальним стає питання недопущення їх збитковості і банкрутства. Підприємства змушені переглядати свої підходи до ведення бізнесу, фінансову та асортиментну політику, змінювати інструменти управління, трансформувати взаємодію із стейкхолдерами. Здебільшого в антикризовому управлінні підприємством увага акцентується на фінансовий вектор криз, ігноруючи певною мірою інші види криз. Антикризове управління підприємством розглядається з позиції короткострокових інструментів управління кризами. Водночас, немає комплексності та системності прикладних положень щодо формування та використання екстрених інструментів превентивного антикризового управління. Саме налагодження ефективної системи такого управління підвищує шанси підприємства завчасно розпізнати загрози настання кризи та завдяки адекватній реакції забезпечити йому фінансову стійкість.

Навчальна дисципліна «Управління антикризовою діяльністю підприємства» є однією із завершальних дисциплін магістерської підготовки та забезпечує комплекс фахових дисциплін підготовки магістра, курсове проектування, написання кваліфікаційної роботи магістра за освітньою програмою «Економіка підприємства» зі спеціальності «Підприємництво та торгівля». Даний освітній компонент орієнтований на підвищення системності при підготовці фахівців та базується на знаннях, отриманих при вивченні дисциплін циклів загальної та професійної підготовки.

Навчальна дисципліна має сформувати ряд загальних та спеціальних (фахових) компетентностей, які повинен демонструвати магістр підприємництва та торгівлі, зокрема, системність мислення, здатність до вирішення проблем, спроможність приймати обґрунтовані рішення в умовах кризи розвитку підприємства.

Метою навчальної дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти системи знань в галузі антикризового управління підприємством, сучасного економічного мислення та на основі набутої систематизованої інформації забезпечення практичних навичок розробки ефективних управлінських рішень на різних стадіях розвитку кризових процесів на підприємстві.

Важливими завданнями навчальної дисципліни є набуття здобувачами навичок застосування практичного інструментарію антикризового управління підприємством, а також розвиток у магістрів дослідницьких здібностей та формування вмінь самостійної розробки та прийняття антикризових управлінських рішень.

Суттєву роль у формуванні творчого потенціалу майбутніх економістів відіграє участь здобувачів у науково-дослідницькій роботі, яка представляє собою інтелектуальну працю, спрямовану на придбання знань, умінь та навичок професійної діяльності економіста.

Науково-дослідницька робота у межах навчального процесу є обов'язковою для кожного здобувача і виконується у формі індивідуального навчально-дослідного завдання (ІНДЗ).

# **1. СТРУКТУРА ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ**

Виконання індивідуального навчально-дослідного завдання передбачене у вигляді розрахунково-аналітичної роботи на тему **«Обґрунтування антикризових рішень для підприємства»**.

Рекомендована структура розрахунково-аналітичної роботи:

Вступ

1. Загальна характеристика підприємства та особливостей його функціонування

2. Аналіз діяльності підприємства з метою визначення типу та причин кризових явищ

3. Визначення «кризових точок» у діяльності підприємства та формування в них певних кризових явищ

4. Обґрунтування антикризових рішень для підприємства

5. Обґрунтування можливостей підприємства щодо фінансування антикризових рішень

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

Інформаційною базою наукового дослідження є наукові праці та публікації вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, матеріали науково-практичних конференцій, законодавчі й нормативні документи, монографії, підручники, посібники, збірники та періодичні видання, інтернет-ресурси за напрямом дослідження, а також економічна інформація, яка відображає виробничо-господарську діяльність підприємства, а саме: дані бухгалтерського і внутрішньогосподарського обліку, фінансової і статистичної звітності; патентно-ліцензійна документація; науково-технічна документація з результатами виконання НДДКР тощо.

Розрахунково-аналітична робота виконується на основі реальних даних конкретного підприємства, яке вибране як базове для виконання кваліфікаційної роботи, що обумовлює вибір системи антикризових рішень та відповідного алгоритму їхнього економічного обґрунтування.

Результати якісно виконаного індивідуального навчально-дослідного завдання з освітнього компоненту «Управління антикризовою діяльністю підприємства» можуть бути використані здобувачем в процесі підготовки кваліфікаційної роботи магістра.

## 2. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ

У розділі «Вступ» необхідно обґрунтувати актуальність обраної теми, у тому числі для підприємства – бази дослідження, підтвердивши наявність ознак кризових явищ на макроекономічному, мезоекономічному та на мікроекономічному рівнях загальними цифровими ілюстраціями.

Мета та задачі дослідження мають чітко відповідати обраній темі та основній її проблематиці, з урахуванням особливостей підприємства – бази аналізу.

Об'єкт дослідження – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію й обране для вивчення. Предмет дослідження міститься в межах об'єкта; це аспект обраної проблематики, що підлягає безпосередньому вивченню в даній роботі, встановлюючи межі наукового пошуку в об'єкті.

При розробці першого розділу «Загальна характеристика підприємства та особливостей його функціонування» слід зацентувати увагу на такій інформації про підприємство:

- назва підприємства, дані про його місцезнаходження;
- історичний розвиток підприємства та його функціонування у конкурентному середовищі;
- характеристика форми власності;
- правове забезпечення функціонування;
- галузева належність та характеристика продукції, що випускається за три останніх роки;
- виробнича та організаційна структура підприємства;
- виробничо-господарська діяльність підприємства, зокрема, асортимент продукції і послуг підприємства; способи, форми і джерела матеріально-технічного забезпечення; дані про виробництво і збут продукції, аналіз витрат;
- фінансово-економічні аспекти діяльності підприємства, а саме, обсяг фінансових ресурсів; джерела фінансування; використання кредитів; наявність дебіторської та кредиторської заборгованості;
- основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за період дослідження;
- сучасний фінансовий стан підприємства.

Матеріали даного розділу мають дати можливість зробити висновок про доцільність проведення дослідження стосовно розробки системи антикризових рішень для підприємства.

У другому розділі «Аналіз діяльності підприємства з метою визначення типу та причин кризових явищ» головним є ідентифікація наявних кризових явищ, які мають місце на підприємстві – базі дослідження. Це вимагає виявлення причин, які призвели до кризового стану досліджуваного підприємства.

Аналіз діяльності підприємства повинен бути систематизований і включати аналітичне оцінювання сильних і слабких сторін діяльності підприємства. Аналіз має здійснюватися з урахуванням конкретних умов функціонування підприємства. Причинами криз можуть бути явища у зовнішньому середовищі,

які найчастіше називають «загрозами» (Додаток А), а також процеси всередині підприємства (Додаток Б).

Для проведення аналізу зовнішнього середовища потрібно обґрунтувати екзогенні фактори кризи, які найбільш суттєво впливають на діяльність підприємства.

Для визначення ендегенних факторів кризи, тобто факторів внутрішнього середовища, необхідно акцентувати увагу на показниках, що характеризують діяльність окремих підсистем підприємства. З цією метою доцільно провести фінансово-економічний, техніко-технологічний та організаційний аналіз діяльності підприємства. В процесі такого аналізу важливо розпізнати симптоми кризового розвитку, які проявляються через стан показників і тенденції їхньої зміни. При цьому показники можуть оцінюватися як по відношенню до встановленої для них нормативної величини, так і по відношенню один до одного. У процесі аналізу мають бути виявлені «слабкі місця», які далі визначаються як «збої», «кризові явища», «кризові ситуації» або «кризи» різного типу. Для найбільш «небезпечної» з погляду формування та поширення кризи підсистеми доцільно провести поглиблений аналіз, тобто детально дослідити джерела наявних та потенційних криз. Враховуючи це, не можна обмежуватися тільки аналізом балансу та інших звітних фінансових документів. Доцільно проводити спеціальні цілеспрямовані дослідження «кризових зон», які будуть індивідуальними для конкретного підприємства. За кожним із напрямків має бути зроблений критичний аналіз отриманих даних. Здобувач має продемонструвати свої вміння стосовно аналізу для ідентифікації джерел та типу кризових явищ на підприємстві.

У цьому розділі необхідно провести діагностику проблем підприємства і прогнозування можливого розвитку кризової ситуації. З метою раннього виявлення ознак кризового розвитку підприємства (Додаток В) і попередньої оцінки масштабів кризового його стану слід здійснити експрес-діагностику фінансового стану підприємства. Для цього потрібно проаналізувати основні об'єкти спостереження «кризового поля» підприємства, які входять в систему моніторингу його поточної фінансової діяльності, а саме: чистий грошовий потік підприємства, ринкова вартість підприємства, структура капіталу підприємства, склад фінансових зобов'язань підприємства за терміновістю погашення, склад активів підприємства, склад поточних витрат підприємства, рівень концентрації фінансових операцій в зонах підвищеного ризику.

В процесі експрес-діагностики аналізується система показників-індикаторів кризового стану та загрози банкрутства підприємства за функціональним спрямуванням, яка включає чотири групи показників: платоспроможність, стан та структура капіталу, оборотність, прибутковість.

Прогнозування потенційного банкрутства підприємства необхідно здійснити, використовуючи основні моделі оцінки його ймовірності. З метою отримання достовірних та об'єктивних висновків щодо фінансового стану підприємства варто використати не тільки зарубіжні, але і вітчизняні моделі (Додаток Д). Висновки, сформульовані на основі критичного аналізу існуючих підходів до

діагностики ймовірності банкрутства підприємства, дозволять запропонувати адекватні антикризові господарські рішення.

Результатом проведених досліджень має бути перелік кризових явищ, що існують на підприємстві – базі дослідження, та причин, що їх сформували. Слід зазначити, що чим більш обґрунтованим буде цей перелік, тим реальнішими будуть пропозиції щодо подолання кризи на підприємстві.

У третьому розділі **«Визначення «кризових точок» у діяльності підприємства та формування в них певних кризових явищ»** слід довести необхідність визначення об'єктів спостереження за розвитком ситуації у найбільш критичних місцях підприємства – бази дослідження, які називають «кризовими точками». Такі «точки» дозволяють зосередити увагу керівників та власників підприємства на необхідності заходів, у тому числі і превентивних, щодо подолання наявних та можливих кризових явищ, приймаючи відповідні рішення.

У четвертому розділі **«Обґрунтування антикризових рішень підприємства»** визначається оптимальний перелік антикризових рішень, які відповідають меті антикризового процесу, ресурсним та часовим обмеженням конкретного підприємства. Набір таких рішень може бути досить широким і класифікованим залежно від мети проведення та часових обмежень, самостійності проведення, джерел коштів, функціонального спрямування (Додаток Е). Зміст антикризових рішень залежить як від типу виявлених кризових явищ, так і від можливостей підприємства щодо реалізації цих рішень.

Цей розділ доцільно побудувати у таких двох напрямках: виробничо-господарські рішення та фінансово-економічні рішення. Виробничо-господарські напрямки повинні охоплювати, в першу чергу, сферу виробництва і збуту (удосконалення техніко-технологічної бази підприємства, технологічних процесів виробництва; відпрацювання оптимальних схем логістики; формування нових підходів в управлінні витратами; впровадження нових організаційних структур управління; вдосконалення системи управління персоналом, тощо). Фінансово-економічні напрями повинні включати: відстрочку, звільнення від виконання зобов'язання; перетворення короткострокових зобов'язань у позички; відстрочку процентів за кредити; розширення кредитних ліній; реалізація того майна, яке не має прямого відношення до виробництва; забезпечення фінансових ресурсів шляхом нагромадження власного капіталу, субвенцій, грантів.

Запропоновані антикризові рішення мають бути належним чином обґрунтовані. Економічне обґрунтування господарського рішення передбачає підкріплення переконливими доказами відповідності передбачуваного рішення заданим критеріям і реально існуючим обмеженням. Для таких розрахунків повинні бути використані відповідні методики.

В цьому розділі потрібно оцінити ефективність обґрунтованих антикризових рішень, зокрема, за такими критеріями: досягнута зміна найважливіших показників господарської діяльності та фінансового стану підприємства; швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу; економічність отримання позитивного ефекту; достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства.



У п'ятому розділі «**Обґрунтування можливостей підприємства щодо фінансування антикризових рішень**» потрібно врахувати, що впровадження господарських рішень завжди потребує відповідного фінансування. Тому необхідно узагальнено визначити можливості фінансування запропонованих антикризових рішень. На цьому етапі дослідження розраховується величина затрат на майбутній період і прогнозується динаміка прибутковості у майбутньому. Наступним кроком повинно бути обґрунтування обсягу інвестицій, розробки довгострокових ліній кредитування, фінансування за рахунок прибутку та амортизаційних відрахувань. Важливою складовою обґрунтування фінансування антикризових рішень є визначення джерел фінансування платежів для погашення кредиту.

У розділі «**Висновки та пропозиції**» необхідно сформулювати найбільш суттєві результати, отримані в ході дослідницького процесу діагностики стану підприємства, охарактеризувати основні антикризові рішення підприємства, а також показати очікуваний результат від їх реалізації.

**Список використаних джерел** має бути оформлений згідно вимог, що пред'являються до науково-дослідних робіт, і включати не менше 15-20 актуальних джерел (закони, постанови, методики, інструкції, монографії, підручники, посібники, статті).

В **додатках** наводяться форми бухгалтерської та статистичної звітності (за три роки) та інша первинна економічна інформація підприємства, яка використовувалась в процесі виконання розрахунково-аналітичної роботи.

### **3. ПОРЯДОК ПОДАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ**

Розрахунково-аналітична робота виконується у вигляді текстового файлу та друкованого тексту на папері формату А4. Загальний обсяг роботи має складати до 40 сторінок друкованого тексту разом з таблицями та списком використаних джерел. Додатками до розрахунково-аналітичної роботи є первинні документи бухгалтерського обліку, фінансова та статистична звітність підприємства не менше ніж за три останніх роки.

Виконана розрахунково-аналітична робота реєструється на кафедрі та подається викладачу у терміни згідно з графіком навчального процесу, але не пізніше ніж за два тижні до завершення семестру. Оголошення стосовно дедлайнів задачі завдання оприлюднюються на сторінці даної дисципліни на платформі MOODLE: URL: <https://exam.nuwm.edu.ua/course/view.php?id=1372>

Оцінювання розрахунково-аналітичної роботи здійснюється за системою параметрів, які враховують якість виконання, якість оформлення та вчасність виконання роботи (табл.1).

Здобувачі мають дотримуватися правил академічної доброчесності, самостійно виконувати та подавати на оцінювання лише результати власних зусиль та оригінальної праці, що регламентовано Кодексом честі студента у НУВГП <https://nuwm.edu.ua/sp/akademichnadobrochesnistj>

Критерії оцінювання індивідуального  
навчально-дослідного завдання

Параметри	Максимально, балів		Фактично, балів	
	денна	заочна	денна	заочна
<b>Якість виконання:</b>	<b>25</b>	<b>35</b>		
повнота розкриття питань	5	7		
точність розрахунків	5	7		
транзитивність оцінок	5	7		
коректність висновків	5	7		
застосування оригінальних методик	5	7		
<b>Якість оформлення:</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		
текстова частина	1	1		
розрахунковий матеріал	2	2		
<b>Вчасність виконання</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		
<b>Разом</b>	<b>30</b>	<b>40</b>		

#### 4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

##### 4.1. Основна рекомендована література

1. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3-тє вид., доп. і перероб. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2005. 824 с.
3. Тюріна Н. М., Кравацка Н.С., Грабовська І. В. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2012. 448 с.

##### 4.2. Допоміжна рекомендована література

1. Закон України «Про підприємництво». Документ 698-XII, чинний, поточна редакція — Редакція від 11.02.2022, підстава - 1953-IX.
2. Кодекс України з процедур банкрутства. Документ 2597-VIII, чинний, поточна редакція — Редакція від 01.01.2023, підстава - 2850-IX.
3. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик : навч. посіб. Київ, 1998. 314 с.
4. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Т.1. 2-е изд., перераб. и доп. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2004. 624 с.
5. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Т.2. 2-е изд., перераб. и доп. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2004. 624 с.

6. Борзенко В.І. Антикризове управління: навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2016. 232 с.
7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
8. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 420 с.
9. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. Київ : Кондор, 2018. 187 с.
10. Костриченко В. М. Антикризіві технології управління економічною стійкістю підприємства. Теорія, методологія і практика господарсько-фінансової діяльності підприємств : колективна монографія. Полтава : ПП «Астроя», 2019. 254 с.
11. Костриченко В. М. Антикризова стійкість підприємства: оцінювання на засадах збалансованої системи показників. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колективна монографія. Полтава : ПП «Астроя», 2020. 240 с.
12. Kostrychenko V. M. Implementation of technologies for crisis management of enterprises. Resource-saving technologies of raw-material base development in mineral mining and processing. Multi-authored monograph. Petrosani, Romania: UNIVERSITAS Publishing, 2020. 514 p.
13. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : КНТЕУ, 2014. 708 с.
14. Матвійчук А. Діагностика банкрутства підприємств.  
URL: [http://me.kmu.gov.ua/file/link/99747/file/matvijchuk\\_4\\_07\\_U.pdf&search\\_param=%E1%E0%ED%EA%F0%F3%F2%F1%F2%E2%E0&searchPublishing=1](http://me.kmu.gov.ua/file/link/99747/file/matvijchuk_4_07_U.pdf&search_param=%E1%E0%ED%EA%F0%F3%F2%F1%F2%E2%E0&searchPublishing=1).
15. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства.  
URL: [http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=75462&cat\\_id=38738](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=75462&cat_id=38738)
16. Скібітський О. М. Антикризівий менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2009. 568 с.
17. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подрєза С. М. Антикризівий менеджмент. Київ : ЦУЛ, 2014. 584 с.
18. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. Київ : КНЕУ, 2006. 268 с.
19. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.
20. Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2017. 335 с.

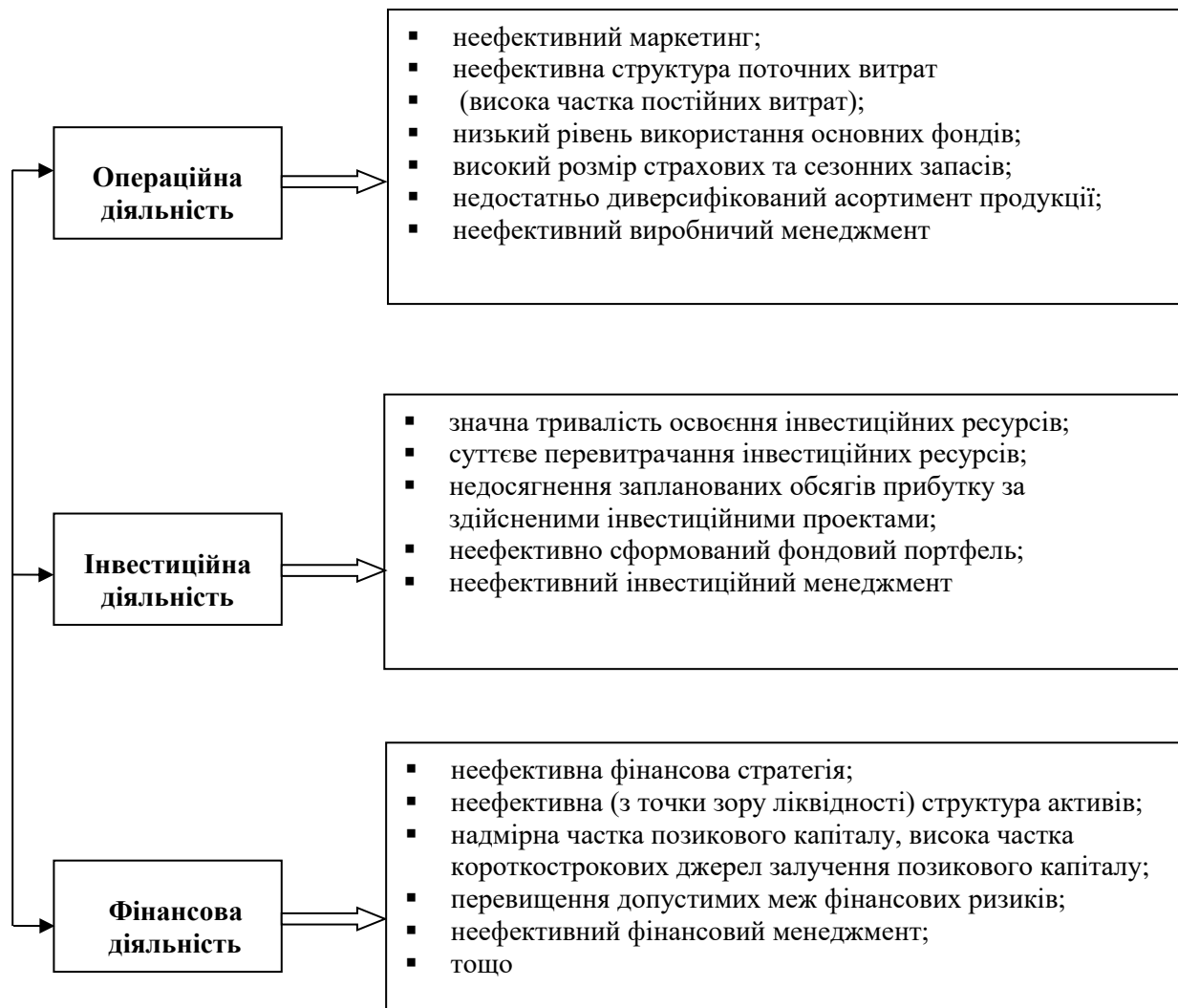
### 4.3. Інформаційні ресурси

1. Законодавство України. URL: <http://www.rada.kiev.ua/>
2. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>
3. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
5. Інформаційні ресурси у електронному репозиторії Національного університету водного господарства та природокористування. URL : <https://ep3.nuwm.edu.ua/>
6. Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека (м. Рівне, майдан Короленка, 6). URL: <http://www.libr.rv.ua/>

### Додаток А

#### Типовий перелік зовнішніх кризових факторів:

- зниження обсягу валового внутрішнього продукту та національного доходу;
- інфляція;
- політична нестабільність;
- негативні демографічні тенденції;
- нестабільність регулюючого законодавства;
- зростання податкового тиску;
- зниження ємності внутрішнього ринку;
- посилення конкуренції або монополізму;
- суттєве та стабільне зниження попиту;
- погіршення фінансових можливостей споживачів;
- погіршення кон'юнктури товарних та фінансових ринків, з якими взаємодіє підприємство;
- зростання цін та погіршення умов закупівлі окремих факторів виробництва;
- вихід на ринок товарів-субститутів (аналогів);
- зниження конкурентоспроможності продукції за окремими параметрами;
- стихійні лиха, інші форс-мажорні обставини;
- тощо.

**Класифікація і типовий перелік внутрішніх кризових факторів****I. Залежно від джерела формування грошового потоку:**

## II. Залежно від виду ресурсів, що використовуються



### III. Залежно від функціонального спрямування менеджменту



#### IV. Залежно від причин виникнення (розгортання)





**Типовий перелік ранніх ознак кризових явищ та загрози банкрутства підприємства**

- 1. Затримки з наданням звітності.
- 2. Зміна в структурі управління та атмосфері, що панує в управлінських підрозділах підприємства.
- 3. Втрата ключових співробітників апарату управління.
- 4. Проведення поспішних та недостатньо обґрунтованих будь-яких реорганізацій підприємства (організаційні, структурні відкриття або закриття підрозділів підприємств, філіалів, дочірніх фірм, їх злиття).
- 5. Низька якість планово-економічної та фінансової роботи, відсутність перспективних та поточних планів діяльності.
- 6. Незадовільний стан виробничого потенціалу підприємства (матеріально-технічної бази, технології виробництва тощо), перенесення термінів проведення планових поточних та профілактичних ремонтів обладнання, відмова від реальних інвестиційних проектів щодо розвитку матеріально-технічної бази.
- 7. Вимушені зупинки, а також порушення ритмічності виробничо-технологічного процесу.
- 8. Необґрунтована зміна постачальників головних видів матеріальних ресурсів, застосування ризикованих схем закупівлі сировини і матеріалів.
- 9. Погіршення якості продукції (робіт, послуг), наявність негативних відгуків споживачів на низьку якість продукції або обслуговування.
- 10. Введення жорсткого режиму економії поточних витрат - зменшення розмірів орендованих виробничих та офісних приміщень, відмова від рекламної діяльності, орієнтація на дешеві варіанти закупівлі господарського інвентарю та матеріалів тощо.
- 11. Зміни в порядку та умовах оплати праці працівників, скорочення розмірів основної заробітної плати, збільшення питомої ваги додаткових видів оплати, скорочення соціальних виплат та пільг, затримки у виплаті заробітної плати або наявність заборгованості по виплаті заробітної плати.
- 12. Підвищена увага до можливостей отримання податкової економії, зменшення відносних розмірів сплати окремих видів податків та зборів, наявність заборгованості по платежах до бюджету та позабюджетних фондів.
- 13. Зміна джерел отримання фінансових ресурсів та (або) умов їх надання. Отримання фінансових ресурсів на відносно не вигідних умовах є свідченням або нагальної потреби в них у зв'язку з кризою платоспроможності, або визнанням високого рівня ризику, притаманного діяльності підприємства, за оцінками фахівців фінансово-кредитної сфери.

- 14. Втрата ключових господарських партнерів (контрагентів), несприятливі зміни в портфелі замовлень (зменшення обсягів збуту, цін продажу, потреба в оновленні асортименту тощо).
- 15. Відмова від збільшення власного (акціонерного) капіталу з боку власників (акціонерів), неможливість залучення сторонніх інвесторів для покриття фінансових проблем підприємства.
- 16. Скорочення участі керівників та ключових співробітників у статутному капіталі підприємства, укладання угод з продажу акцій (паїв), у тому числі за ціною нижчою за номінальну.
- 17. Участь підприємства в судових розглядах з непередбаченим наслідком, особливо з питань, пов'язаних зі здійсненням господарсько-фінансової діяльності або окремих операцій.
- 18. Велика кількість перевірок контролюючими органами, накладання на підприємство та його керівників штрафних санкцій за порушення законодавства.

## Окремі методики оцінювання ймовірності банкрутства

**Модель О. Терещенка** передбачає обчислення показника  $Z$  за такою формулою

$$Z = 1,04 \cdot X_1 + 0,75 \cdot X_2 + 0,15 \cdot X_3 + 0,42 \cdot X_4 + 1,8 \cdot X_5 - 0,063 \cdot X_6 - 2,16,$$

де  $X_1$  – відношення високоліквідних активів до виручки від реалізації;  $X_2$  – відношення суми активів до загальної суми зобов'язань;  $X_3$  – відношення чистого прибутку до загальної суми активів;  $X_4$  – відношення чистого прибутку до виручки від реалізації;  $X_5$  – відношення суми виробничих запасів до виручки від реалізації;  $X_6$  – відношення виручки від реалізації до загальної суми активів

Мінімальне критеріальне значення показника  $Z$  встановлено на рівні 2,0. Тобто, якщо розрахункове значення показника  $Z$  менше ніж 2,0, то на підприємстві має місце фінансова криза. Фінансовий стан можна вважати стійким, якщо значення показника  $Z$  більше 2,0.

**Модель А. Матвійчука** передбачає обчислення показника  $Z$  за такою формулою

$$Z = 0,033 \cdot X_1 + 0,268 \cdot X_2 + 0,045 \cdot X_3 - 0,018 \cdot X_4 - 0,004 \cdot X_5 - 0,015 \cdot X_6 + 0,702 \cdot X_7,$$

де  $X_1$  – коефіцієнт мобільності активів;  $X_2$  – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;  $X_3$  – коефіцієнт оборотності власного капіталу;  $X_4$  – коефіцієнт окупності активів;  $X_5$  – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;  $X_6$  – коефіцієнт концентрації залученого капіталу;  $X_7$  – коефіцієнт покриття боргів власним капіталом.

При значенні  $Z > 1,104$  робиться висновок про задовільний фінансовий стан підприємства, в іншому випадку має місце загроза банкрутства.

**R-модель ризику банкрутства** передбачає обчислення показника  $Z$  за такою формулою

$$Z = 8,38 \cdot K_1 + 1,0 \cdot K_2 + 0,05 \cdot K_3 + 0,63 \cdot K_4,$$

де змінні  $K_i$  - коефіцієнти, які обчислюються за даними фінансової звітності конкретного досліджуваного підприємства й оцінюють різні аспекти його фінансового стану, а саме:

$K_1$  – відношення оборотного капіталу до загальної суми активів;  $K_2$  – відношення чистого прибутку до власного капіталу підприємства;  $K_3$  – відношення обсягу продажу до загальної суми активів;  $K_4$  – відношення чистого прибутку до собівартості реалізованої продукції;

Загроза банкрутства оцінюється як максимальна, якщо розрахункове значення показника  $Z$  для підприємства менше 0, ймовірність банкрутства висока якщо  $Z$  більше 0 але менше 0,18, при значенні  $Z$  від 0,18 до 0,32 ймовірність банкрутства оцінюється як середня, при значенні від 0,32 до 0,42 як низька і якщо  $Z$  більше 0,42 ймовірність банкрутства оцінюється як незначна.

В розрахунково-аналітичній роботі можуть бути також використані інші моделі дискримінантного аналізу, а саме: О. Барановської, В. Вітлінського, А. Поддєрьогіна, Сайфулліна – Кадикова, методика Міністерства економіки України та коефіцієнт Бівера, методика бенефеціара та інші, самостійно опрацьовані здобувачем.

## Класифікація антикризових рішень підприємства

Напрямок класифікації, тип антикризових рішень	Загальна характеристика антикризових рішень
1	2
<b>1. Залежно від мети проведення та часових обмежень</b>	
1.1.Оздоровчі (захисні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продаж надлишкових активів.</li> <li>• Введення режиму економії витрат.</li> <li>• Скорочення та розпродаж основних фондів.</li> <li>• Звільнення частини персоналу.</li> <li>• Закриття нерентабельних виробництв (видів діяльності, структурних підрозділів).</li> <li>• Зменшення відпускних цін та обсяг виробництва (реалізації) продукції.</li> <li>• Санація балансу тощо.</li> </ul>
1.2.Наступальні (стратегічні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Освоєння випуску нових видів продукції (робіт, послуг).</li> <li>• Інвестиції в нові технології, обладнання.</li> <li>• Вихід на нові ринки збуту.</li> <li>• Зовнішня реорганізація (злиття, приєднання).</li> <li>• Внутрішня реорганізація (поділ, виділення).</li> <li>• Придбання торговельної марки (франшизи).</li> <li>• Реінжиніринг бізнес-процесів.</li> <li>• Розробка і реалізації нової стратегії розвитку тощо.</li> </ul>
<b>2. Залежно від самостійності проведення</b>	
2.1.Незалежна санація	Сукупність антикризових заходів, що ініціюються та здійснюються підприємством самостійно та не потребують згоди (затвердження).
2.2.За згодою окремого кредитора	Реструктуризація заборгованості (відстрочка, розстрочка, пролонгація, зміна матеріально-речової форми погашення, уступка вимоги тощо).
2.3.За згодою зборів кредиторів та відповідно до рішення суду	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Укладання мирової угоди.</li> <li>• Впровадження мораторію на виконання зобов'язань.</li> </ul>
2.4.За рахунок мобілізації власних резервів	Мобілізація наявних резервів зростання чистого грошового потоку та ефективності діяльності без

	додаткового інвестування, удосконалення загального та функціонального менеджменту тощо.
<b>3. Залежно від джерел коштів</b>	
3.1. За рахунок власників	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надання зворотної та безповоротної фінансової допомоги.</li> <li>• Сприяння отриманню кредитів під гарантію власників.</li> <li>• Санація балансу (різні форми зменшення статутного капіталу для покриття збитків: деномінація; консолідація).</li> <li>• Здійснення внесків для збільшення статутного фонду або придбання додатково емітованих акцій.</li> <li>• Уступка корпоративних прав для залучення стратегічного інвестора тощо.</li> </ul>
3.2. За рахунок персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надання позик працівниками або придбання емітованих облігацій.</li> <li>• Придбання працівниками додаткової емісії акцій.</li> <li>• Відстрочення виплати винагороди за працю, виконання контрактних зобов'язань, умов колективної угоди.</li> <li>• Впровадження відрядних форм оплати праці тощо.</li> </ul>
3.3. За рахунок кредиторів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реорганізація боргу (отримання нових кредитів та розрахунку по наявних зобов'язаннях).</li> <li>• Надання санаційних кредитів.</li> <li>• Списання заборгованості.</li> <li>• Придбання емітованих облігацій.</li> </ul>
3.4. За рахунок інвесторів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Придбання корпоративних прав (викуплених товариством або додаткова емісія), в тому числі з емісійним доходом.</li> <li>• Придбання підприємства як цілісного майнового комплексу.</li> <li>• Надання інвестиційних кредитів або гарантій для отримання кредитів тощо.</li> </ul>
3.5. При фінансовій та іншій підтримці держави та місцевих органів влади	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надання цільової фінансової допомоги (поворотної та безповоротної).</li> <li>• Надання державних гарантій.</li> <li>• Розміщення державного замовлення.</li> <li>• Надання пільг по сплаті загальнодержавних або місцевих податків (зборів).</li> <li>• Надання пільг по цінах та термінах оплати послуг, що надаються державними підприємствами з участю держави тощо.</li> </ul>

<b>4. Залежно від функціонального спрямування</b>	
4.1. Організаційно-правові	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміна організаційно-правової форми господарювання, форми власності.</li> <li>• Удосконалення організаційної структури управління.</li> <li>• Укладання контракту з керівником та ключовими співробітниками.  Щ:'} }</li> <li>• Раціоналізація розподілу прав, обов'язків та компетенцій окремих служб апарату управління та працівників.</li> </ul>
4.2. Техніко-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Купівля нової високопродуктивної техніки.</li> <li>• Впровадження нових технологій.</li> <li>• Фінансування науково-дослідних розробок та інноваційних рішень.</li> <li>• Зростання змінності роботи наявного обладнання та його завантаження.</li> <li>• Удосконалення контролю за дотримання технічних та технологічних норм.</li> </ul>
4.3. Виробничі (операційні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Раціоналізація виробничої програми.</li> <li>• Зняття з виробництва нерентабельної продукції.</li> <li>• Освоєння випуску нових конкурентоздатних видів продукції.</li> <li>• Формування власної товарної марки.</li> <li>• Удосконалення нормування витрачання матеріально-сировинних та трудових ресурсів.</li> <li>• Мінімізація браку та відходів тощо.</li> </ul>
4.4. Маркетингові (збутові)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Удосконалення рекламної діяльності, стимулювання збуту продукції.</li> <li>• Оптимізація форм та інструментаріїв продажу.</li> <li>• Формування власної збутової (дистріб'ютерської) мережі.</li> <li>• Регіональна диверсифікація збуту продукції (робіт, послуг).</li> <li>• Підвищення обґрунтованості цінової політики, впровадження системи цінових знижок.</li> <li>• Впровадження сучасних прийомів організації маркетингу.</li> </ul>
4.5. Фінансово-економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пошук та мобілізація резервів зниження собівартості продукції, зростання чистого прибутку.</li> <li>• Реструктуризація активів: продаж основних засобів та матеріальних активів, рефінансування дебіторської заборгованості, зворотній лізинг основних фондів.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення ефективності використання наявних активів, прискорення операційного циклу, мінімізація стану активів під час їх руху.</li> <li>• Реструктуризація боргів (пролонгація, розстрочка, зміна матеріально-речової форми виконання зобов'язань).</li> <li>• Реорганізація боргів (отримання нових кредитів та позик).</li> <li>• Впровадження нових ефективних інструментів економічного управління (бюджетування, контролінгу, управлінського обліку) тощо.</li> </ul>
4.6. Інвестиційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продаж корпоративних прав, окремих видів бізнесу, відокремлених структурних підрозділів.</li> <li>• Припинення (згорання, вихід, заморожування) неефективних інвестиційних проектів.</li> <li>• Запровадження нових реальних інвестиційних проектів стратегічного характеру.</li> <li>• Інноваційне фінансування в розвиток нових виробництв та сфер бізнесу.</li> </ul>
4.7. Корпоративні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зовнішня реорганізація (злиття, приєднання).</li> <li>• Внутрішня реорганізація (поділ, виділення).</li> <li>• Перетворення (зміна організаційно-правової форми господарювання).</li> <li>• Приватизація, корпоратизація.</li> </ul>
4.8. Соціальні (кадрові)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміна керівництва.</li> <li>• Скорочення чисельності працюючих.</li> <li>• Раціоналізація кадрової політики за рахунок внутрішніх переміщень або залучення необхідних фахівців.</li> <li>• Раціоналізація форм та систем мотивації персоналу та оплати праці.</li> <li>• Скорочення або заморожування соціальної інфраструктури.</li> </ul>