

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ УКРАЇНИ

**КОРЖ М. В., ПЛЕЦЬКА С. Т., ЧУНІХІНА Т. С.,
МАЛІНОШЕВСЬКА К. І.**

**СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ В
АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ:
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА**

Монографія

**Київ
ЦП «Компринт»
2019**

УДК 339.5:005.334

C-83

Рецензенти:

Ареф'єва О. В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки повітряного транспорту, Національний Авіаційний Університет, м. Київ;

Мягких І. М. – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ.

Корж М. В.,

С- Стратегія міжнародного маркетингу в антикризовому управлінні : теорія і практика: [Монографія] / М. В. Корж, С. Т. Пілецька, Т. С. Чуніхіна, К. І. Маліношевська . – К. : ЦП «Компринт», 2019. – 449 с.

ISBN

Монографія присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних аспектів формування міжнародної маркетингової стратегії антикризового управління підприємством, та теоретико-методологічні основи антикризового управління економічною стійкістю підприємств В результаті вивчення й узагальнення вітчизняних та зарубіжних літературних джерел розглянуто сутність та генезис поняття «економічна стійкість» підприємства, та розглянуто фактори, які впливають на процес формування маркетингової стратегії підприємства у кризовій ситуації. Досліджено методологію та інструментарій оцінювання економічної стійкості в контексті задач антикризового управління на засадах міжнародного маркетингу. Висвітлено методологічні, теоретико-методичні та прикладні засади поєднання та взаємоузгодження міжнародної маркетингової та антикризової стратегії діяльності підприємств. Викладено методологічні засади реалізації маркетингової стратегії антикризового управління, та підходи до застосування нових методів та інструментів у міжнародному маркетингу.

Рекомендується для науковців, викладачів, докторантів, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів, фахівців міжнародної маркетингової сфери, працівників органів державної влади та дослідників формування антикризової та маркетингової стратегії підприємств.

УДК: 339.5:005.334

ISBN

© М. В. Корж, 2019

© С. Т. Пілецька, 2019

© Т. С. Чуніхіна, 2019

© К. І. Маліношевська, 2019

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Еволюція наукових поглядів щодо кризових коливань та їх періодичності	10
1.2. Генезис поняття «економічна стійкість» підприємства	30
1.3. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства	61
Висновки до розділу 1	82
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	86
2.1. Концептуальні основи формування організаційно- економічного механізму управління підприємством	86
2.2. Методологічні аспекти формування механізмів антикризового управління підприємством	108
2.3. Маркетингові підходи до моделювання бізнес-процесів антикризового управління підприємством	Error! Bookmark not defined.
2.4. Вплив цінової політики на формування стратегій міжнародного маркетингу	Error! Bookmark not defined.
Висновки до розділу 2	169
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В КОНТЕКСТІ ЗАДАЧ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	174
3.1. Методичний підхід до оцінки впливу макроекономічних факторів на діяльність підприємства	174

3.2. Теоретико-методичний підхід до обґрунтування аналітичних якостей системи збалансованих показників при побудові алгоритму оцінки економічної стійкості підприємства	190
3.3. Науковий підхід до інтегрального оцінювання економічної стійкості підприємств на основі системи збалансованих показників	214
Висновки до розділу 3	225
РОЗДІЛ 4. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	2311
4.1. Методологічні основи формування антикризових стратегій забезпечення економічної стійкості	2311
4.2. Особливості формування та управління структурою власного і позикового капіталу підприємства	254
4.3. Забезпечення економічної стійкості підприємства на основі технології антикризового управління його фінансовими потоками	275
4.4. Методичний підхід до оцінювання впливу зовнішньоекономічної діяльності на економічну стійкість в антикризовому управлінні підприємства	294
4.5. Методичні основи побудови механізму контролінгу економічної стійкості підприємств	312
Висновки до розділу 4	332
РОЗДІЛ 5. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	336
5.1. Системно-ситуативний підхід до розробки маркетингової стратегії управління підприємством	336
5.2. Науково-методологічний підхід щодо оцінювання результативності маркетингової стратегії антикризового управління підприємством	356

5.3. Визначення соціально-економічних ефектів дії елементів механізмів забезпечення економічної стійкості в антикризовому управлінні	376
Висновки за розділом 5	383
ВИСНОВКИ	384
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	394

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВПК	Воєнно-промисловий комплекс;
ОВДП	облігації внутрішньої державної позики;
ОЗДП	облігації зовнішньої державної позики;
ОВДОП	облігації внутрішньої державної ощадної позики;
СЗП	система збалансованих показників;
ЗЕД	зовнішньоекономічна діяльність;
ЗЕ-контрактів	Зовнішньоекономічні контракти
ІЦВ	індекс цін виробників;
НТК	науково-технічний комплекс;
ЦА	цивільна авіація;
ІНКОТЕРМС	Міжнародні правила інтерпретації комерційних термінів;
ЗЕ-контракт	зовнішньоекономічний контракт;
ISO 9001:2000	Системи управління якістю. Вимоги;
СМК	Система менеджменту якості;
МС	Міжнародна система;
САУЕСП	система антикризового управління економічною стійкістю підприємства;
ІЗ	інформаційне забезпечення

ВСТУП

Ефективність господарської діяльності підприємств залежить від ступеня відповідності методології управління умовам економічного середовища їх функціонування. Незадовільні значення показників господарської діяльності та економічного стану підприємств свідчать про розгортання кризових процесів. Аналіз тенденцій розвитку українського ринку показує, що оптимізація організаційної структури і фінансових потоків, постійна модернізація основних виробничих фондів стають важливими умовами розвитку підприємств, проте ще не гарантують завоювання лідируючих позицій. Дослідження показують, що багато сучасних методик щодо вироблення маркетингових стратегій не доводяться до конкретних процедур їх впровадження, і лише незначна їх частина враховує специфіку українського ринку. Антикризова маркетингова стратегія, як частина антикризової бізнес-стратегії підприємства, покликана пов'язати інтереси підприємства і, зокрема, його власників, до змін зовнішнього підприємницького середовища. Ефективна антикризова маркетингова стратегія здатна скоротити витрати на збут і просування, розширити ринок збуту і вихід підприємства на нові сегменти ринку, забезпечити зростання або збереження ринкової частки за рахунок нових ринків збуту, відстоювання ринкової ніші, захист від конкурентів, збереження або мінімізація втрати ринкової частки. До основних принципів антикризового управління можна віднести моніторинг кризових явищ на ринку і в діяльності підприємства, терміновість реагування на кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому і ринковому положенню, повна мобілізація і реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану.

Негативний вплив факторів економічного середовища сприяє наростанню кризових процесів, що робить необхідним дослідження антикризового управління підприємством у напрямках забезпечення економічної стійкості. Антикризове управління економічною стійкістю потрібне, по-перше, для упередження її зниження; по-друге, для подальшого

формування тактики протидії та стратегії подолання розгортання кризових процесів та їх наслідків.

Проблеми оцінювання економічної стійкості розглядаються в роботах українських вчених: В. Амбросова, С. Бакая, В. Бансала, В. Вітлінського, А. Герасимовича, С. Голова, А. Дробязко, О. Дзюблюка, І. Ігнат'євої, В. Панкова, В. Прохорової, К. Раєвського, В. Сушко, А. Турили, О. Устенко, Р. Шіллера, О. Ястремського, В. Ячменьової та ін.; зарубіжних: Е. Альтмана, Л. Батракової, К. Блумфілда, Є. Бріхема, Е. Белтенспергера, Б. Бухвальда, Г. Гафгена, Е. Долана, П. Друкера, А. Каплана, К. Кемпбелла, Я. Корнаї, Т. Коха, Н. Марковіца, Ю. Масленченкова, Р. Мертона, Ф. Мишкіна, Г. Панової, Е. Ріда, П. Роуза, Дж. Сінкі, У. Харрісона, М. Фрідмена, В. Черкасова, Д. Чессера; О. Ширинської, В. Усоскіна та ін.

Розвиток теорії та практики, які пов'язані з концептуальними положеннями антикризового управління, висвітлені в багатьох працях українських вчених: І. Бланка, М. Дем'яненка, Й. Завадського, А. Заїнчковського, М. Павловського, В. Рабштини, П. Саблука, В. Савчука, М. Маліка, В. Нелепа, І. Лукінова, Л. Лігоненко, М. Кропивка, Л. Романової, Є. Ходаківського, О. Шкільова, В. Юрчишина та ін.; зарубіжних: Е. Альтмана, С. Глазьєва, А. Грязнової, Г. Іванова, В. Ковальова, В. Леонт'єва, С. Меншикова, Е. Муглера, А. Томпсона, Є. Уткіна, Ю. Яковця, Г. Юна, Р. Хіта та ін.

Однак, крім того, необхідно зазначити, що в сучасних умовах на ефективність функціонування та розвитку вітчизняних промислових підприємств впливає загострення конкурентної боротьби як на внутрішніх ринках окремих країн, так і на рівні світогосподарській системи в цілому. При цьому успіх функціонування будь-якого учасника бізнес-процесів, незалежно від профілю діяльності, залежить від його здатності реагувати й вірно відслідковувати зміни, що відбуваються у глобальному середовищі, враховувати їх під час визначення перспектив розвитку комерційної та товарної політики на цільовому ринку зокрема, та в економічному просторі загалом.

Обґрунтовано, що досягнення поставлених цілей є можливим за рахунок масової індивідуалізації світового виробництва шляхом

максимального нагромадження ресурсів і активізації механізму формування та управління маркетинговими стратегіями розвитку промислових підприємств. Роль маркетингу посилюється тим, що існує гостра необхідність адаптації виробничого процесу країн до нестабільних зовнішніх умов світового ринку.

Проблеми становлення та розвитку маркетингу досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені: Г. Абрамишвілі, О. Азарян, В. Алексунін, Г. Багієв, Р. Барнет, С. Барсукова, Д. Беклешов, Ф. Бредлі, Р. Бузелл, Р. Вернер, А. Воробйова, З. Гошал, Д. Демидов, С. Джейн, П. Зав'ялов, Ф. Катеора, С. Кевусгил, У. Кеєган, Ф. Котлер, Р. Крамер, С. Маджаро, Л. Михайлова, Н. Моїсеєва, С. Паливода, С. Пахомов, Є. Савельєв, А. Самлі, А. Старостіна, В. Тарасевич, В. Терпетра, Т. Циганкова, П. Черномаз, Г. Чижиков, М. Чинкота й інші.

За цих умов роль маркетингу значно зростає як однієї з основних систем розвитку сучасного підприємництва, що забезпечує зв'язок із зовнішнім середовищем у тісній взаємодії з його виробничою підсистемою. У зв'язку із цим виникає необхідність у розробленні дієвого механізму стратегічного управління маркетингом, що забезпечує реалізацію конкурентної стратегії сучасного вітчизняного промислового підприємства та є максимально погодженим з його виробничими підсистемами.

Таким чином, фундаментальні дослідження розвитку підприємств пов'язані, в основному, з вирішенням проблем організації фінансово-господарської діяльності підприємств, з розробкою методів стратегічного, операційного та корпоративного управління, напрямів маркетингової, інвестиційної, інноваційної політики підприємств, з обґрунтуванням системи методів і механізмів державного регулювання і розвитку підприємств.

Отже, методологія антикризового управління економічною стійкістю підприємств потребує подальшого розвитку, яка має забезпечити обґрунтованість прийняття управлінських рішень на основі комплексної взаємодії локальних організаційно-економічних механізмів антикризового управління економічною стійкістю підприємств та комплексом маркетингових стратегій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

1.1. Еволюція наукових поглядів щодо кризових коливань та їх періодичності

Сучасний етап економічного розвитку України зумовив формування нових, специфічних умов функціонування підприємств, які характеризуються високим негативним рівнем впливу зовнішніх чинників на економічну стійкість підприємств. Системні, структурні кризи, від яких страждають як окремі підприємства, так і цілі галузі, сектори економіки, змушують розробляти й застосовувати особливі управлінські підходи, які забезпечують своєчасний початок боротьби з розвитком кризових процесів на підприємстві.

Сутність, передумови, характер і наслідки періодичних кризових процесів у динаміці систем розглядає і пояснює так звана теорія криз.

До сьогодні економічною наукою розроблено чимало різних теорій, які пояснюють причини економічних циклів і криз. Так П. Самуельсон у роботі «Економіка» як найвідоміші теорії циклів і криз виділив такі: грошову теорію, яка пояснює цикл експансією банківського кредиту (Р. Хоутрі та ін.); теорію нововведень, яка пояснює цикл використанням у виробництві нововведень (Й. Шумпетер, Е. Хансен); психологічну теорію, яка трактує цикл як наслідок хвиль песимістичного і оптимістичного настрою, що охоплюють населення (А. Пігу, У. Беджгот та ін.); теорію недоспоживання, яка вбачає причину циклу в занадто великій частці доходу, що йде багатим і бережливим людям, в порівнянні з інвестиційним капіталом (Дж. А. Гобсон, У. Фостер, У. Кэтчингс та ін.); теорію надмірного інвестування, прибічники якої вважають, що причиною рецесії є, швидше, надмірне, ніж недостатнє

інвестування (Ф. А. Хаєк, Л. Мізес та ін.); теорію сонячних плям – погоди – урожаю (У. С. Джевонс, Т. Мур) [40, с. 412].

Погляди на кризи і їх причини видозмінювалися разом зі зміною самої соціально-економічної дійсності. У процесі еволюції теорій циклів і криз учені висували дуже суперечливі точки зору на причини економічних криз. Так, К. Маркс вбачав причину циклічності капіталістичного відтворення в самій природі капіталізму, в протиріччі між громадським характером виробництва і приватним характером привласнення його результатів. Необхідно зазначити, що в роботах радянських учених, заснованих на працях К. Маркса, домінувала точка зору про те, що кризи властиві тільки капіталістичному способу виробництва і неможливі при соціалізмі. Вчений Варга Є. вважав, що «кризи надвиробництва, які періодично виникають, – це вибухи усіх протиріч капіталістичного суспільного устрою. Загальною причиною криз є основне протиріччя між суспільним виробництвом і власнокапіталістичним привласненням» [44, с. 15]. На противагу цим твердженням, представники неокласичної і ліберальної шкіл не зв'язують економічні кризи з природою капіталізму, багато хто з них вважає причиною криз низький рівень споживання населення, що викликає надвиробництво. Деякі вчені, що продовжують марксистські позиції, вважають причиною криз відсутність правильних пропорцій між галузями, стихійними діями підприємців (Дж. Мілль, Ж. Б. Сей, Д. Ріккардо). Крім того, існує і психологічна теорія криз, згідно з якою кожній фазі кризи властива своя психологічна картина, що формує відношення до інвестицій. Представниками цієї школи різною мірою є Й. Шумпетер, А. Пігу, У. Беджгот та Дж. Кейнс. Паніка й провокація кризового стану ведуть до відтоку капіталовкладень, а в умовах підйому стимулюють спекулятивні вкладення. А. Богданов, Л. Берталанфі, І. Пригожин та Г. Хаген причину криз пов'язували з назрілою необхідністю перебудови системи, а спосіб подолання вбачали в структурно-функціональній перебудові системи, що попереджує (пом'якшує) кризу [367, с. 184].

Узявши за основу ідею К. Маркса про зв'язок промислових коливань з періодичним оновленням основного капіталу, М. Туган-Барановський першим сформулював основний закон інвестиційної теорії циклів. Він вважав, що порушення ритму економічної активності приводить до кризи [378].

Н. Кондратьєв продовжив дослідження циклів і криз, унаслідок якого виявив закономірності суспільно-економічної динаміки і висунув гіпотезу про циклічний, хвилеподібний її характер, а також запропонував генетичний підхід до передбачення майбутнього [155].

З урахуванням різноманіття причин циклічного відтворення науковці виділяють такі різновиди економічних циклів:

– цикли Кондратьєва, або довгохвильові цикли, тривалістю 40–60 років; їх головною рушійною силою є радикальні зміни в технологічній базі суспільного виробництва, його структурна перебудова; існування довгих хвиль вчені-економісти пов'язують із безліччю чинників – з великими науково-технічними відкриттями, демографічними процесами й процесами в сільськогосподарському виробництві, з нагромадженням капіталу для створення нової інфраструктури в економіці;

– цикли Кузнеця, тривалість яких приблизно 20 років; рушійними силами є зрушення у відтворювальній структурі виробництва (часто ці цикли називають відтворювальними або будівельними);

– цикли Жугляра періодичністю від 7 до 12 років, що є підсумком взаємодії різноманітних промислових та грошово-кредитних чинників; промисловий цикл пов'язаний із відновленням основного капіталу й, відповідно, з інвестиціями, а відновлення основного капіталу й інвестиції дають поштовх для розвитку даного циклу; вважається, що промисловий цикл пов'язаний із дисбалансом попиту та пропозиції, але вже не на ринку споживчих благ, а на ринку засобів виробництва; ліквідація цього дисбалансу вимагає створення й впровадження нової техніки, що зазвичай відбувається з періодичністю в 7–12 років;

– цикли Кітчина тривалістю 3–5 років; породжуються динамікою відносної величини запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємствах; у межах цього малого циклу відбувається відновлення окремих елементів основного капіталу, тобто засобів виробництва, а циклічність подібного характеру обумовлюється можливим дисбалансом попиту та пропозиції на споживчому ринку; ліквідація подібних дисбалансів вимагає до 3,5 років, тим самим і визначається даного економічного циклу; приватні господарські цикли, що охоплюють період від 1 року до 12 років і існують у зв'язку з коливаннями інвестиційної активності [50; 87; 148].

Слід виділити теорії, що базуються на кредитно-грошовій концепції циклу: фінансові теорії економічної нестабільності Р. Хоутри та Ф. Хайека; теорію боргової дефляції І. Фішера; монетарну теорію М. Фрідмена; теорію рівноважного циклу Р. Лукаса – ці ідеї забезпечили надалі можливість синтезу неокласичного і кейнсіанського підходів до аналізу економічних циклів. Серед нових макроекономічних фінансових теорій можна виділити концепцію фінансового акселератора Б. Бернанке, яка полягала у визначенні залежності чистого багатства позичальника, обсягу власного капіталу, кредитних ставок і інвестицій [120, с. 200].

Складність систематизації проявляється в тому, що багато вчених впродовж свого життя розробляли різні теорії або міняли погляди під впливом інших робіт. Так, наприклад, Є. Хансен спочатку поділяв погляди «закону ринків» Сея (Жана Батиста Сея), а потім під впливом вчення Дж. Кейнса не лише став затятим прибічником кейнсіанства в США, а й розробником практичних заходів активної макроекономічної політики [408].

На думку сучасного вітчизняного вченого в досліджуваній області А. Гальчинського, всі названі вище теорії розкривають лише один з аспектів такого явища, як криза, тобто засновані на дослідженні одного, нехай навіть важливого чинника, тому вони не можуть претендувати на виявлення загальних закономірностей циклічного процесу як складного системного явища [58].

Прибічниками синергетичного походу до дослідження економічних циклів є Г. Хаккен [406], А. І. Пригожин [320], І. Стенгерс [321], Г. Ніколіс [231], В. Ебелінг, А. Енгель, Р. Файстель [440], С. Капіца, С. Курдюмов, Г. Малинецький [140], А. Назаретян [215]. Вони зазначають, що хаос становить основу будь-якої еволюційної економічної системи; основний наголос має бути зроблено на взаємодії різних змінних і системи різних рівнів. Існування хаосу ставить під сумнів точні економічні пророцтва.

Проблема управління кризовими процесами полягає у складності визначення самого поняття «криза», «економічна криза» зважаючи на його багатогранність і системну складність. На підставі вищевикладених теорій і сформованих на їх основі поглядів і концепцій слід виділити основні трактування даних понять та їх властивості.

Найчастіше слово «криза» вживають у медицині, і означає воно вирішальну фазу розвитку хвороби, коли посилюється її інтенсивність і фаза закінчується смертю або переходить в іншу хворобу, або взагалі спостерігається одужання. В театральному мистецтві під кризою розуміють вирішальний момент, кульмінацію театральної вистави.

Етимологічне значення слова пов'язане із грецьким «χρῖσις», що означає «складний, загострений стан, різкий перелом або занепад» [354, с. 462]. Інше значення – «вихід, вирішення конфлікту» [235]. Криза визначається як різкий, крутий перелом у розвитку подій, важкий перехідний стан, гостре ускладнення з чим-небудь, важке становище [79]. Наведені інтерпретації кризи мають негативне смислове навантаження, припускаючи небажаність самих криз. У «Великому економічному словнику» за редакцією А. Н. Азріліяна економічну кризу трактовано як «одну з фаз (криза, депресія, пожвавлення, підйом) циклу виробництва, що проявляється в різкому спаді об'ємів виробництва унаслідок перевиробництва товарів в порівнянні з платоспроможністю» [34]. Наведене визначення припускає циклічність розвитку економічної системи.

З точки зору філософії В. О. Горлянський розглядає категорію «криза»

як відображення моменту розвитку діалектичних протиріч. У той момент, коли внутрішні протилежності та протиріччя розвиваються, й виникає криза [74]. У наукових роботах Г. І. Бондаревацеві напрям розвинено. Автор зазначає, що «криза» – це «...состояние начавшегося разрыва противоположностей явления как системы. Данная система оказывается парализованной, и в то же время, происходит резкая активация обособляющейся противоположности, несущей новое, то есть имеет место ускорение развития» [35]. Тобто криза характеризує критичну точку в розвитку системи.

Різноманітність сутнісних характеристик породжує чимало сенсів понять «криза», «економічна криза», які відображають різні аспекти цього явища. У мікроекономіці використовується поняття «криза підприємства», «економічна криза підприємства». Наукові підходи щодо визначення цих понять наведено в табл. А.1 додатку А.

Наведені визначення поняття «криза» не враховували багатьох різних схем і стадій розвитку і функціонування економіки. Тому класичне визначення кризи було замінене на більш багатозначне поняття «економічна криза». Аналіз існуючих визначень поняття «криза», «економічна криза» дав змогу виявити чотири основні підходи (рис. 1.1).

Відповідно до першої точки зору, криза – циклічність розвитку економічної системи, етап життєвого циклу підприємства.

Представниками цього напрямку є М. І. Туган-Барановський, А. Д. Арманд, Д. І. Люрі, Е. Еріксон та ін. (табл. А.1, додаток А). Вони розглядають кризу як певне явище економічної кон'юнктури, яке являє собою сукупність двох хвиль: «підвищувальної» і «знижувальної». Криза розглядається крапкою перелому цих хвиль, як закінчення фази підйому й початок фази скорочення, і є вихідною фазою економічного циклу. Продовжують цей напрям такі вчені, як К. І. Залогіна, Г. П. Іванов, Є. С. Мінаєв, В. П. Панагушин, В. О. Подольська. Вони розглядають підприємство як мікроекономічну систему, головною причиною кризових явищ визначають

циклічний розвиток ринкової економіки і циклічний розвиток самих підприємств. Кризи відбивають неспівпадіння ритмів розвитку конкретного підприємства з ритмами розвитку мікросистем. Циклічний характер розвитку комерційної організації означає зміну фаз і стадій її руху у просторі й часі, яке супроводжується посиленням або втратою певних властивостей. На мікрорівні циклічність набуває форми життєвого циклу організації. Кризи виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства та при загостренні мають важкопрогнозовані наслідки як позитивного, так і негативного характеру.

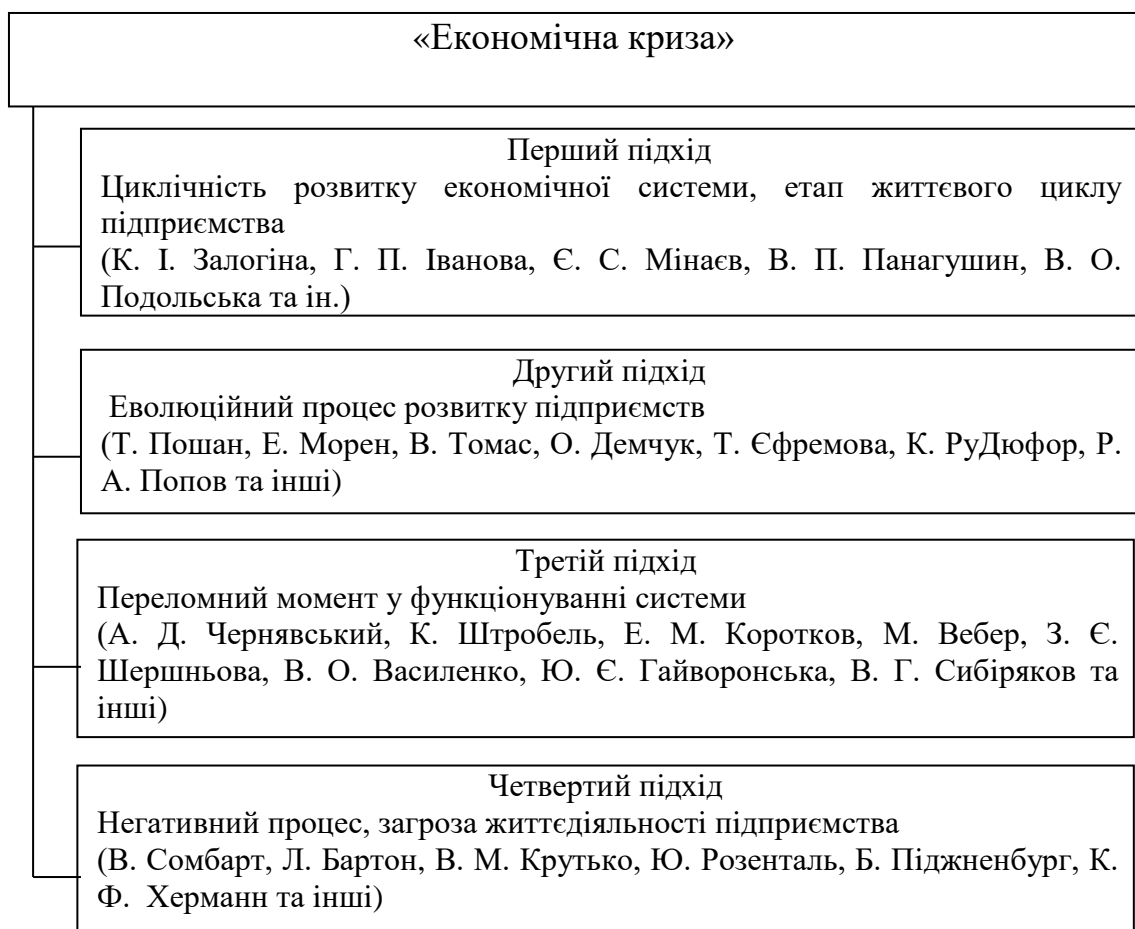


Рис. 1.1. Існуючі підходи до розгляду поняття «економічна криза» підприємства в економічній науці

Прихильники другої точки зору вважають, що криза – це еволюційний процес розвитку підприємства, вияв розвитку системи.

Представники даного напрямку Т. Пошан, Е. Морен, В. Томас,

О. Демчук, Т. Єфремова, К. Рудюфор та ін.. Науковці акцентують увагу на проведенні аналізу позитивної (переваг і можливостей) і негативної (недоліків і загроз) складових кризи. При цьому можливості визначаються ними як щось, що дає компанії шанс своєчасно перебудувати (адаптувати і якоюсь мірою відновити) бізнес-процеси з урахуванням змін середовища функціонування за рахунок наявних переваг, а загрози – як процеси, що здатні завдати збитку підприємству і позбавити (ослабити) його існуючих переваг. Використовуючи сильні сторони, керівництво підприємства може здолати (нівелювати дію) наявні недоліки і не дати їм перерости в загрози, що стає можливим при створенні системи антикризового управління. Позитивне ставлення до кризи передбачає ставлення до неї як до форми поступального руху, який призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі нездатності розвиватися й адаптуватися до умов змінного зовнішнього середовища. Тобто, поліпшення становища підприємства – це також криза, і нерозуміння цього приводить до ейфорії, необґрунтованої упевненості, що зростання триватиме нескінченно. Наслідком, зазвичай, є «несподіване загострення» суперечностей, неготовність керівників до структурних змін, необхідність швидко змінювати стратегію в умовах впливу зовнішнього середовища, дефіциту часу тощо.

Третя точка зору передбачає, що криза - це переломний момент у функціонуванні підприємства, це будь-яка нестандартна ситуація, яка провокує будь-які зміни, в незалежності від того, яким буде результат.

Представники третього напрямку А. Д. Чернявський, К. Штробель, М. Вебер, Є. Варга, Ю. Є. Гайворонська, Джон М. Кейнс та ін.. Вони розглядають кризу як переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, критичну форму загострення протиріч в соціально-економічній системі, що загрожує її життєдіяльності. При цьому вони стверджують, що під час аналізу слід робити акцент на виявленні причин розузгодження діяльності усіх підсистем підприємства, а в управлінні – на прогнозуванні результатів його діяльності. Наведене визначення характеризує кризу як, насамперед,

поштовх еволюційного або інволюційного розвитку підприємства. Проте, якщо на мікрорівні криза, з одного боку, об'єктивно порушує стан рівноваги конкретного суб'єкта господарювання, то з іншого – далеко не завжди стає передумовою його подальшого розвитку. Критичні, переломні ситуації в розвитку економічної системи є формою розв'язання накопичених протиріч, унаслідок подолання яких система переходить на новий рівень. Постійна напруга системи при прагненні до стабільного стану знімається при досягненні точки рівноваги, що характеризується певною мірою порядку та ентропії. Згідно з синергетичними принципами такий процес є одним із двигунів самоорганізації всіх природних систем і структур.

Четвертий підхід визначає кризу як негативний процес, загрозу життєдіяльності підприємства, погіршення одного або частіше за декілька параметрів його функціонування.

Представники цього напрямку є А. Крутика, А. Муравйова, О. Маковоз, А. Глазкова, Р. Хіт, Т. Гренц та ін.. При негативному ставленні до кризи увага приділяється саме руйнівному його впливу на підприємство, у такому разі криза – це загроза існуванню підприємства, його банкрутство. Але таке визначення поняття кризи підприємства не зовсім адекватно характеризує динаміку процесів, пов'язаних із розвитком кризи загалом. При негативному ставленні до кризи увага акцентується на її руйнівному впливі на діяльність соціально-економічної системи. Ті самі критичні ситуації, кризи, які пов'язані з порушенням цілісності, ліквідацією системних властивостей, розпадом початкової системи на окремі елементи, мають характер катастроф. При цьому елементи системи зберігаються, проте сама по собі вона втрачає системотворчі ознаки. Виділення критичних ситуацій, криз і катастроф необхідно, оскільки дає змогу зафіксувати якісну визначеність процесів, що відбуваються, підкреслити змістовну сторону економічної кризи. Застосування апарату синергетики і теорії катастроф до проблем розвитку економічних систем стикається з питаннями практичного характеру.

Синергетичний похід до дослідження кризи дозволяє дати оцінку економічній кризі як процесу посилення хаосу і як імпульсу до самоорганізації в економічних системах. Так, негативні прояви кризового процесу на підприємстві в умовах затяжної макроекономічної кризи виникають частіше, вони є глибшими і долається значно важче. Але водночас, кризова макроекономічна ситуація може бути імпульсом до активізації принципів самоорганізації, що сприяє успішному розвитку окремих підприємницьких структур, є для них благодатним підґрунтям, основою їхнього комерційного успіху.

На основі вивчених положень теорії економічних циклів і криз виділено найтипівіші характеристики економічної кризи:

– циклічність: кожна криза проходить певні стадії розвитку, що активізуються впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, на мікрорівні циклічність набуває форми життєвого циклу підприємства, причому кожна наступна стадія життєвого циклу підприємства стає можливою тільки в результаті подолання кризових процесів;

– еволюційність, яка призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі нездатності розвиватися й адаптуватися до умов змінного зовнішнього середовища; поліпшення становища підприємства – це також криза, і нерозуміння цього приводить до ейфорії, необґрунтованої упевненості, що зростання триватиме нескінченно;

– руйнівність, яка проявляється тим значніше, чим глибше і гостріше протікає кризовий процес, від його негативного впливу страждає, насамперед, економічна стійкість підприємства, аж до банкрутства;

– дискретність функціонування, яка означає, що криза викликана впливом як внутрішньофірмових, так і зовнішніх чинників, які істотним чином відбиваються на функціонуванні в певному відрізку часу охопленого кризою об'єкта;

– екстремальність у функціонуванні системи, загострення суперечностей, перехід від існуючого становища до іншого, істотно

відмінного за основними параметрами під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища;

– конструктивність криз проявляється в їх здатності виявляти комплекс взаємозалежних економічних, виробничих, організаційних і соціальних проблем, які перешкоджають або стримують досягнення економічної стійкості підприємства;

– дуалізм, який проявляється в стимулюванні як негативних, так і позитивних наслідків, які призводять до різкої зміни концепції розвитку підприємства;

– синергетичність, що дозволяє дати оцінку економічній кризі як процесу посилення хаосу і як імпульсу до самоорганізації в економічних системах.

Узагальнюючи зміст наведених вище трактувань, характеристик економічної кризи, вважаємо доцільним трактувати категорію «економічна криза» таким чином.

Економічна криза – неминучий, регулярний і властивий будь-якій стадії циклічного розвитку системи процес, порушення та втрати рівноваги економічної системи в наслідок загострення протиріч, в результаті якого система переходить на новий рівень розвитку: еволюційного або інволюційного;

Слід зазначити, що багатьма вченими для опису кризи підприємства використовуються як рівнозначні поняття «кризове явище», «кризова ситуація», «кризовий стан», «криза».

В той же час особливий інтерес представляє точка зору таких авторів як С. М. Іванюта, И. Качалов, А. М. Штангрет, Г. О. Надьон, які розглядають кризове явище, кризову ситуацію і кризовий стан як форми прояву кризи в діяльності підприємства і одночасно етапами її еволюції.

Так С. М. Іванюта відмічає, що кризове явище проявляється одноразово, не має періодичності у своєму виникненні. Сукупність кризових явищ дестабілізують систему управління, погіршується фінансовий стан

підприємства, виникає кризова ситуацію, яка є деяким переломним станом, в результаті проходження якого розвиток підприємства піде або за прогресивним, або за регресивним сценарієм, тобто настає кризовий стан. Він характеризується більш тривалим періодом розвитку, критичний період якого визначається дією законодавчих актів [119]. Проте автором не акцентується увага, чи приймаються і реалізуються управлінські рішення для запобігання прояву кризи на підприємстві, яка їх тривалість, своєчасність і ефективність. Не відзначається, як використовується внутрішній потенціал протистояння підприємства кризовим процесам на кожному з етапів його прояву, наскільки воно стійке до впливу зовнішніх чинників(циклічності розвитку економіки). Не представлений механізм діагностики кризи в динаміці і оцінки його наслідків на кожному з етапів, не розглядається його соціальний аспект.

З точки зору періодичності виникнення, відмічає І. Качалов, виділяють: 1) раптові кризові явища, що характеризуються непередбачуваністю виникнення і відсутністю часу на реагування; 2) кризові явища, що виникають періодично, є більше передбачуваними і дозволяють своєчасно визначити і застосувати антикризові заходи; 3) постійні кризові явища, що виникають періодично або що діють постійно, незважаючи(іноді всупереч) зусиллям з їх подолання [145]. Як видно з наведеного вище, для опису кризових процесів в часі використовується тільки поняття «кризове явище», хоча по періодичності виникнення, представлені їх характеристики, не тотожні і відповідають формам прояву кризи, а саме, «кризове явище», «кризова ситуація», «кризовий стан». У теж час, не представлено, наскільки ефективні антикризові заходи на кожному з етапів прояву кризи, не розкритий механізм їх оцінки. Не приділена увага впливу кризи на соціальний аспект діяльності підприємства.

Виходячи з проведених досліджень А. М. Штангрет, кризове явище – це перехід від стабільності до погіршення будь-якого з параметрів, що характеризують стан підприємства як системи. За своєю суттю окремі

кризові явища не викликають відчутного впливу на результати фінансово-господарської діяльності підприємства, а відображають лише зміни в роботі його окремих ділянок. Якщо підприємство не реагує на виникнення кризових явищ (а так буває практично завжди), то їх кількість зростає, і процеси набувають негативного відтінку – відбувається перехід до кризової ситуації. Кризова ситуація – це зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, яке призводить до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняє руйнації системи самозбереження. Кризовим станом, на думку автора, слід вважати накопичення розбіжності між структурою, обсягами діяльності, процесами підприємства та ринковою ситуацією, що призводить до подальшого нарощування кількості кризових явищ та погіршення фінансового стану [438, с. 7]. Як видно з представленого матеріалу, автор розділяє поняття «кризове явище», «кризовий стан», «кризова ситуація», проте не розкриваються чинники, які зробили негативний вплив на еволюцію кризи на підприємстві. Науковець не розглядає можливість використання ресурсів підприємства для підвищення ефективності антикризових заходів на кожному з етапів прояву кризи. Не представлений механізм прогнозування ймовірності виникненні і глибини кризи, його наслідків. Не приділяється увага впливу кризових процесів на суб'єкти зовнішнього і внутрішнього середовища.

Більш повно розкривають етапи прояву кризи Г. О. Надьон. Так, на його думку, кризове явища слід розглядати «...як сукупність процесів матеріально-інформаційного перетворення підсистем підприємства, зумовлених випадковими(екзогенними) причинами або причинами, управлінського характеру(ендогенними), які зумовлюють виникнення перешкод в реалізації функцій підприємства. Перешкоди відбуваються у відповідних функціональних підсистемах підприємства через конфлікт інтересів учасників процесу виробництва, обміну і розподілу продукції, порушення відповідності процесу реалізації функцій стану зовнішнього і внутрішнього середовища (ефект розбалансованості). Усе це спричиняє

втрату підприємством можливості незалежно виконувати свої функції (виробничу, обслуговуючу, управлінську і відтворювальну) і погрожує підприємству ліквідацією» [214, с. 97].

Варто наголосити, що причинами розвитку кризового явища є: інформаційна некерованість між підрозділами або її обмеженість; некомпетентність керівництва підприємства; неефективний менеджмент; неефективне використання потенціалу підприємства, зокрема кадрового; конфлікт між власниками підприємства і його працівниками (вкладати у виробництво або споживати), що призводить до виникнення протиріччя, а саме: функціонування чи розвиток; неефективне використання кредитних ресурсів; розбалансованість фінансових потоків; вплив циклічності розвитку економічних процесів. Антикризові заходи спрямовані на усунення наслідків кризового явища та недопущення його повторного прояву. Доцільно зауважити, що на етапі виникнення та розвитку кризових явищ підприємство як система функціонує за принципом самоорганізації, знижуючи небажані відхилення і посилюючи бажані за допомогою позитивного зворотного зв'язку. Це стабілізує діяльність підприємства, що забезпечує повернення його до попереднього стану або до нового рівня розвитку. Окремі кризові явища не справляють відчутного впливу на результати фінансово-господарської діяльності підприємства, а відображають лише негативні зміни за окремими його напрямками. Підприємство повністю кероване, а його діяльність прогнозована.

Таким чином, кризове явище – це стадія кризового процесу, яка проявляється за окремими напрямками функціонування підприємства, не справляє відчутного впливу на порушення економічної стійкості, не має періодичності у своєму виникненні, антикризові заходи, що вживаються, забезпечують утримання економічної стійкості та подальший розвиток підприємства.

Активізація кризових явищ в усіх підсистемах підприємства, з одного боку, зазначає Г. О. Надьон [214, с. 100], і невчасність, неефективність управлінських рішень, що приймаються і реалізуються, з іншого

призводить до їх переростання в кризову ситуацію: «...довготривалі істотні порушення у виконанні функцій підприємства, які призводять до неспроможності виконувати їх в повному обсязі, через що в діяльності підприємства виникає розбалансованість, втрачається керованість окремих процесів, погіршується стан усіх підсистем підприємства через накопичення в них кризових явищ, про що свідчить погіршення параметрів (одного або декількох залежно від масштабу і глибини кризової ситуації), що характеризують стан підприємства як системи».

Виникнення кризової ситуації багато в чому обумовлене тими самими чинниками, що й виникнення кризового явища, але в першому випадку посилюються протиріччя між функціонуванням і розвитком підприємства. До того ж, виникають специфічні причини: брак обігових коштів, високі витрати на виробництво і реалізацію продукції, послаблення конкурентної позиції на ринку, зниження потенційних можливостей підприємства, неефективне використання основних коштів. До специфічних причин віднесено також організацію виробництва та особливості кінцевої продукції. У цьому разі позірна відсутність умов кризи не є відбиттям відсутності загрози стрімкого виникнення кризової ситуації. На етапі виникнення кризової ситуації, за принципом самоорганізації, триває самопосилення системи до виникнення нових негативних зв'язків, що стабілізують систему або призводять до нового рівня негативних явищ.

Наслідки кризової ситуації не мають стабільної динаміки, тобто вони можуть бути як негативними, так і позитивними. Оскільки антикризові заходи можуть не завжди дати належний результат, то процес більшою мірою керований, наслідки кризової ситуації прогнозуються в повному обсязі.

Зауважимо, кризова ситуація – це стадія кризового процесу, яка спостерігається як сукупність та послідовність прояву кризових явищ, що має вплив на економічну стійкість, контролювання якого здійснюється за допомогою антикризових заходів, спрямованих на недопущення загострення

кризової ситуації, усунення її наслідків та забезпечення відновлення економічної стійкості, результат яких прогнозується в повному обсязі.

Чинник часу є визначальним при виникненні кризових ситуацій на промислових підприємствах, особливо на стадії їх життєвого циклу – зрілість, що пояснюється тривалістю виробничого циклу і високими обсягами незавершеного виробництва. На підприємстві може спостерігатися регулярність прояву кризових ситуацій, антикризові заходи, що здійснюються, не завжди приносять позитивний результат.

Отже, передкризовий стан – це стадія кризового процесу, яка спостерігається як сукупність та регулярність прояву кризових ситуацій, що має суттєвий вплив на економічну стійкість, контролювання якого здійснюється за допомогою антикризових заходів, спрямованих на недопущення загострення кризової ситуації, усунення її наслідків та забезпечення стабілізації економічної стійкості, але результат яких прогнозується частково.

Якщо спостерігається стале зниження найважливіших економічних показників, збитковість фінансово-господарської діяльності, дефіцит ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності та виконання зовнішніх фінансових зобов'язань, то негативні процеси приводять до виникнення кризового стану.

Причинами переростання кризової ситуації в кризовий стан є: порушення рівноваги між станом системи підприємства і зовнішнього середовища, неадекватність організації бізнесу стану зовнішнього середовища, втрата конкурентних переваг. Тобто причини виникнення кризового стану багато в чому визначені неефективністю антикризових заходів, ужитих на попередніх стадіях.

Наслідки антикризових заходів, ужитих на цій стадії кризового процесу, не прогнозовані. Функціонування підприємства стає переважно некероване. Для подолання кризового стану потрібне залучення зовнішніх інвесторів з істотними фінансовими вкладеннями.

Зазначимо: кризовий стан – це стадія кризового процесу, яка проявляється як загострення кризової ситуації в зв'язку з неефективністю антикризових заходів, ужитих на попередніх стадіях, для подолання та виведення підприємства із кризового стану потрібне залучення зовнішніх інвесторів, результати антикризових заходів майже не прогнозовані, відновлення економічної стійкості майже неможливе.

На наступній стадії кризового процесу неконкурентоспроможність продукції призводить до розриву зовнішніх зв'язків із споживачами і постачальниками сировини й матеріалів, повна розбалансованість фінансових потоків, кредити використані неефективно, джерела фінансових ресурсів недоступні. Це призводить до тотальної неплатоспроможності підприємства. Розвиток кризових процесів стає некерованим. Антикризові заходи не дають позитивних результатів, потенціал підприємства вичерпаний. Підприємство як юридична особа ліквідується згідно з чинними законодавчими актами, настає криза.

Таким чином, криза – кінцева форма стадії кризового процесу, яка проявляється в тотальній неплатоспроможності, повній втраті економічної стійкості, здійснення антикризових заходів не дають позитивних результатів, підприємство як юридична особа ліквідується.

Характерною рисою кризового стану і кризи є робота як негативного, так і позитивного впливу на суб'єкт зовнішнього і внутрішнього середовища. Негативний вплив здійснюється на працівників підприємства у зв'язку з втратою потенційного і реального доходу, інвесторів, постачальників сировини і матеріалів, фінансово-кредитних установ, доходів бюджету місцевого і державного рівня. Для підприємств корпоративної форми власності негативний вплив здійснюється на його власників в особі трудового колективу і власника майна. Позитивний вплив здійснюється на конкурентів, оскільки їх частка на ринку збільшується.

Поєднання системного, функціонального і процесного підходів дало змогу визначити еволюцією форм прояву кризи на підприємстві (кризове

явище → кризова ситуація → передкризовий стан → кризовий стан → криза) (рис. 1.2), ступінь керованості підприємства (повна керованість → значна керованість → часткова керованість → мінімальна керованість → некерованість) та акценти антикризового управління (утримання поточного стану функціонування підприємства, його економічної стійкості та можливість подальшого розвитку; усунення наслідків кризового явища та недопущення його повторного прояву → відновлення поточного стану функціонування підприємства його економічної стійкості, недопущення прояву чи загострення кризової ситуації; усунення наслідків кризової ситуації → стабілізація поточного стану підприємства, його економічної стійкості → виведення підприємства з кризового стану; уникнення ліквідації підприємства, яке перебуває на межі юридичної неспроможності (банкрутства); усунення наслідків кризи та недопущення її повторного прояву → ліквідація підприємства як юридичної особи). Це дає змогу створити умови забезпечення економічної стійкості підприємства та стає можливим при створенні комплексної системи антикризового управління економічною стійкістю підприємством на всіх стадіях його життєвого циклу.

Кризові процеси на підприємстві не лише мають тенденцію до розширення незалежно від етапу життєвого циклу підприємства, але й породжують нові супутні йому негативні тенденції. Тому, чим раніше будуть увімкнені антикризові механізми за кожним проявом кризового процесу, тим більшими є можливості щодо відновлення економічної стійкості підприємства.

Причина появи кризових процесів у діяльності суб'єктів господарювання криється в самому ринковому господарстві, викликана постійною зміною ринкових орієнтацій споживачів, невизначеністю економічної поведінки контрагентів підприємства, необхідністю постійного корегування основних елементів та функціональних підсистем самого підприємства з метою забезпечення адекватності вхідним та вихідним параметрам розвитку системи в цілому. Суттєвим фактором є несприятливий

ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО ОТОЧЕННЯ.

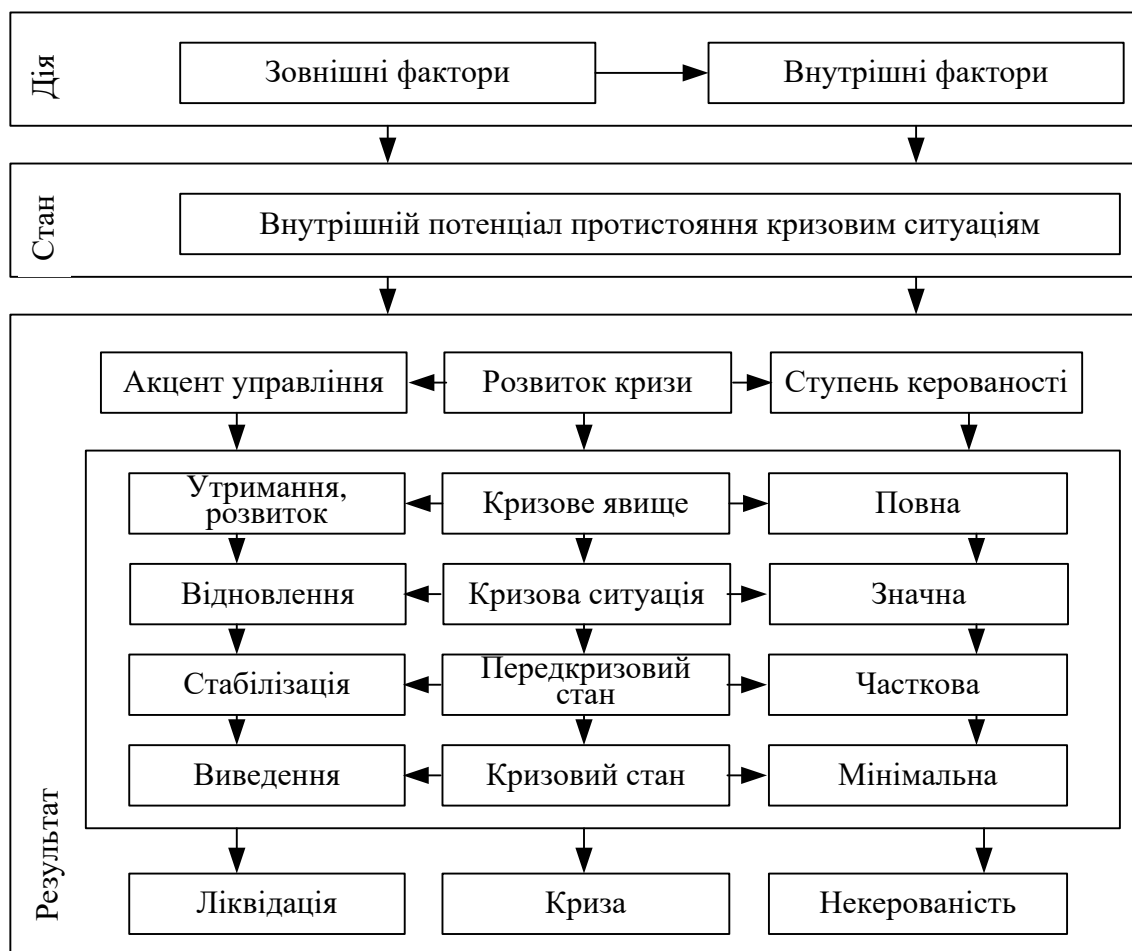


Рис. 1.2. Процес формування кризи на промисловому підприємстві

З точки зору дії на економічну стійкість підприємства в табл. 1.1 наведено причини виникнення кризових процесів.

Отже, основними причинами виникнення кризових процесів є: зовнішні: глобалізація світового розвитку, соціально-економічні тенденції розвитку країни, ринкові чинники, інші зовнішні чинники; внутрішні: організаційно-управлінські, виробничо-економічні, фінансові, ринкові чинники; специфічні: організація виробництва та особливості кінцевої продукції.

Таблиця 1.1

Причини виникнення кризисних процесів на підприємстві

Зовнішні		Внутрішні	
Чинники	Зміст	Чинники	Зміст
глобалізація світового розвитку	політичні зміни у світовій спільноті, що відбиваються на фінансово-економічній співпраці країн;	організаційно-управлінські	неефективний менеджмент: відсутність гнучкості, мобільності, оперативності в антикризовому управлінні;
	кон'юнктурні зміни на світовому ринку в потребах, об'ємах, інноваційно-інвестиційній привабливості товарів, робіт, послуг; динаміка котирувань цінних паперів на міжнародних фондових ринках;		неефективна організаційно-правова форма підприємства з точки зору законодавчих, фінансових і податкових наслідків;
	фінансово-економічні кризи, що виникають у світовій спільноті, що приводить до "передачі" кризи;		розміри підприємства та обсяг його ресурсного потенціалу;
соціально-економічні тенденції розвитку країни	зміни в пріоритетах розвитку країни;	виробничо-економічні	неефективний маркетинг: відсутність гнучкості, недостатнє знання кон'юнктури ринку;
	переоцінка індикаторів безпеки країни, що призводить до коригування експортно-імпортних режимів;		неефективна структура управління
	недосконалість податкової системи, в частині надання пільг відстрочень, розстрочок, інвестиційних податкових кредитів		неефективна система безпеки підприємства;
	нестабільність правового режиму як наслідки державного регулювання		низький професіоналізм керівних працівників, кваліфікація кадрів, який проявляється в накопиченому досвіді подолання кризових процесів;
	спад об'ємів національного доходу		низький рівень корпоративної культури;
	рівень і темпи інфляції		інертність структури виробництва, що склалася;
	зростання зовнішнього боргу		низький рівень використання основних засобів
ринкові чинники	засилля на зовнішньому і внутрішньому ринку монополій	виробничо-економічні	низька продуктивність праці;
	нерозвиненість ринкових інститутів		низька якість розробки і реалізації інвестиційних проектів;
	зростання тарифів на послуги державних монополій	фінансові	висока тривалість виробничого і операційного циклу
	зниження місткості зовнішнього і внутрішнього ринку;		неефективний фондовий портфель;
	нестабільність валютного ринку;		низька ефективність фінансової стратегії;
	несприятлива кон'юнктура цін на зовнішньому і внутрішньому ринках;		низька якість структури активів;
	зростання пропозиції товарів - субститутів		надмірна частка позикового капіталу;
інші зовнішні чинники	зниження рівня доходів населення	ринкові чинники	висока дебіторська і кредиторська заборгованість;
	політична нестабільність;		низька конкурентоспроможність продукції;
	стихійні лиха;		залежність від обмеженого круга постачальників і покупців.
	погіршення криміногенної ситуації;		
	погіршення демографічних тенденцій.		

Стає очевидним, що криза – найважливіший елемент механізму саморегулювання не тільки ринкової економіки, але й підприємства. Вона виявляє не лише межу, але й дає імпульс розвитку економіки підприємства, виконуючи стимулюючу функцію. Наведені вище дослідження дають змогу поглибити розуміння кризи як процесу, його закономірностей і тенденцій розгортання, а також можливість детальніше аналізувати кризові ситуації, які виникають в діяльності різних суб'єктів господарювання, а, відповідно, і заходів антикризового управління. В умовах чітко побудованої структури управління і розвинутої, гнучкої системи антикризового управління, криза повинна виступати як перевірка на економічну стійкість і відкрита можливість для розвитку підприємства.

1.2. Концептуальні засади формування маркетингових стратегій

Широке використання маркетингу у світовій економічній практиці дозволило накопичити багатий досвід організаційно-господарських форм його застосування. Разом з тим, це обумовило різноманіття й відсутність загальноприйнятого трактування поняття «маркетинг».

Основи сучасної маркетингової філософії були сформовані й відбиті в роботах відомих закордонних і вітчизняних учених П. Черрингтона, Р. Брейера, Р. Кокса, А. Шроу, Р. Олдерсона, П. Бліссі, Т. Левітта, Дж. Еванса, Ф. Котлера, Д. Леві, Р. Батлера, Д. Делла, П. Друкера, Дж. Боуена, Дж. Мейкенза, Р. Крендела, Ж. Ламбена, С. Маджаро, А. Хайєма, Б. Бермана, І. Ансоффа, Б. Карлеффа, Т. Амблера, Г. Абрамишвілі, А. Баскіна, Є. Голубкова, А. Горячева, П. Зав'ялова, В. Демидова, С. Злобіна, С. Лаврова, В. Хруцького, Г. Багієва, В. Герасемчука, Ф. Євдокимова, И. Белявського, П. Єршова, В. Кардаша, І. Королькова, І. Крилова, А. Романова, А. Павленка, Р. Фатхутдинова, Л. Цигичка, О. Азарян, М. Долинської, С. Коломійцева, І. Ліфиця, С. Вишнякова, Е. Уткіна і інших знаменитих маркетингологів.

У своїх наукових публікаціях М. Чумаченко, О. Амоша, Ю. Макогон, І. Булеєв, О. Мартякова, В. Новицький, Г. Скудар, В. Панков, О. Новікова, Н. Янковський, Ю. Гохберг і інші торкаються актуальних маркетингових питань й акцентують увагу на вирішенні окремих ринкових проблем за рахунок активізації маркетингового механізму і його інструментарію.

Незважаючи на те, що в даному напрямку сьогодні сформувалася досить серйозна система знань, заснована на глибоких науково-теоретичних і прикладних дослідженнях, маркетинг дотепер залишається багатограним і відкритим для наукових дискусій явищем, а також відсутнє однозначне єдине формулювання не тільки розуміння даної категорії, але й окремих його галузей.

Основною складністю при цьому залишається те, що маркетинг являє собою своєрідну сферу наукової течії й практичної діяльності, що серйозно відрізняється від всіх існуючих економічних дисциплін і наукових напрямків. У якості головних відмітних його рис можна виділити такі:

- маркетинг одночасно належить до економічних, гуманітарних і психологічних наук, а, крім того, має елементи математичного механізму й теорії імовірності;

- маркетинг не має єдиної форми організації роботи й програми рішення проблем і питань як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. У кожному конкретному випадку необхідні індивідуальний підхід і детальний аналіз кожної окремої ситуації;

- маркетингова діяльність пов'язана з ризиком, тому перш ніж приймати будь-яке маркетингове рішення, необхідно провести оцінку ризику цього заходу з погляду його обґрунтованості;

- маркетинг присутній на всіх етапах бізнес-процесу, крім того, у ньому є необхідність і при споживанні товару кінцевим споживачем, тому що виробника повинна цікавити відповідна реакція споживача на товар з метою урахування всіх недоліків у майбутній продукції;

– маркетингом повинні займатися всі учасники бізнес-діяльності й постійно, а не окрема людина або обмежена група людей і час від часу. Тільки загальна й безперервна праця може знизити ризик виходу на ринок і підвищити шанси на успіх;

– у зв'язку з тим, що маркетинг – новий напрямок у науці, він має дуже багато «білих плям» і «вузьких місць», а, отже, сполучений із ризиком;

– маркетингом, крім виробника займається також і споживач.

У сформованій ситуації правомірно порушити питання про те, що являє собою сучасна концепція маркетингу й наскільки правомірно можна вважати маркетинг достойним претендувати на роль «філософії бізнесу», що ще раз підкреслює його універсальність.

Маркетинг є складним, неординарним і динамічним поняттям, що обґрунтовує неможливість дати повну й всебічну його характеристику з урахуванням принципів, цілей, методів і функцій в одному визначенні. Існує понад 2000 різноманітних визначень, які різнобічно розкривають маркетинг із усіма його особливостями й специфікою. Всі визначення маркетингу підрозділяються на 2 підгрупи залежно від їхньої сутності й періоду формування: класичні або традиційні; сучасні [307, с. 16].

Також правомірно розвиток трактування маркетингу розглядати залежно від еволюційних етапів процесу виробництва й збуту суспільного продукту, на чому обґрунтовано наполягає група авторів на чолі з О. Азарян [184, с. 8], і виділяють збутовий маркетинг, функціональний, маркетинг як ринкову концепцію керування й інформаційний маркетинг. Отже, ієрархія визначень маркетингу може бути представлена в такий спосіб:

- класичне або традиційне трактування маркетингової категорії:
- збутовий маркетинг;
- функціональний маркетинг;
- сучасне трактування маркетингової категорії:
- маркетинг як ринкова концепція керування;

– інформаційний маркетинг.

Маркетинг як ринкова теорія керування бере початок у 1902 році, коли ряд провідних університетів США в розклад своїх занять включили курс лекцій із проблем раціональної організації товарообігу. В 1908 році одна з комерційних фірм почала дослідження, пов'язані з маркетинговою діяльністю. В 1911 році у більшості компаній США створилося враження змін в організаційній структурі керування, почали функціонувати служби маркетингу, з'явилися спроби тлумачення маркетингу як наукової дисципліни. В 1926 році створена наукова організація викладачів маркетингу й реклами, на базі якої в 1937 році була заснована Американська асоціація маркетингу [214, с. 10–11].

Сполучені Штати на початку поточного сторіччя, маючи тотальний дефіцит всієї продукції й орієнтуючи промисловість на максимальне задоволення попиту, прийшли в 1929–1932 роках до кризи надвиробництва. Японія, Німеччина й інші країни Європи, що почали також із загального дефіциту товарів після Другої світової війни, цих криз уникли, тому що світова економічна теорія й практика до цього часу мали відповіді на багато питань, що стосуються рішення виникаючих у даній ситуації завдань [214, с. 11; 184, с. 12]. США із кризи вивела за досить короткий строк адміністрація Ф. Д. Рузвельта, що прийшла до геніально простого висновку: виробляти треба рівно стільки товарів (послуг), скільки може затребувати суспільство на основі платоспроможного попиту. Щоб знайти об'єктивні критерії для створення певної динамічної рівноваги між попитом та пропозицією, між можливостями виробництва й споживання, у США на початку 30-х років були проведені промислові переписи й переписи стану оптової й роздрібною торгівлі. Отримані статистичні дані потім опублікували в матеріалах Бюро внутрішньої й зовнішньої торгівлі Департаменту торгівлі США. Саме це дало об'єктивну характеристику стану ділової активності в країні, що дозволило визначити розумні границі для підприємницької ініціативи й направити її за

допомогою державного регулювання в раціональне русло [214, с. 14; 335, с. 32–45; 319, с. 33–36; 352, с. 45–60].

У цей період у великих фірмах США, орієнтованих на масове виробництво, починають з'являтися спеціальні структурні підрозділи, що займаються дослідженнями й прогнозуванням ринків. При цьому основним змістом маркетингової діяльності є забезпечення максимуму продажів за допомогою реклами й інших методів впливу на покупця для того, щоб змусити його зробити покупку. Для успішного здійснення такої політики ряд функцій, що виконувалися раніше виробничими й фінансовими підрозділами фірми, переходить у ведення відділу продажів. При цьому, природно, зростає роль підрозділів, що займаються аналізом ринків, потреб, переваг і смаків споживачів, перспективами розвитку ринків, прогнозними дослідженнями [319, с. 43–46; 18, с. 130–133].

Початок впровадження маркетингу в Японії відносять до 1946 року, хоча період з 1946 до 1953 р. у той же час називають передмаркетинговою стадією, для якої характерні діяльність по забезпеченню населення основними продовольчими й промисловими товарами й гранично спрощені дослідження ринку по американських методиках. Період вивчення й освоєння маркетингу почався з 1954 року й тривав до 1963 року. Відмітна його риса – посилення інтересу, з боку менеджерів і вчених до маркетингу як до науки. Економічний клімат цього періоду характеризувався швидким зростом обсягу виробництва, лібералізацією торгівлі, переорієнтацією від економії на споживання [335, с. 31–58; 319, с. 33–46; 355, с. 107–118; 360, с. 9–20; 359, с. 26–44]. У цей період зароджується класичне розуміння маркетингу, що визначає дану категорію як підприємницьку діяльність, що управляє просуванням товарів і послуг від виробника до споживача.

Перше визначення маркетингу було сформульовано в Нью-Йорку в 1911 році в книзі «Покупка, продаж і методи торгівлі» Р. Батлером і А. Шоу, які представили дану категорію як комплексну комбінацію показників, які необхідно враховувати в процесі організації роботи, пов'язаної із продажем

або діяльністю, що сприяє продажу [214, с. 11]. В 1928 році П. Черрингтон у своїй книзі «Елементи маркетингу» маркетинг представляє як наукову течію, що вивчає розподільну систему при русі товару від виробника до споживача [48, с. 335].

Р. С. Баталер, у свою чергу представляє маркетинг, як всі дії, необхідні для виконання людьми, що несуть відповідальність за стимулювання збуту й передачу товарів особам, які займаються продажем і рекламою [48, с. 334].

Колумбійський державний університет при формулюванні визначення маркетингу як науки охарактеризував його як «соціальний процес, за допомогою якого прогнозується, розширюється й задовольняється попит на товари й послуги за допомогою їхньої розробки, просування й реалізації» [307, с. 16].

У всіх визначеннях, які належать до традиційних, є як мінімум три головних недоліки [307, с. 16]:

– головна їхня сутність зводиться до фізичного переміщення товарів і послуг від виробника до споживача, тобто при цьому перебільшується роль товаропросування, товаропостачання й каналів збуту;

– у наведених визначеннях розкривається збутовий бік досліджуваної категорії, й основний наголос робиться саме на керуванні діяльністю підприємства [378, с. 25; 388, с. 43–44], що стосується реалізації готової продукції;

– поняття товару зводиться до фізичного об'єкта або послуги, а адекватне визначення маркетингу розглядає як товар усе, що може задовольнити споживача. Це може бути й будь-яка організація (наприклад, Green peace, Червоний Хрест), і окремі території (наприклад, Гавайї, Майамі, Крим, Кавказ), ідеї (наприклад, ноу-хау, технології), нарешті, люди (наприклад, спортсмени, політики).

Однак офіційне становлення маркетингу як науки датується початком 50-х рр. ХХ ст., коли головною особливістю існуючих ринків було пріоритетне положення виробника по відношенню до споживача. Цей тип

ринку має назву ринку продавця, тобто існує ситуація, коли продавець або виробник має більше влади, ніж споживач або покупець, і при цьому останній є більш активним діячем, що супроводжується перевищенням попиту над пропозицією. Головна мета підприємства при цьому – виробництво продукції, а потім уже здійснюється її реалізація, тобто має місце диктат виробника, і ринок стає дефіцитним. Таким чином, великим виробникам нема рації займатися інноваційною діяльністю, відновленням виробництва, підвищенням якості виготовлюваної продукції і розвитком науково-технічного прогресу, тому що вони не мають ніяких стимулів для цього, а інші підприємства не мають такої можливості через підвищення ризику. Така структура не може довго існувати, тому що назріває конфлікт між споживачем і продавцем. При переході від цієї ситуації починає становлення й розвиток ринку покупця – таке становище на ринку, при якому більше повноважень має споживач, а активними й ініціативними стають виробник і продавець. Таким чином, формуються сприятливі умови для розвитку конкурентної боротьби, при яких кожний виробник здійснює пошук варіантів задовольнити щонайкраще споживача, що, у свою чергу, відкриває перед покупцем можливості вибору товару [109].

Вихід із критичної ситуації, що склалася для більшості виробників в умовах ринку споживача, пов'язаної із завоюванням місця в економічному просторі, – це пошук можливостей залучити споживача шляхом найкращого його задоволення. Маркетинг сформувався як відповідь на ускладнення збуту виробленої продукції підприємствами в умовах загального зросту обсягів виробництва. У цих перехідних умовах мала місце криза, яка супроводжувалася проблемами надвиробництва, що викликало необхідність проведення аналізу ринкової ситуації й розробки механізму урахування в діяльності підприємства принципів ринкової економіки, з'являються стимули розвитку науково-технічного прогресу для виробників. Початок 50-х років знаменується значним розширенням міжнародної торгівлі, зростом конкуренції [178, с. 25–44]. Для виживання фірм необхідно постійно

відслідковувати стан і прогнозувати перспективи розвитку ринків, планувати збутові операції, організувати систему руху товарів. У цей час у фірмах з'являються відділи маркетингу [164, с. 34–56; 50, с. 14–37].

Маркетингова служба (відділ, управління) до початку 60-х років бере на себе виконання великої кількості функцій або виступає як консультуючий орган стосовно всіх інших підрозділів [52, с. 11–23; 387, с. 18]. Сучасна концепція маркетингу, прийнята в США, розглядає його як цілеспрямовану комплексну діяльність виробничої компанії, що складається із системи взаємозалежних заходів. У цю систему входять: науково-технічні й кон'юнктурно-економічні дослідження з розробки й створення продукції; розробка технології й схем керування виробництвом; організація промислового виробництва продукції з урахуванням її конкурентоспроможності на ринку, а також організація оптимальної системи збуту продукції з використанням сучасних засобів сервісу й реклами для одержання максимально високого прибутку [379, с. 106–118; 380, с. 50–55; 386, с. 37–45].

У цей період було сформовано шість основних самостійних маркетингових течій, які згодом утворили відповідні маркетингові школи: школа макромаркетингу, школа консюмеризма (основними представниками є Р. Нейдер, Й. Шумпетер, Дж. Кейнс), школа системного підходу в маркетингу (основоположники: Ланкастер, Беккер), школа, що опирається на теорію поводження споживача (що представлена Дж. Горвардом, Я. Шетом, П. Бліссом, Р. Блекуеллом, Д. Коллетом), біхевіористська школа (була сформована Е. Етціоні, Д. Колзом, Р. Каном, Дж. Томпсоном, Д. Марчем, Г. Саймоном), школа стратегічного керування маркетингом [1842, с. 14–16].

Період з 1964 до 1969 року називають стадією поширення маркетингу, а з 1970 по 1973 р. – стадією розширення сфери дії і функцій маркетингу. П. Друккер в 1973 році формулює категорію маркетингу, як «діяльність по забезпеченню наявності потрібних товарів і послуг для потрібної аудиторії в потрібному місці, у потрібний час, за підходящою ціною при здійсненні

необхідної комунікації і заходів по стимулюванню збуту» [333, с. 64].

Період, що почався в 1974 р. і триває по теперішній час, визначається як глобальний маркетинг. Серед ключових факторів успішного японського маркетингу японські дослідники називають такі [305, с. 9–36; 89, с. 7–36]:

- тісне співробітництво компаній з урядовими органами;
- гостра конкуренція на внутрішніх ринках, що сприяє зросту ефективності компаній і полегшує їхню участь у конкурентній боротьбі на міжнародних ринках;
- широка участь у маркетинговій діяльності різних груп працівників, зайнятих у немаркетингових службах;
- участь у прийнятті маркетингових рішень менеджерів вищого, середнього й нижчого рівнів керування;
- гнучкість у побудові організаційної структури служби маркетингу й визначенні функцій, виконуваних окремими працівниками цієї служби.

При формуванні інформаційного маркетингового напрямку, що почалося в середині 1980-х років, його основоположники Ф. Котлер, Д. Леві й ін. виходили з того, що саме поняття «маркетинг» походить від англійського «market» і дослівно переводиться як діяльність у сфері ринку збуту, не ототожнюється зі збутовою діяльністю підприємства, тому що маркетинг охоплює більш широку сферу діяльності. З одного боку, – ретельне й всебічне вивчення ринку, попиту й потреб, орієнтація виробництва на ці вимоги, адресність продукції, що випускається, з іншого боку, – це активний вплив на ринок і попит, що існує, на формування потреб і смаків покупців.

В умовах становлення й розвитку маркетингу при виробництві продукції змінюється відношення до неї, і головним при цьому є не те, що думає про товар виробник, а те, як ставиться до нього споживач. Виходячи з цього, виробництво продукції перестає бути головною метою виробника, а стає засобом її досягнення – зростання загального прибутку підприємства за рахунок найкращого задоволення потреб і вимог цільового покупця. Таким

чином, перш ніж виробляти продукцію, необхідно виявити, чого бажає споживач і в чого йому не вистачає. Головне гасло виробника: «Виробництво того, що необхідно споживачеві й що вимагає ринок» [153, с. 33–56; 159, с. 45–63; 162, с. 11–36; 293, с. 27, с. 43–55; 152, с. 23–57].

Маркетингова діяльність сьогодні по американському шляху розвитку передбачає не тільки вивчення запитів споживача, але й проведення комплексних заходів щодо «нав'язування» йому «майбутнього товару», якісні показники, технічний рівень і економічні параметри якого заздалегідь програмуються компанією-продуцентом. Ще не існуюча продукція за допомогою реклами й заходів типу «паблік рилейшинс» «впроваджується» на відповідному ринку з розрахунком на конкретного споживача й до встановленої дати [333, с. 64–65; 23, с. 9–22; 258, с. 7–25].

Існує не менш показовий і яскравий досвід Японії, що по оцінці економістів-аналітиків демонструє той факт, що однією з головних причин завоювання Японією світового ринку є її успіхи в галузі маркетингу, називані «японським маркетинговим чудом» [305, с. 56–63; 89, с. 36–44].

Сучасні визначення враховують всі недоліки класичного розуміння маркетингу й мають уже зовсім інше формулювання.

Так, Американська асоціація маркетингу (ААМ) в 1985 році сформувала своє комплексне визначення, у відповідності із яким маркетинг – це процес планування й керування розробкою виробу, ціноутворення, просування й реалізації ідей, товарів і послуг шляхом обміну, що задовольняє мети окремих особистостей і організацій. Аналізуючи останнє визначення, можна зробити висновок, що вчені, зайняті його формулюванням, спробували вкласти в розглянуте поняття керування всіма сторонами торгово-виробничої діяльності [214, с. 12].

Відомий американський учений-маркетолог, професор Ф. Котлер дає таке визначення: «маркетинг – це вид людської діяльності, спрямованої на задоволення нужд і потреб за допомогою обміну» [155, с. 47]. А в одній з останніх своїх робіт конкретизує його в такий спосіб: «Маркетинг є

соціальний і управлінський процес, спрямований на задоволення нужд і потреб як індивідуумів, так і груп за допомогою створення, пропозиції й обміну товарів» [154, с. 34].

При розгляді маркетингу з позиції ринку його представляють уже як ринкову діяльність, що повинна забезпечити [227, с. 22–27]: надійну, достовірну й сучасну інформацію про ринок збуту, структуру й динаміку конкретного попиту, смаки і переваги споживачів, можливості й особливості конкурентів, тобто інформацію про зовнішні умови функціонування підприємства; створення такого товару або набору товарів (асортименту), які краще задовольняють вимогам ринку, ніж продукція конкурента; необхідний вплив на споживача, попит, ринок, що забезпечить максимально можливий контроль сфери реалізації.

Н. Капон також зосереджує увагу на комплексності маркетингової діяльності, відзначаючи при цьому: «організація повинна управляти всім життєвим циклом продукції, а керівники відділів маркетингу повинні приділяти особливу увагу розвитку надійних стратегій конкуренції в критичних точках, коли на ринку з'являється нова продукція» [259, с. 21].

Е. Дихтль, Х. Хершген, говорячи про сучасний маркетинг, відзначають, що сьогодні даний напрямок повинен не просто допомагати реагувати підприємству на зміни параметрів зовнішнього оточення, але і впливати на них [67, с. 10].

Один з головних аспектів маркетингу – спрямованість на перспективу – розкриває наведене далі визначення. Маркетинг – це процес, що полягає в прогнозуванні потреб потенційних споживачів і в задоволенні цих потреб шляхом пропозиції відповідних товарів (виробів, технологій, послуг і т. п.) [208, с. 7–11].

З погляду попиту Дж. Еванс і Б. Берман маркетинг розглядають, як «передбачення, керування й задоволення попиту на товари, послуги організації, людей, території й ідеї за допомогою обміну» [307, с. 17].

Взагалі маркетинг асоціюється з політикою виробника або продавця, що спрямована на постійний зріст попиту, але на практиці цей погляд не підтверджується й спостерігаються випадки, коли на рівень попиту необхідно впливати не тільки у бік підвищення. Регуляція попиту необхідна, коли мають місце його коливання залежно від часу або сезону, а також коли підприємство не має можливості повністю задовольнити існуючий попит при максимальному використанні виробничих потужностей, тобто при перевищенні пропозиції попитом. У цьому випадку головною метою маркетингу є забезпечення рівномірності розподілу попиту або його зменшення.

Задоволення попиту означає не тільки функціональну відповідність товару вимогам споживача, але й забезпечення безпеки як окремого покупця при безпосередньому споживанні товару, так і людей, які його оточують при цьому, доступності різних варіантів і їхніх сполучень, якісного післяпродажного й післягарантійного обслуговування, а також комплексну відповідність виробу всім очікуванням за всіма параметрами.

З погляду П. Зав'ялова й В. Демидова, у поняття маркетингу вкладається зміст виду ринкової діяльності, при якому «виробником використовується системний підхід і програмно-цільовий метод вирішення господарських проблем, а ринок, його вимоги й характер реакції є критеріями ефективності діяльності» [81, с. 9]. Із цього визначення виходить, що маркетинг, як і будь-який вид діяльності, піддається плануванню.

В. Соловйов підійшов до визначення маркетингу як до системи: «Маркетинг означає системний підхід до управлінської діяльності із чітко поставленою метою, ретельно розробленою системою заходів щодо досягнення цієї мети й відповідним організаційно-технічним, комерційним і фінансовим механізмам для її здійснення» [262, с. 14]. Підтримуючи його судження, Э. Уткін також дотримується думки, що маркетинг – це насамперед система, і говорить: «Маркетинг – це комплексна система організації виробництва й збуту продукції, орієнтована на задоволення

потреб конкретних споживачів і одержання прибутку на основі дослідження й прогнозування ринку, вивчення зовнішнього середовища, розробки стратегії й тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм» [280, с. 22].

Р. Ноздрьова і Л. Цигичко у своїй роботі, представляючи маркетинг як концепцію, стверджують, що «маркетинг – це ринкова концепція керування виробничо-збутовою й науково-технічною діяльністю підприємств, спрямована на вивчення ринку й економічної кон'юнктури, конкретних запитів споживачів і орієнтацію на них вироблених товарів і послуг» [208, с. 9], а Т. Данько вже говорить про концепцію керування й приводить таке визначення: «Маркетинг – це концепція керування господарською діяльністю, підприємством і збутом товарів і послуг, орієнтована на виробництво, масовий збут, ринок або споживача залежно від стану ринку й комерційних цілей, які ставить перед підприємством його керівництво» [64, с. 24].

А. Павленко й А. Вовчак, проводячи дослідження в галузі термінології маркетингової категорії, відзначають, що концептуальний підхід у цьому питанні найбільш ефективний і охоплює більшість напрямків даного багатогранного поняття. Вони в результаті здійсненого аналізу приводять власне визначення маркетингу, спираючись при цьому на філософію Канта: «... філософія є тільки ідея можливої науки, яка не дана *in concreto*, але до якої ми намагаємося наблизитися різними шляхами. Філософію взагалі не можна вивчити. Математиці, історії, фізиці можна навчитись, а філософії не можна, можна лише навчитись філософствувати, тобто тренувати талант розуму, на певних наявних прикладах, додержуючись загальних принципів, однак завжди зберігаючи право розуму досліджувати джерела цих принципів та підтвердити ці принципи чи заперечити їх». [214, с. 11].

Проводячи власну діяльність в галузі оцінки й систематизації маркетингових визначень, Н. Мешко і Ю. Морозов, як і А. Павленко наполягають на тому, що найбільш продуктивно й далекоглядно розглядати

маркетинг як філософію, й формулюють категорію «маркетинг» у вигляді «якісно нової філософії виробництва, відмінної від тієї, що одержала розвиток в умовах економіки із централізованою системою розподілу, філософії, повністю (від науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт до збуту й сервісу) підпорядкованої умовам і вимогам ринку, що перебувають у постійному динамічному розвитку під впливом широкого спектра економічних, політичних, науково-технічних і соціальних факторів» [195, с. 46].

Таким чином, маркетинг необхідно розглядати саме з погляду системного підходу й вкладати зміст складного соціально-економічного явища, основи якого закладені у використанні системного аналізу, програмно-цільового методу розробки й прийняття управлінських рішень, теорії керування, елементів математичної статистики, програмування, соціальної психології. Крім того, маркетинг містить цілий набір форм і методів організації, планування й стимулювання збуту продукції, дослідження й прогнозування ринку, потреб і попиту й ін.

Застосовувати маркетинг – значить реалізовувати системний підхід до управлінської діяльності із чітко поставленою метою, розробленою сукупністю заходів, спрямованих на її досягнення, при використанні відповідного організаційно-економічного механізму [344, с. 791–800; 345, с. 15–19].

Система маркетингу ставить виробництво й виконання робіт у функціональну залежність від попиту й вимагає їхнього здійснення у відповідності з вимогами замовника. При реалізації концепції маркетингу центр прийняття господарських рішень зміщений від виробничих ланок до ланок, що відчують «пульс ринку» [348, с. 180–185].

Отже, маркетинг являє собою такий вид діяльності, що містить в собі, крім вивчення цільового ринку, який функціонує не у вакуумі, а в сформованих економічних, соціальних, політичних і інших умовах, також розробку нових товарів, планування їхнього випуску, асортименту, рівня

якості (як виготовлення, так і реалізації й споживання продукту суспільної праці), і, нарешті, стимулювання попиту на основі використання інформації, реклами й інших методів. А, крім того, проведені вище дослідження показали, що маркетинг у цей час являє собою струнку науку, що дозволяє вести ділову стратегію виробництва.

До маркетингу необхідний подвійний взаємодоповнюючий підхід, що полягає в такому: з однієї сторони це ретельне всебічне вивчення ринку, попиту, смаків споживачів, орієнтація виробництва на ці вимоги, адресність виготовлюваної продукції. З іншого боку – активний вплив на ринок і існуючий попит, на формування потреб і купівельних переваг [365, с. 27–29; 366, с. 77–81].

Аналізуючи цей підхід до маркетингу, прийнято виділяти два види його діяльності: один з них пов'язаний з аналізом ринку, метою якого є вироблення вимог щодо виготовлюваної й пропонованої ринку продукції, що буде сприяти його успішній реалізації (ці вимоги формулюються безпосередньо перед розробкою продукції й ґрунтуються на зіставленні аналізу цієї продукції з її аналогами, вивченні інтересів споживачів, особливостей ринків, тенденції їхнього розвитку), а другий являє собою сукупність мір і заходів, які забезпечують реалізацію продукції на ринку (він поширюється на реалізацію готової продукції і її споживання, тому він включає планування виробництва продукції і її збуту, стимулювання збуту, рекламу, формування й реалізацію стратегії поведінки на нових ринках) [344, с. 799–805].

Таким чином, орієнтація на використання найбільш сучасної, «комплексної» концепції маркетингу з найперших етапів існування в умовах ринкових відносин найбільш доцільна, тому що в перспективі призведе до виходу багатьох учасників бізнес-процесів на виробництво так званого «світового класу».

Саме поняття «концепція» – латинського походження й означає «розуміння або система». З економічної точки зору концепція являє собою

«комплекс основних ідей, принципів, правил, що розкривають сутність і взаємозв'язки даного явища або системи і дозволяють визначити систему показників, факторів і умов, які сприяють вирішенню проблеми, формуванню стратегії організації, установленню правил поведінки особистості» [384, с. 608].

Спостерігаючи за розвитком маркетингових концепцій, можна виявити тенденцію формування й становлення маркетингу як науки й системного формування, а для вітчизняного випадку, за словами О. Азарян і її співавторів, вивчення еволюції маркетингових концепцій необхідно, тому що це дасть можливість «...оцінити реальні передумови для появи маркетингу, а також узагальнити деякі тенденції його розвитку в сучасній «перехідній» економіці України» [184, с. 18], а крім того, це необхідно, як вони відзначають далі: «щоб порівняти, якою мірою нова маркетингова практика українських підприємців співвідноситься з «класичним» маркетингом, що склався нині на Заході» [184, с. 18].

У маркетинговому тлумачному термінологічному словнику «концепція маркетингу визначена, як «концепція, заснована на визначенні потреб і реальних купівельних оцінок асортименту і якості товарів і визнанні необхідності пристосування виробництва й збуту до цих потреб і оцінок, причому краще й ефективніше, ніж це роблять конкуренти» [185, с. 60].

Значна група авторів підтримуються думки, що концепція маркетингу – це «система цілей, принципів і методів керування виробничо-збутовою й торговельною діяльністю, орієнтована на потреби ринку. Сучасна концепція маркетингу відображає наявні зміни підходів до організації збутової діяльності підприємств, фірм і компаній у нових умовах і в новій обстановці на ринку» [18, с. 85].

Р. Фатхутдинов також визначає категорію «концепція маркетингу» і, у свою чергу, говорить: «Концепція маркетингу – концепція орієнтації будь-якої діяльності в умовах ринкових відносин на споживача. Суб'єкт керування повинен забезпечувати високу якість «виходу» даної системи, що одночасно

є «входом» іншої системи – споживача. Для реалізації цієї концепції необхідно спочатку аналізувати й вживати заходів по забезпеченню високої якості «входу» і тільки потім підвищувати якість «процесу» у самій системі» [284, с. 608].

Отже, концепції маркетингу являють собою основні підходи, визначення, мети, принципи й методи ведення маркетингової діяльності, орієнтованої на потреби ринку.

Таким чином, існують п'ять основних підходів до організації маркетингової діяльності, які відображають різні етапи розвитку маркетингу [184, с. 18–25; 155, с. 59–68; 195, с. 50–51]. Структура концепції маркетингу встановлює основні її складові й дозволяє провести порівняльний аналіз кожної з розглянутих концепцій по таких елементах: гіпотеза про поведінку покупців на певному цільовому ринку; умови для досягнення успіху підприємницької діяльності; висновки для організації підприємницької діяльності; джерела небезпеки або ризику.

Отже, відрізняють такі маркетингові концепції: концепція вдосконалювання виробництва; концепція вдосконалювання товару; концепція інтенсифікації комерційних зусиль; концепція маркетингу; концепція соціально-етичного маркетингу. Як додаткові критерії для характеристики маркетингових концепцій можуть розглядатися підтримка бажаного авторитету підприємства, зріст популярності й авторитетності торговельної марки, участь у реалізації найбільш важливих суспільних і державних програм, розширення зовнішньоекономічних зв'язків. Розподіл всіх маркетингових концепцій по їхніх елементах наведено в табл. 1.2.

Виходячи з головної суті й спрямованості сучасного маркетингу, відповідно до яких він є глобальною системою й вимагає дуже великих зусиль у сфері менеджменту, він визначає концепцію керування, орієнтуючись на умови розвитку ринку, формування економічної кон'юнктури й вимог споживача і являє собою діяльність, спрямовану на вивчення, урахування і керування попитом на товар з метою обґрунтування

вибору виробничої орієнтації й визначення місця на ринку для постійного підвищення ефективності функціонування в умовах мінливості споживчих уподобань, смаків і потреб і посиленої конкурентної боротьби. Дійсно, сучасна економічна наука розглядає керування як «специфічний вид діяльності, що задовольняє об'єктивні потреби суспільного виробництва у визначенні цілей його функціонування й ефективного розвитку, у розробці необхідних засобів і способів його здійснення, а також в координації зусиль всіх учасників виробництва для одержання результатів, які відповідають цілям» [324, с. 24].

Маркетинг забезпечує формування системи організації планування й керування всіма аспектами ділової активності одиниць, які ведуть господарську діяльність, починаючи з розробки ідеї створення продукції й закінчуючи актом споживання товарів і зародження відповідної реакції споживача на товар. На цій основі формуються головні принципи маркетингу, тому що по загальноекономічному формулюванню поняття «принцип» розглядається, як «основне вихідне положення теорії, правило діяльності організації в якій-небудь сфері або поводження особистості» [284, с. 25]. До основних принципів маркетингу відносять такі [81, с. 11–14]: обґрунтований вибір цілей і стратегій функціонування підприємства, спрямованих на досягнення конкретного практичного результату; ув'язування цілей, стратегій і тактики підприємства з його можливостями й ресурсами для максимальної відповідності вимогам споживача; оптимальне сполучення в керуванні фірмою централізації й децентралізації, а також пошук інструментів для підвищення ефективності виробництва; спрямованість маркетингової діяльності підприємства на довгострокову перспективу, а не на миттєвий результат; концентрація глибоких всебічних науково-практичних ринкових досліджень і аналізу власних виробничо-збутових ресурсів на головних напрямках маркетингової діяльності; сегментація ринку; гнучкість виробничо-збутової системи та пристосованість її до вимог потенційних споживачів; інноваційна спрямованість товарної

політики; єдність всіх видів планування й спрямованість їх на кінцевий результат. В існуючих умовах функціонування господарських одиниць подібна система дій реалізується за допомогою розробки маркетингових стратегій, які спрямовані на зниження ризику виходу на цільовий ринок.

У зв'язку з тим, що галузь маркетингового впливу дуже велика й неможливо обмежити її поширення, існує широка класифікація маркетингу, яка пропонує відповідну спеціалізацію маркетингової діяльності з метою підвищення її ефективності. Залежно від широти маркетингового світогляду, ступеня охоплення економічного простору й типів ринків з географічної позиції (усередині країни або зовнішні) маркетинг поділяється на дві великі групи: внутрішній і міжнародний.

Міжнародному маркетингу присвячена не така велика кількість робіт, як внутрішньому, тому що, за словами О. Азарян, «основні форми й методи практичного застосування маркетингу на підприємствах, характерні для всіх його моделей, можуть рівною мірою бути використані в маркетингу як усередині країни, так і на зовнішніх ринках» [13, с. 18]. Хоча при більш детальному розгляді зрозуміло, що він є більш ускладненим і має потребу в специфічних підходах як у сфері розробки продукції, так і в сфері її доведення до споживача.

Так, зокрема, відсутнє визначення поняття *«глобальний маркетинг»*, під яким запропоновано розуміти маркетингову систему глобального масштабу, яка вимагає значних зусиль у сфері міжнародного менеджменту, визначає концепцію глобального управління, орієнтуючись на умови розвитку ринку, економічну кон'юнктуру й вимоги споживача на глобальному ринку, і представляє собою діяльність, спрямовану на вивчення, урахування і керування попитом на товар з метою обґрунтування вибору виробничої орієнтації й визначення місця суб'єктів господарювання на глобальному ринку з метою постійного підвищення ефективності їх функціонування в умовах мінливості споживчих уподобань, смаків і потреб і посилення конкурентної боротьби в глобалізованій економіці.

Розподіл маркетингових концепцій по елементах

№ з/п	Концепція	Гіпотеза про поведінку покупців	Умови для досягнення успіху підприємницької діяльності	Висновки для організації підприємницької діяльності	Джерела небезпеки або ризику
1	2	3	4	5	6
1	Концепція вдосконалення виробництва	Покупці віддають перевагу дешевому або легкодоступному товару	Попит на товар значно перевищує пропозицію, додатково зроблений товар швидко поглинається ринком, уцінка на товар веде до збільшення попиту	Удосконалення виробництва з метою збільшення обсягів випуску продукції й зниження її собівартості, збільшення ефективності розподілу й продажу товарів	1) при постійному нарощуванні виробництва можуть виникнути серйозні проблеми зі збутом, якщо цієї ж стратегії будуть дотримуватися основні конкуренти; 2) обмеженість самого підходу маркетингової діяльності, доцільність якого може бути виправдана в досить вузькому діапазоні економічних послуг
2	Концепція вдосконалення товарів	2) споживач здійснює вибір шляхом порівняння якості й цін на аналогічні товари; 3) ціна не є обмежувальним чинником при покупці	Споживачі мають інформацію про споживчі властивості товару, орієнтуються на якість і готові за неї платити	1) постійне підвищення якості й поліпшення експлуатаційних характеристик; 2) створення систем гарантійного й сервісного обслуговування споживчих товарів; 3) організація рекламної діяльності	Перебільшення значення виробленої продукції може призвести до маркетингової короткозорості й удосконаленню товару заради самого товару
3	Концепція інтенсифікації комерційних зусиль	Споживачі не мають достатньої інформації про товар, але при проведенні відповідної роботи їх можна переконати в необхідності придбання даного товару. Споживачі пасивні в придбанні товарів	1) високий рівень доходів потенційних споживачів; 2) покупці будуть робити повторні покупки, отже, є достатня кількість потенційних споживачів; 3) високий рівень кваліфікації торговельного персоналу й можливість самостійно встановлювати ціну, а також використовувати інші методи стимулювання збуту	1) споживачі не будуть купувати товар в обсязі, необхідному підприємству, без певного впливу; 2) споживачів можна переконати придбати даний товар за допомогою зусиль у сфері збуту й стимулюючих методів	Агресивна збутова політика може викликати негативну реакцію з боку споживачів або громадських організацій, ціль діяльності яких полягає в захисті прав споживачів

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5	6
4	Концепція чистого маркетингу	Різні групи споживачів, купуючи товар або послугу, приймають раціональні рішення, в основі яких лежить прагнення одержати максимальний корисний ефект від їхнього споживання	1) високий рівень життя потенційних споживачів; 2) диференціація споживачів по окремих сегментах ринку; 3) готовність до нововведень в організації, технологічна гнучкість у пристосуванні до змін зовнішнього середовища й вимогам ринку	1) основна мета підприємства полягає в задоволенні різних потреб; 2) підприємство ставить своїм завданням задоволення конкретних потреб окремих груп споживачів; 3) задоволення цих потреб вимагає проведення комплексних маркетингових досліджень і заходів; 4) маркетингова діяльність постійно контролюється й аналізується; 5) фірма зайнята пошуком нових товарів, що більше задовольняють попит і потреби споживачів; 6) позитивні результати діяльності по задоволенню попиту приведуть до повторних покупок і забезпечать розширення ринку	Застосування даної концепції значно збільшує обсяг пошуку інформації, що необхідна для розробки й прийняття ефективних управлінських рішень, у зв'язку із чим зростає складність самого процесу прийняття рішень і збільшуються ризик і розміри збитку, викликані неправильними діями в результаті неправильної інтерпретації даних, які надходять
5	Концепція соціально-етичного маркетингу	Різні групи споживачів, придбаваючи товар або послугу, приймають раціональні рішення, в основі яких лежить прагнення одержати максимальний корисний ефект від їхнього споживання при забезпеченні безпеки як самого споживача, так і суспільства	1) високий рівень життя потенційних споживачів; 2) диференціація споживачів по окремих сегментах ринку; 3) готовність до нововведень, організація, технологічна гнучкість у пристосуванні до змін зовнішнього середовища й вимог ринку при одночасному виконанні соціально-етичних принципів і норм	1) основна мета підприємства полягає в задоволенні різних потреб при забезпеченні його безпеки; 2) підприємство ставить своїм завданням задоволення конкретних потреб окремих груп споживачів з умовою забезпечення як їхньої особистої безпеки, так і безпеки суспільства й зовнішнього середовища; 3) задоволення цих потреб вимагає проведення комплексних маркетингових досліджень і заходів; 4) маркетингова діяльність контролюється й аналізується; 5) здійснюються пошуки нових товарів, які краще задовольняють попит; 6) позитивні результати діяльності по задоволенню попиту призведуть до повторних покупок і забезпечать розширення ринку	Застосування даної концепції значно збільшує обсяг пошуку інформації, яка необхідна для розробки й прийняття ефективних управлінських рішень, у зв'язку із чим зростає складність самого процесу прийняття рішень і збільшуються ризик і розміри збитку, викликані неправильними діями в результаті неправильної інтерпретації даних, які надходять

Основи сучасної теорії міжнародного маркетингу й принципи формування її в самостійну наукову течію були сформовані такими відомими закордонними вченими, як С. Маджаро, Ф. Бредлі, С. Джейн, У. Кеєган, Ф. Катеора, С. Паливода, А. Самлі, В. Терпетра, М. Чинкота, Ф. Котлер, Е. Барлоу, Р. Барнет, Р. Бузелл, Р. Вернер, С. Гошал, С. Кевусгіл, Р. Крамер, Х. Анн і їх послідовниками.

Значний внесок у розвиток концепції міжнародного маркетингу й удосконалювання його стратегії та принципів внесли українські й російські вчені-економісти, маркетингологи А. Старостіна, А. Мазаракі, О. Азарян, В. Новицький, Є. Савельєв, П. Черномаз, О. Канищенко, Т. Циганкова, С. Пахомов, Г. Абрамшвілі, Н. Моїсеєва, Г. Багієв, В. Алексунін, В. Тарасевич, Д. Беклешов, П. Зав'ялов, Д. Демидов, С. Барсукова, А. Воробйова, И. Герчикова й інші не менш знамениті автори.

У своєму розвитку міжнародний маркетинг пройшов кілька послідовних етапів: емпірично-інтуїтивний, етап порівняльного маркетингу, формування наукової концепції міжнародного маркетингу й розвиток концепції міжнародного маркетингу [301, с. 15–25; 273, с. 131].

Першими до визначення місця в науковому світі поняття «міжнародний маркетинг» і виділення його в самостійний науковий напрямок підійшли закордонні маркетингологи-дослідники. При великому різноманітті визначень загального маркетингу (що було докладно проаналізоване вище) довгий час спостерігалася якась невизначеність у термінології міжнародного маркетингу, й на перших етапах його формування й розвитку більшість дослідників, уникаючи конкретизації його визначення, зупинялися на аналізі зовнішньоекономічної сфери й діяльності міжнародних компаній. До їхнього числа належать Р. Крамер, який формулює в 1977 році визначення даного напрямку в маркетинговій діяльності, роблячи при цьому акцент на експортному або міжнародному різновиді підприємницької діяльності [356]; В. Терпетра й М. Цинкотта, які (в 1987 і 1993 роках відповідно) зводять міжнародний маркетинг до маркетингової активності за межами країни;

Г. Стар, який в 1993 році представляє його у вигляді сукупності різних дій підприємств по одержанню прибутку в різних країнах [315].

Дуже лаконічно, але при цьому досить узагальнено, не розкриваючи основної особливості даного напрямку в маркетингу й зводячи його до сфери міжнародної діяльності, дотримуючись позиції прихильників другого етапу розвитку міжнародного маркетингу (порівняльний маркетинг), дають визначення Дж. Еванс і Б. Берман: «Міжнародний маркетинг – це маркетинг товарів і послуг за межами країни, де знаходиться організація» [307, с. 310]. Причому це ж визначення ввійшло в тлумачний термінологічний словник-довідник [185, с. 70].

Однак представляючи «міжнародний маркетинг» у такому ракурсі, існує великий ризик несприйняття його в якості самостійної наукової течії, тому що інструментарій внутрішнього й загального маркетингу з певною поправкою на традиції й особливості кожного окремого ринку якої-небудь держави може бути досить ефективний без будь-яких виправлень, а тим більше формування нових наукових течій.

Група французьких учених (А. Олів'є, А. Дайан, Р. Урсе) в 1993 році зробила певний прорив у формулюванні поняття «міжнародний маркетинг» і представила його вже у вигляді певної системи методів і прийомів, «які дозволяють підприємству завойовувати й зберігати вигідну клієнтуру за допомогою постійного дослідження ринку з метою впливу на його подальший розвиток або пристосування до нього» [213, с. 480].

П. Аулах і М. Ротабе в 1994 році в журналі «Міжнародний маркетинг», підводячи підсумки історично сформованого періоду теоретико-методологічного розвитку даного напрямку в маркетингу в 1980–1990 рр., відзначають: «дослідження міжнародного маркетингу далеко просунулося за останнє десятиліття й заслужило визнання як незалежна дисципліна, що підтверджується великою кількістю статей, опублікованих у загальних і спеціальних журналах, а також глибиною теоретичного пророблення. Але обрії міжнародного маркетингу будуть продовжувати розширюватися в

майбутньому, тому будуть виникати все більші перешкоди, які ця дисципліна повинна переборювати, щоб іти в ногу із цими виникаючими можливостями й викликами часу» [314, с. 25].

З даного висловлювання можна зробити висновок, що міжнародний маркетинг, будучи синтезом певної групи дисциплін і наукових течій, а саме зовнішньоекономічної діяльності, міжнародної економіки, загального маркетингу, трансформується в самостійну систему, при цьому розвивається в унісон їм і відслідковує у своєму механізмі будь-які зміни в цих напрямках.

Але у своєму розвитку міжнародний маркетинг здійснював не тільки рух уперед, і окремі групи дослідників зводили саме поняття міжнародного маркетингу до вузької реалізації певної функції загального маркетингу. Так, наприклад, група російських економістів стверджує, що «міжнародний маркетинг передбачає просування товарів і послуг на міжнародні ринки або безпосередньо в країну споживача товарів і послуг, який може бути або посередником, або кінцевим споживачем м» [47, с. 267]. При такому формулюванні автори не тільки не просунулися в розвитку даного поняття, а навпаки, повернулися у минуле, а саме до джерел формування загального маркетингу й зосередили його сутність на виконанні збутової функції. У свою чергу А. Ванова говорить, що міжнародний маркетинг – це не що інше, як: «міжнародна діяльність і пошук людей, які вільно володіють тією або іншою іноземною мовою, мають бажання їздити у відрядження й (або) жити й працювати за кордоном» [158, с. 25]. При завзятому настоюванні на позитивності порівняльної теорії в еволюції міжнародного маркетингу й зведенні всієї його суті до міжнародної діяльності ще й робиться акцент на першорядності кадрового питання. Таким чином, ефективність залежить тільки від людського фактору, і мотиваційна теорія лежить в основі всієї системи й наукової методології. Окрема група вчених притримується думки, що міжнародний маркетинг являє собою систему: «планування, реалізації, контролю й аналізу заходів щодо впливу на ринкове середовище й пристосування його до умов підприємства, яке здійснює діяльність більше,

ніж в одній країні» [9, с. 470]. Вони розглядають більший спектр маркетингових функцій, ніж попередні автори, але ще далекий від формування самостійної концепції міжнародного маркетингу й представляє його як різновид національного його аспекту.

Опонуючи підходу до вивчення міжнародного маркетингу з асоціативної й порівняльної позиції, створюваному в такий спосіб відповідному стереотипу подання його як різновиду міжнародної діяльності, Т. Данько наполягає на тому, що такий підхід ефективний доти, поки ринки кожної конкретної країни розглядаються самостійно, індивідуально, але коли мова заходить про більш масштабні обхвати, що найбільш актуально в умовах розвитку глобалізації й міжнародної інтеграції, то «виникає необхідність у додаткових теоретичних й методичних підходах, що одержали у світі назву «міжнародний маркетинг». Це пов'язане з тим, що ринки різних держав історично мають значні економічні, соціально-культурні, політичні й законодавчі відмінності, постійне урахування яких необхідне при здійсненні керування міжнародним маркетингом» [62, с. 52].

Один із представників вітчизняних дослідників міжнародного маркетингу, О. Кириченко відзначає, що «основою міжнародного маркетингу є чинники просторового та географічного порядку. Вся маркетингова діяльність, орієнтована на закордонні інтереси підприємств, відноситься до сфери міжнародного маркетингу» [92, с. 83]. У цьому випадку спостерігається систематизація знань, але усе ще в центрі уваги залишається підприємство, як основний суб'єкт, і його зовнішньоекономічна діяльність. При цьому відсутня необхідність формування власного інструментарію, стратегії й методології.

Відомий маркетинголог, один з основоположників сучасної маркетингової теорії, Ф. Котлер, проводячи порівняльний аналіз загального й міжнародного маркетингу й досліджуючи питання необхідності формування принципово нових підходів і принципів у міжнародному напрямку, міркує в такий спосіб в одній зі своїх праць: «чи не припускає заняття міжнародним маркетингом

використання яких-небудь нових принципів? Абсолютно очевидно, що принципи постановки маркетингових цілей, вибору цільових ринків, визначення маркетингового позиціонування, формування комплексу маркетингу й проведення маркетингового контролю залишаються діючими. Всі ці принципи не нові, однак розходження між країнами можуть виявитися такими глибокими, що підприємцеві на міжнародному ринку необхідно буде бути обізнаним щодо зовнішнього середовища й іноземних інституцій, бути готовим до перегляду фундаментальних уявлень про реакції споживачів на відповідні маркетингові заходи» [155, с. 47]. Такого роду міркування дають більш чітке уявлення про природу міжнародного маркетингу не тільки з наукової позиції, але й у прикладному аспекті. Крім того, вони дозволяють оцінити справжнє призначення міжнародного маркетингу, що у свою чергу створює певні передумови для формування й розвитку відповідної концепції й визначає курс для проведення подальших досліджень у даному напрямку.

У наукових дослідженнях фахівців-міжнародників, очолюваних Ю. Макогоном, обґрунтований висновок, що при організації маркетингу на міжнародному рівні необхідно враховувати специфіку кожного конкретного ринку окремо, тому що «відмінності зовнішнього середовища часто приводять до того, що керівники фірм або недооцінюють важливі змінні, або невірно трактують інформацію, яка надходить» [180, с. 122]. Таким чином, з даної позиції очевидні не тільки принципова відмінність між поняттями «загальний маркетинг» і «міжнародний маркетинг», але й схильність останнього до впливу ринків кожної конкретної держави або їх глобалізаційних об'єднань, що впливає на специфіку формування його інструментарію й значно ускладнює сам механізм міжнародного маркетингу.

С. Соколенко з позиції 1998 року, говорячи про необхідність формування принципово нового управлінського механізму у зв'язку з розвитком процесів міжнародної інтеграції й глобалізації на світовому ринку, підводить до розгляду міжнародного маркетингу не у вигляді маркетингової закордонної діяльності, а в якості самостійної наукової течії, спрямованої на

формування нових зовнішньоекономічних зв'язків у світовому економічному просторі й підвищення ефективності інтернаціоналізації взаємодії господарських суб'єктів. Він відзначає: «На початок третього тисячоріччя світ перетворився в глобальну економічну систему, у якій практично не залишилося можливостей розраховувати на стихійні ринкові відносини між країнами. З'явився глобально функціонуючий світовий виробничо-господарський механізм, складовими якого стали окремі національні економіки» [260, с. 15].

Так, В. Новицький, аналізуючи термін «міжнародний маркетинг» відзначає, що він належить до діяльності міжнародних фірм, поширюючи при цьому зусилля виробничо-комерційної діяльності на закордонні країни [205, с. 41–42]. У своїх більш пізніх роботах він конкретизує й розширює поняття «суб'єкти міжнародного маркетингу», відзначаючи, що до них належать учасники-фахівці міжнародного бізнесу, а саме «... підприємства, фірми та інші життєздатні в умовах ринку самостійні одиниці підприємницького типу, націлені на досягнення гармонізованих із суспільними інтересами максимальних показників прибутковості, комерційного обігу, технічного переозброєння» [206, с. 77]. Аналогічної думки при формуванні поняття «міжнародний маркетинг» дотримується й Т. Циганкова, обмежуючи його сферу діяльності за межами національних економічних границь і взаємин, і формуючи при цьому специфічну парадигму, що базується на концепціях експортного, зовнішньоекономічного, транснаціонального й глобального маркетингу [301, с. 3]. У підтримку такої позиції група авторів на чолі з А. Романовим говорить, що маркетингова діяльність міжнародної фірми здійснюється компанією в глобальному масштабі, охоплюючи технологічний процес у цілому, особливо, коли він частково або повністю розділений між виробничими закордонними фірмами міжнародної компанії [188, с. 435].

Більш широко й комплексно розкрито дане поняття у визначенні: «Міжнародний маркетинг – комплексна система організації виробництва й

збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб у ній у міжнародному масштабі» [18, с. 115].

Сучасне розуміння міжнародного маркетингу являє собою науковий напрямок, пов'язаний з розвитком відповідної концепції.

О. Азарян, трактуючи поняття «міжнародний маркетинг», солідарна з вищевикладеною позицією, але при цьому виділяє його в загальній системі маркетингу як самостійну підсистему, що має власні принципи, методи й підходи, називаючи його «специфічним феноменом», що «являє собою певний спосіб мислення, підхід до прийняття виробничих рішень із позиції найбільш повного задоволення вимог як місцевих, так і іноземних споживачів» [13, с. 8].

Велику увагу аналізу підходів до термінології міжнародного маркетингу приділили Г. Багієв і його співавтори, які, узагальнюючи огляд, запропонували своє досить ємне визначення: «Міжнародний маркетинг, виходячи з концепції маркетингу взаємодії, можна визначити як філософію й інструментарій міжнародного підприємництва і як процес розробки й прийняття рішень у мережі взаємин (комунікацій) між інтернаціональними фірмами (юридичними або фізичними особами), які залучені (утягуються) у процес комерційного або некомерційного міжнародного обміну товарами й послугами» [29, с. 594]. Це визначення, при формуванні якого переважає науковий підхід, акцентує увагу на тому, що асоціювати поняття «міжнародний маркетинг» і «міжнародна діяльність», а також стверджувати, що перша категорія орієнтована на забезпечення організації умов і обслуговування другої, щонайменше, некоректно. Крім того, дана група авторів концентрується на тому, що «міжнародний маркетинг» являє собою філософію, яка має свій специфічний інструментарій. Також він обмежує сферу міжнародного маркетингу й пропонує класифікацію форм його прояву: експортний, імпортовий, зовнішньоекономічний, мультинаціональний, біфокальний і глобальний [29, с. 594].

О. Канищенко підійшла до формулювання аналізованого наукового напрямку з позиції вивчення міжнародного бізнесу й представляє його в якості інтегрованого економічного поняття, даючи зрозуміти що воно дуже багатогранне й неоднорідне. Вона говорить: «Міжнародний маркетинг об'єднує багато різних напрямів наукової і практичної діяльності у сфері економіки. Міжнародний маркетинг можна також розглядати з точки зору його значущості для інших сфер економічної діяльності, об'єднаних поняттям «міжнародний бізнес», який є виявленням управлінських функцій в міжнародному просторі, за межами національних кордонів не тільки в географічному, але й в функціональному розумінні» [90, с. 7].

Дотримуючись аналогічної думки й глибше досліджуючи дану проблему, група дослідників на чолі з А. Старостіной розглядають міжнародний маркетинг у центрі міжнародного підприємництва, відзначаючи: «...потрібно аналізувати ринкове середовище міжнародного підприємництва, розглядати сукупність багатьох показників розвитку даного ринку. На нашу думку під середовищем міжнародного підприємництва варто розуміти систему чинників мега-, макро- і мезосередовища міжнародного ринку, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства. Зважаючи на глобальний характер світогосподарського простору, під час розгляду поняття привабливості міжнародного товарного ринку ми пропонуємо запровадити багаторівневу систему показників привабливості ринкового середовища» [268, с. 42]. Вона у своїх працях обґрунтовано заявляє, що міжнародний маркетинг є невід'ємною частиною міжнародного підприємництва, міжнародного бізнесу й вимагає формування специфічного механізму керування системою інструментів і показників, що дозволяють провести детальний аналіз і дослідження міжнародних ринків і повноцінно оцінити їхню привабливість.

З вищевикладених підходів виходить, що сучасний учасник бізнес-процесу повинен вирішувати ряд специфічних завдань, які без маркетингового втручання вирішити нереально:

– постійне розширення й збільшення асортименту пропонованої продукції з метою задоволення всіх бажань споживача й відповідності всім його очікуванням;

– організація постійно функціонуючого каналу співробітництва зі споживачем;

– збільшення гнучкості виробництва (у тому числі за рахунок проведення диверсифікації та диференціації виробництва й ринку збуту). При цьому диверсифікованість являє собою переорієнтацію на виробництво принципово нової продукції, чого потребує цільовий ринок з огляду на особливості національної економіки, за умови використання існуючих виробничих потужностей, тобто з мінімальними видатками. У свою чергу, диференціація припускає групування споживачів залежно від їхніх вимог і особистих особливостей з метою найкращого задоволення кожного окремого споживача шляхом індивідуального підходу;

– постійне проведення роботи з підвищення рівня якості й конкурентоспроможності виготовленої продукції;

– забезпечення функціонування системи керування конкурентоспроможністю національних економік у цілому й окремих підприємств, зокрема;

– підвищення ефективності виробництва, постійно вдосконалюючи техніку й технологію;

– забезпечення ефективної діяльності в сфері реалізації продукції шляхом активізації рекламної функції, шляхом підвищення привабливості товару, шляхом використання елементів економічного впливу на виробника.

Таким чином, у сучасних умовах випуск високоякісної продукції є необхідною, але не достатньою умовою для досягнення успішного функціонування на ринку. Для оптимізації вищезгаданої мети необхідно проробити такі питання, як визначення вимог потенційних споживачів, вибір часу, місця й умов здійснення угоди, тобто продавець повинен запропонувати покупцеві в конкретний момент тільки той товар, який

щонайкраще задовольнить існуючу потребу останнього. Цим можна пояснити причину, з якої запропонований покупцям високоякісний товар знаходить збут на ринку однієї країни й не знаходить його в іншій.

Крім того, світовий досвід показує, що створення автентичної концепції керування є необхідною умовою процвітання національної економіки. Так, наприклад, «японська промисловість нічого не запозичила у Заходу в цілісному й незмінному вигляді. Все цінне вона переймає, удосконалює і тільки після цього впроваджує», – як відзначає японський експерт в галузі маркетингу К. К. Цзе [324, с. 237].

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що розвиток міжнародного маркетингу, крім усього іншого, може послужити одним з головних елементів подолання нестабільності й економічної кризи світової економіки. Стабільність маркетингової діяльності на мікрорівні в сполученні із централізованими методами прогнозування динаміки попиту та пропозиції, науково-технічним й соціальним розвитком, економічними процесами на макрорівні є факторами планомірності в структурі міжнародного підприємництва. Однак, у зв'язку зі специфічністю маркетингу як наукової течії сьогодні представляється неможливим повне використання багатого закордонного й вітчизняного досвіду внутрішнього маркетингу в становленні й розвитку системи міжнародного маркетингу, й сьогодні існує потреба у формуванні злагодженого механізму його функціонування й керування з урахуванням особливостей розвитку міжнародного економічного простору в цілому й окремих національних економік зокрема. Виходячи з цього, міжнародний маркетинг повинен реагувати й відслідковувати будь-які зміни в технологіях формування й розвитку потреб цільових споживачів як на світовому ринку, так і на ринках окремих країн і знаходити оптимальний варіант їхнього зіставлення й максимального задоволення. Крім того, різновид маркетингу, що аналізується в даній роботі, має досить багато «білих плям» як у сфері дослідження, так і доведення товару до конкретного споживача, тому що розроблені методи для національного маркетингу в

переважній більшості випадків незастосовні в первозданній формі. Крім того, має місце гострий дефіцит у специфічних методологіях (адапованих до умов даної сфери), які дозволяють з максимальною точністю досліджувати й прогнозувати потреби споживачів і визначати ступінь відповідності пропонованої їм продукції, що, у свою чергу, прямо впливає на конкурентоспроможність продуцента на світовій арені. Міжнародний маркетинг повинен відслідковувати всі процеси, що відбуваються в світогосподарській системі й в окремих національних економіках, ринки яких є цільовими. Із цією метою необхідні вдосконалення інструментарію міжнародного маркетингу й розвиток його стратегії, орієнтовані на сформований маркетинговий інструментарій країн із розвинутою ринковою економікою.

1.3. Антикризове управління на принципах маркетингу як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства

Сучасний економічний стан в Україні характеризується наявністю кризових процесів, які відбуваються на фоні світової фінансово-економічної кризи; загальною фінансовою нестабільністю, яка посилюється періодичною політичною та соціальною напруженістю; інфляцією, що прискорюється, циклічними фазами спаду в галузях економіки, скороченням і переорієнтацією попиту, зростанням конкуренції на ринку з боку зарубіжних виробників, неефективною роботою фінансово-економічних інститутів.

Глобальний характер нестабільності вимагає зміни характеру антикризового управління підприємством. Вітчизняні й зарубіжні дослідники звертають увагу на те, що криза надає можливість змінити структуру виробництва, темпи і рівень соціально-економічного розвитку, забезпечити вищий його рівень. Водночас, у сучасній практиці антикризового управління пріоритет віддається механізмам безпосереднього реагування, які усувають деякі негативні прояви криз, пом'якшують їх наслідки, але не створюють

умов для економічної стійкості підприємства. Негативна динаміка, що склалася, свідчить, що існуючий організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством не відповідає змінам в економічній ситуації, практично не працює і малоефективний. Характер кризових процесів вимагає використання нових механізмів антикризового управління, які можуть не лише зумовити й пом'якшити негативні наслідки криз, але й використати їх можливості для кардинальної зміни існуючої системи управління та забезпечити економічну стійкість.

Антикризове управління в зарубіжній літературі Б. Форгус [445] найчастіше розглядається як зовнішнє управління, що здійснюється спеціально підготовленими та запрошеними на підприємство фахівцями і доцільне лише на підприємствах, банкрутство яких має негативні суспільні наслідки. На інших підприємствах таке антикризове управління не має сенсу, оскільки це обтяжить їх власників додатковими витратами, продовжить неефективне використання ресурсів, що призведе до агонії підприємства.

У сьогоденні умовах є декілька наукових підходів до визначення сутності антикризового управління.

Перший науковий підхід формування сутності антикризового управління підприємством полягає у тому, що антикризове управління розглядається як управління, спрямоване на попередження, запобігання або усунення кризових ситуацій. Це, на думку авторів, забезпечує стабільність функціонування підприємства та забезпечує його розширене відновлення. Підтримують цей напрям такі українські дослідники, як Е. Уткін, Е. Мінаєв, О. Сметанюк, А. Гершанок, Е.Короткова.

Е. Уткін [386, с. 122] антикризове управління розглядає як управління, спрямоване на попередження можливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відновлення на сучаснішій основі та власних заощадженнях.

Російський науковець Е. Мінаєв [207] вказує, що під антикризовим управлінням слід розуміти не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою програмою підвищення конкурентних переваг фінансового оздоровлення.

Антикризове управління підприємством О. Сметанюк у науковій роботі [356] розглядає як систему управлінських заходів та рішень з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та їхніх причин за умов мінімізації втрат та негативних наслідків. Ключовим моментом антикризового управління є саме попередження кризових ситуацій, тому будь-яке управління повинне мати антикризовий характер.

О. Гершанок [66] розглядає антикризове управління як систему управління підприємством, що має комплексний, системний характер, спрямовану на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання усього потенціалу сучасного менеджменту, розробки й реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дає змогу усунути тимчасові ускладнення, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись, здебільшого, на власні ресурси.

На думку Е. Короткова, всю сукупність проблем антикризового управління можна подати у вигляді чотирьох груп: проблеми розпізнавання передкризових ситуацій; проблеми, пов'язані з ключовими сферами функціонування організації, передусім це методологічні проблеми її життєдіяльності; проблеми прогнозування криз та варіантів поведінки соціально-економічної системи під час кризи, проблеми пошуку необхідної інформації та розробки управлінських рішень; проблеми конфліктології та селекції персоналу, які завжди супроводжують кризові ситуації [15, с. 129–130].

Як бачимо з вищенаведеного, при розробці антикризових заходів не

враховуються фактори впливу зовнішнього середовища на виникнення та розгортання кризового процесу на підприємстві та стадії його життєвого циклу функціонування. Не вказано, як пов'язані антикризові заходи з результатами діяльності підприємства. Слід зазначити, що автори не враховують нормативно-правове регулювання даного процесу, а також соціальний аспект, що важливо в умовах обмежених фінансових ресурсів.

В основі наступного наукового підходу щодо формування сутності антикризового управління підприємством, який підтримують такі науковці, як Є. А. Іванова, Ю. О. Терлецька, В. С. Король, П. Друкер, є положення: підприємництво пов'язане з ризиком, а саме: підприємство має адаптуватися з урахування свого потенціалу. Не можна не зазначити значущість обліку як зовнішніх, так внутрішніх ризиків, властивих підприємству.

Як пише Є. А. Іванова, антикризове управління фірмою починається з моменту зародження підприємницької ідеї її створення, адже саме тоді ініціатор має усвідомити потенційні можливості й загрози, що можуть постати перед підприємством у процесі його діяльності [365, с. 111].

В науковій роботі [372] Ю. О. Терлецька зазначає, що «антикризовий» означає «спрямований проти кризи»; антикризовий менеджмент – спрямоване проти кризи управління.

В. С. Король у джерелі [160, с. 1] вказує, що антикризове управління – це здатність фірми конструктивно реагувати на зміни, що загрожують її нормальному функціонуванню.

Визначаючи завдання антикризового управління, відомий американський економіст П. Друкер виділяє три основні його постулати: існуючий бізнес повинен бути ефективним; його потенціал має бути визначено й реалізовано; його слід перетворити на інший бізнес, який відповідає мінливим завданням майбутнього [365, с. 90].

Вищенаведене дає можливість визначити, що при розробці антикризових заходів науковцями не враховуються: можливість попередження, запобігання або усунення кризових процесів, фактори впливу

зовнішнього середовища на виникнення та розгортання кризових процесів на підприємстві, його життєвий цикл функціонування. Автори не пов'язують антикризове управління з його нормативно-правовим регулюванням, не враховують соціальний аспект, що важливо в умовах обмеження можливості залучення необхідних фінансових ресурсів для мінімізації негативних наслідків кризи. Автори не пов'язують антикризове управління з можливістю підвищення ефективності функціонування підприємства, його економічною стійкістю, що є важливим в умовах розгортання кризових процесів на підприємстві.

Наступний науковий підхід, представниками якого є Л. Лігоненко, Ю. Є. Гайворонська, Л. С. Ситник, Н. В. Нікітіна, Г. О. Партина, А. П. Градова полягає у тому, що антикризове управління розглядається як спеціальне, постійно організоване управління, моніторинг впливу негативних чинників та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання.

Як відзначає Л. Лігоненко [178, с. 57], антикризове управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Ю. Є. Гайворонська [56] вказує, що антикризове управління – спеціальний, комплексний процес моніторингу впливу негативних чинників на діяльність підприємства з метою забезпечення його постійного функціонування у зоні економічної безпеки, вжиття заходів щодо попередження переходу підприємства до кризової зони, а у критичних випадках – з метою його максимально швидкого та ефективного виходу з кризової зони.

В монографії [350] Л. С. Ситник розглядає антикризове управління як здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати

діяльність підприємства і його працівників з передбачення кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах.

У науковій роботі Н. В. Нікітіна [227] вказує, що антикризове управління – це особливий вид управління, який здатний створити умови режиму стійкого функціонування підприємства на основі розробленої антикризової фінансової політики, що дає змогу своєчасно реагувати на перші ознаки появи кризової ситуації.

Специфіку антикризового фінансового управління Г. О. Партин [243] характеризує двома тезами: по-перше, – це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на недопущення фінансової кризи; по-друге, – це система управління фінансами, яка спрямована на виведення підприємства з кризи, зокрема за допомогою санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання.

Як бачимо з вищенаведеного, при розробці антикризових заходів науковцями не розглядається можливість прогнозування кризових процесів, не зазначено, як життєвий цикл функціонування підприємства впливає на потенційні резерви запобігання кризовим процесам. Автори розглядають можливість санації або реструктуризації, але не приділяють уваги нормативно-правовому регулюванню. Не вказано головну мету антикризового управління підприємством стосовно можливості його подальшого ефективного функціонування, забезпечення або підвищення його економічної стійкості.

Особливістю наступного наукового підходу формування сутності антикризового управління підприємством є те, що антикризове управління розглядається як система заходів, спрямованих на попередження, нейтралізацію і подолання кризових процесів та їх причин виникнення в економічних системах на всіх рівнях економіки. Представниками цього напрямку є такі дослідники, як Д. В. Ємельчанова, М. Г. Нечай, О.О. Шапурова, С. М. Іванюта, З. М. Холод, В. В. Шпачук.

На думку Д. В. Єльчанинов [91], система антикризового управління є не лише підсистемою окремих господарюючих суб'єктів, але і значущою компонентою систем більш високого рівня (галузь, регіон, країна), вплив яких у рамках здійснення комплексної системної взаємодії визначає вектор розвитку антикризового менеджменту в цілому. Таким чином, можна зробити висновок про те, що антикризове управління вивчає і стосунки, що виникають на макроекономічному рівні.

Антикризове управління, зазначає М. Г. Нечай [225], можна визначити як особливу цілісну комплексну модель превентивного управління, що включає вбудовану систему моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства в цілому і його структурних елементів і своєчасного запобігання ризикам з метою нейтралізації або пом'якшення кризових ситуацій.

В роботі [428] О. О. Шапуровою запропоновано визначення поняття «антикризова політика промислового підприємства», як напрям діяльності підприємства, який спрямований на збереження його фінансово-економічного стану, здатного своєчасно реагувати на кон'юнктуру ринку, кризові явища в промисловості та враховувати вплив зовнішніх факторів на розвиток машинобудівної галузі.

Відповідно до розробок С. М. Іванюти [119], антикризове управління – це система організаційно-економічних заходів з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення в економічних системах на всіх рівнях економіки. Антикризове управління базується на загальних принципах і методах, які притаманні управлінським процесам.

Антикризове управління З. М. Холод [413] розглядає як систему управління підприємством, спрямовану на випереджальне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Вітчизняний науковець В. В. Шпачук зазначає, що у вузькому

розумінні антикризове управління являє собою систему запобігання, попередження, управління, подолання кризи. Повністю розкрити сутність антикризового управління можна лише за умови визначення його як багатогранного явища, зважаючи на широке та різнопланове коло питань, які воно охоплює. Так, у широкому розумінні, антикризове управління – це управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом усього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптуватися та змінюватися залежно від зовнішніх умов, оточуючого середовища [435].

Відповідно до розробок О. П. Градова [75], антикризове управління характеризується як сукупність послідовних укрупнених заходів: аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір відповідних місій підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій; стратегічний контролінг діяльності підприємства і вироблення стратегії попередження його неплатоспроможності; оперативна оцінка й аналіз фінансового стану підприємства; постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів для його зниження тощо.

Вищенаведене свідчить, що при розробці антикризових заходів науковцями не розглядається вплив зовнішніх чинників на виникнення кризових процесів, не зазначено, як життєвий цикл функціонування підприємства впливає на потенційні можливості запобігання кризовим процесам на підприємстві. Але, як відомо, проведення антикризових заходів регулюється нормативно-правовим законодавством, що не знайшло відображення у вище наведених поняттях. Спостерігається ігнорування соціального аспекту, що не сприяє ефективності проведення антикризового управління на підприємстві.

Представники наступного наукового підходу зазначають, що антикризове управління підприємством є невід'ємною частиною загальної системи управління, необхідне на усіх фазах життєвого циклу підприємства.

Слід зазначити, цей аспект дуже важливий в мінімізації негативних наслідків кризових процесів на підприємстві. Представниками цього напрямку є такі дослідники, як Г. Ю. Соколова, В. В. Шевченко.

Як зазначає Г. Ю. Соколова [359], антикризове управління підприємством є невід'ємною частиною загальної системи управління, необхідне на усіх фазах життєвого циклу підприємства і включає свої механізми залежно від міри залучення до кризи, характеризується застосуванням антикризових управлінських інновацій, що дає змогу запобігти або усунути будь-які форми економічних протиріч, які виникають в економічній системі.

На думку В. В. Шевченко [432], антикризове управління – це сукупність організаційно-економічних і техніко-технологічних заходів щодо прогнозування, попередження і подолання будь-яких кризових явищ на всіх етапах життєвого циклу підприємства.

При розробці антикризових заходів науковцями не розглядається вплив зовнішніх чинників на виникнення ознак кризових процесів на підприємстві, можливість їх попередження та прогнозування. У наведених поняттях не розкривається необхідність проведення антикризових заходів у межах існуючого законодавства. Не визначено, як поєднано антикризове управління з цілями виробничо-економічної діяльності підприємства, його економічною стійкістю. Як відомо, при реструктуризації, ліквідації підприємства виникають протиріччя між його власниками і працівниками, глибина і рішення яких залежать не лише від чинного законодавства, але й від розроблених антикризових заходів, що визначає необхідність урахування соціального аспекту.

Представники наступного наукового підходу, зокрема О. О. Терещенко, І. І. Топій, В. В. Пилипчук, розглядають антикризове управління як розроблення та реалізацію заходів, які спрямовані на недопущення ліквідації підприємства. Автори особливу увагу приділяють можливостям

управління фінансово-економічними ризиками з метою нейтралізації негативних наслідків кризових процесів.

Так, антикризовий фінансовий менеджмент О. О. Терещенко [371] розглядає як процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики й нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання системи специфічних методів та прийомів управління фінансами.

Антикризове управління І. І. Топій [372] розглядає як розроблення та реалізацію заходів, спрямованих на недопущення ліквідації підприємства, проти якого порушено справу про банкрутство; реабілітаційне антикризове управління (передбачає розроблення та реалізацію заходів, спрямованих на ліквідацію негативних наслідків кризи чи антикризових заходів, досягнення підприємством докризового стану та його покращення).

Російський учений В. В. Пилипчук зазначає, що антикризове управління включає сім основних підсистем: підсистема діагностики та прогнозування фінансового стану; підсистема маркетингу, що включає розробку антикризової маркетингової стратегії і тактики; підсистема антикризової інвестиційної політики, яка включає розробку ефективної інвестиційної програми; підсистема управління персоналом; підсистема виробничого менеджменту, яка охоплює управління техніко-технологічною стороною; підсистема фінансово-економічного менеджменту, яка охоплює управління фінансовими ресурсами та грошовими потоками; підсистема організаційно-управлінських заходів з ліквідації підприємства [307, с. 30–31].

Але запобігання розгортанню кризових процесів на підприємстві, ефективне подолання і ліквідація негативних їх наслідків є одним із завдань антикризового управління, оскільки не завжди криза загрожує банкрутством. Криза може створити загрозу зниження прибутковості, виникнення збитків, зменшення ринкової вартості підприємств. Таким чином, запобігання банкрутству та ліквідації підприємства можна розглядати лише як одне із

завдань антикризового управління. До того ж, при розробці антикризових заходів не враховуються фактори впливу зовнішнього середовища на виникнення та розгортання кризового процесу на підприємстві та життєвий цикл функціонування підприємства. Не визначено, як поєднано антикризове управління з цілями виробничо-економічної діяльності підприємства, його економічною стійкістю.

Аналіз публікацій виявляє значні розходження у визначенні антикризового управління, розумінні його сутності та складових елементів та дає підстави зазначити, що антикризове управління має такі напрями: антикризове управління зовнішнє, антикризове управління внутрішнє. Основна мета антикризового управління – відновити, забезпечити або підвищити економічну стійкість, тобто управління економічною стійкістю.

Антикризове управління зовнішнє здійснюється за такими напрямками:

– антикризове регулювання – нормативно-правове, податкове регулювання, спрямоване на мінімізацію негативних наслідків неспроможності (банкрутства) підприємств на основі надання соціальних гарантій і захисту;

– арбітражне управління (провадження), що обумовлюється необхідністю фінансового оздоровлення або банкрутства підприємства відповідно до правових умов визнання їх неспроможності (банкрутства) і проведення передбачених чинним законодавством відповідних процесів і процедур.

Антикризове управління внутрішнє являє собою систему профілактичних заходів розвитку ознак кризових процесів на підприємстві під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, заходів щодо їх подолання, мінімізації негативних наслідків у результаті використання його потенціалу, ефективною внутрішньою і зовнішньою політикою з метою відновлення, забезпечення або підвищення економічної стійкості.

Антикризове управління економічною стійкістю підприємства пропонується розглядати як комплексну систему, що включає антикризове

управління зовнішнє та внутрішнє.

Таким чином, узагальнено існуючі точки зору і сформовано власне визначення антикризового управління економічною стійкістю підприємства як система методів та прийомів ідентифікації ознак кризових процесів, що виникають на підприємстві під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища; розробку заходів щодо їх подолання, мінімізації негативних наслідків в результаті використання наявного потенціалу, ефективної внутрішньої і зовнішньої політики з метою відновлення, забезпечення або підвищення економічної стійкості, а у випадку катастрофічної економічної стійкості – на проведення заходів і процедур, передбачених чинним законодавством;

Для забезпечення дієвості антикризового управління економічною стійкістю в залежності від стадії кризового процесу, підприємство має будувати систему антикризового управління економічною стійкістю підприємства, що дасть змогу концентровано відобразити її основні елементи, надати їм ситуативного наповнення, сформувані зв'язки, які об'єднують їх для обґрунтованої мети на визначеному етапі розвитку підприємства (життєвого циклу) (рис. 1.3).

Система антикризового управління економічною стійкістю підприємства – це сукупність взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, спрямованих, з одного боку, на профілактику розвитку ознак кризових процесів під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку заходів щодо загострення кризових процесів унаслідок результативного використання його потенціалу, ефективною внутрішньою і зовнішньою політикою, що дає змогу вийти на новий рівень розвитку з найменшими негативними наслідками та забезпечити економічну стійкість, а з іншого – у разі абсолютної збитковості підприємства – на проведення передбачених чинним законодавством відповідних процесів і процедур.

Важливою проблемою антикризового управління на сучасному етапі його розвитку є трактування його предмета, об'єкта та суб'єкта.

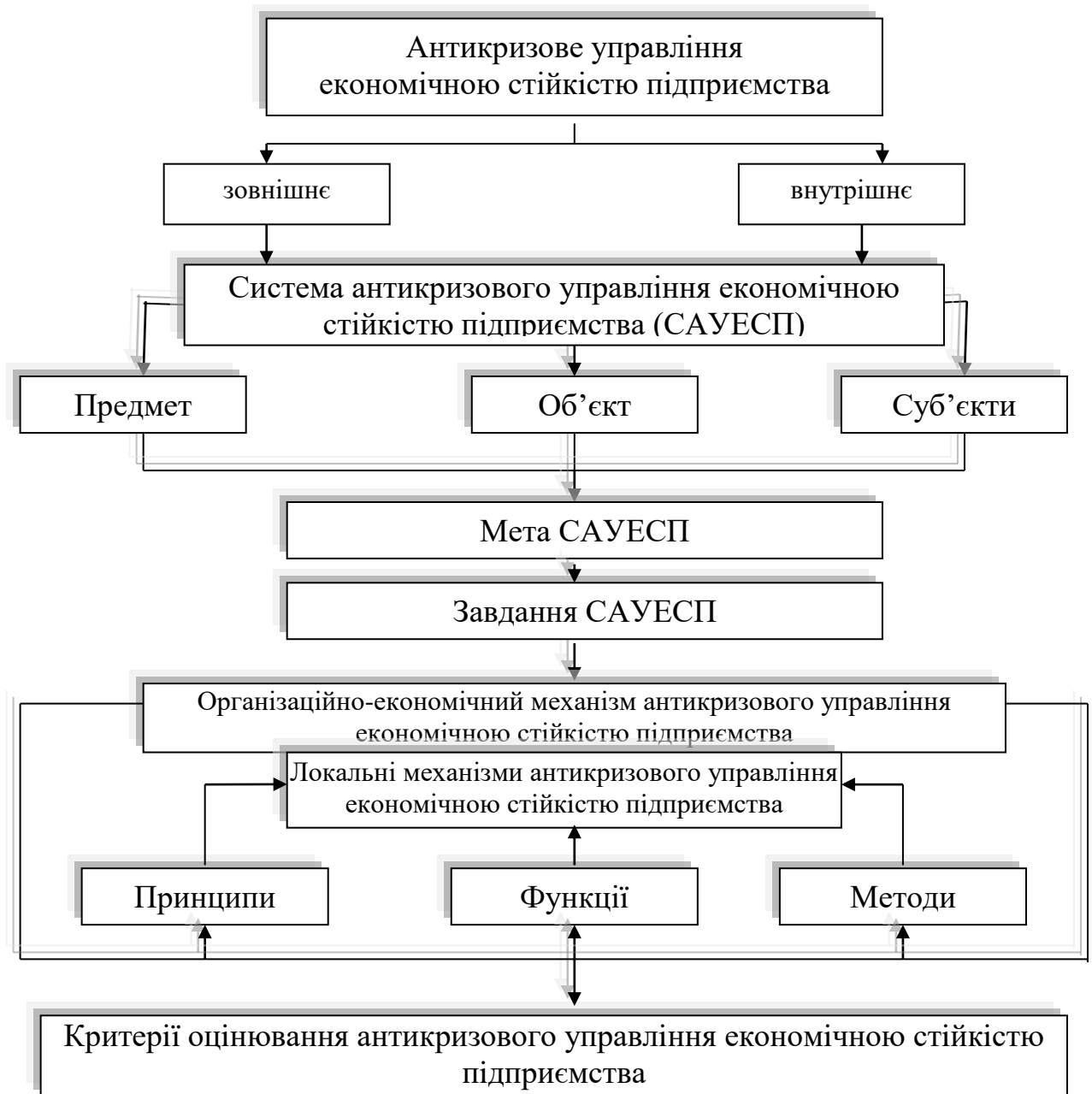


Рис 1.3. Підхід щодо формування системи антикризового управління економічною стійкістю підприємства

Предмет системи антикризового управління економічною стійкістю – це фактори розгортання кризового процесу, його прояви, що викликають загрозу настання неспроможності (банкрутства) підприємства.

Об'єкт системи антикризового управління економічною стійкістю необхідно розглядати в широкому і вузькому розумінні:

– у широкому розумінні: процес, який виникає під впливом чинників зовнішнього середовища та проявляється в погіршенні виробничо-

господарського стану підприємства у порівнянні з минулими роками або з середньогалузевими показниками, зниження його економічної стійкості;

– у вузькому розумінні: процес прояву кризи на підприємстві (кризове явище, кризова ситуація, кризовий стан, криза).

Оскільки, антикризове управління здійснюється на зовнішньому і внутрішньому напрямках, то суб'єктами комплексної системи антикризового управління економічною стійкістю є:

– внутрішні: керівництво підприємства, відповідно до його місії та розробленої стратегії;

– зовнішні: юридичні або фізичні особи, які зацікавлені в успішних діях; державні органи в межах чинного законодавства.

Через те, що система антикризового управління економічною стійкістю підприємства є невід'ємною складовою управління підприємством, її мета повинна відповідати місії, перспективами розвитку та баченням підприємства.

Головною метою системи антикризового управління економічною стійкістю підприємства є встановлення режиму управління, здатного передбачати, попереджати, долати кризові процеси на підприємстві на основі ефективного використання його потенціалу, що забезпечує в достатньому обсязі оборотним капіталом для подолання їх негативного прояву та дозволяє утримувати, забезпечувати або підвищувати економічну стійкість.

Основою системи антикризового управління економічною стійкістю підприємства є його завдання, функції та принципи.

Завданням системи антикризового управління економічною стійкістю підприємства є запобігання кризовим процесам, запобігання виникненню негативних змін та забезпечення економічної стійкості з найменшими негативними наслідками.

Антикризове управління економічною стійкістю підприємства реалізує свої завдання шляхом здійснення певних функцій.

Системі антикризового управління економічною стійкістю підприємства притаманні загальні функції менеджменту як звичайному процесу управління [203]:

- планування є процесом визначення цілей підприємства, антикризової стратегії, програм антикризової стабілізації, визначення достатності оборотних коштів для їх досягнення;

- організація – формування оптимальної структури й обсягу оборотних коштів, управління кадрами для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;

- мотивація включає забезпечення задоволеності співробітників своєю роботою; збереження кадрової бази, що створює зацікавленість працівників у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з відповідної стадії кризового процесу та мінімізації його наслідків;

- контроль заснований на контролінгу визначених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, що мають на меті підвищення ефективності антикризового управління економічною стійкістю підприємства.

Для ефективного проведення антикризових заходів на підприємстві та впровадження механізмів його стабілізації система антикризового управління економічною стійкістю підприємства повинна базуватися на певних принципах. Під ними зазвичай розуміють правила поведінки, відповідно до яких реалізуються ті чи інші завдання управління, підвищується потенціал управління, а також удосконалюється організація відносин об'єкта управління із середовищем його функціонування [178]. Оскільки, антикризове управління є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, воно повинне базуватися як на загальних принципах управління, так і на індивідуальних, тобто притаманних виключно антикризовому управлінню.

До загальних принципів антикризового управління слід відносити такі:

– соціальної спрямованості, а саме, незалежно від обставин, що складаються на підприємстві, антикризове управління повинне включати соціальну функцію, регулюючи стосунки усередині підприємства від потрясінь, загрозливих їх впорядкованості;

– системності, оскільки об'єкт неприпустимо розглядати без урахування усієї його повноти й складності будови, цілісності, взаємодії та взаємообумовленості усіх складових елементів між собою і з середовищем, з якого цей об'єкт виділений;

– цільової орієнтації, яка полягає в постановці мети та завдання антикризового управління відповідно до місії, бачення й стратегічної концепції, орієнтованої на досягнення головної мети підприємства з урахуванням його потенціалу;

– гнучкості і адаптивності до постійних змін зовнішнього середовища підприємства на основі розробленої стратегії, оскільки специфіка конкретного підприємства, стадія його життєвого циклу може уточнювати зміст, етапи, інструментарій розробки стратегії та антикризових заходів;

– максимізації реалізації потенціалу, а саме, загроза неспроможності (банкрутства) може бути повністю нейтралізована тільки внутрішніми механізмами антикризового управління в межах ресурсних та фінансових можливостей підприємства;

– законності, який передбачає використання в інтересах підприємства – об'єкта антикризового управління правових засад, що регламентують здійснення його діяльності, впровадження та розгляду справи про неспроможність (банкрутство), обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації;

– інформаційної забезпеченості, який передбачає необхідність формування спеціально організованої системи збирання та оброблення інформації, що стосується проявів кризового процесу на підприємстві та необхідної для здійснення антикризових заходів;

– ієрархічності, обумовлений тим, що підприємство є складною системою з безліччю підсистем, і тому кожен з чинників, що впливають на розвиток кризових процесів на підприємстві, не може стосуватися лише одної сфери діяльності, а знаходить відображення в інших сферах і, насамперед, у фінансовій.

Індивідуальні принципи антикризового управління економічною стійкістю підприємства розглянуто в рамках антикризового процесу:

– часових обмежень, а саме: характер антикризових заходів зобов'язаний відповідати стадії прояву кризового процесу на підприємстві та швидкості його поширення, етапу життєвого циклу; вжиття та реалізація антикризових заходів повинне бути обмежено в часі з метою запобігання поглибленню кризового процесу та переходу його до наступної стадії;

– подвійного підходу до природи кризи, бо антикризове управління повинне виходити з того, що будь-яка стадія кризового процесу несе не лише негативні наслідки, але і втілює в собі перехід до оновлення, забезпечення економічної стійкості, вихід на новий рівень розвитку, що саме по собі є двигуном еволюційного розвитку;

– синергетичності, а саме: елементи системи, впливаючи один на одного, підвищують ефективність антикризового управління економічною стійкістю підприємства, що пов'язане з тим, що ресурси, які акумулюються в одному механізмі підприємства, використовуються водночас без додаткових витрат іншими механізмами;

– процесності, що має на увазі розділення господарської діяльності підприємства на окремі процеси, і подальше управління кожним процесом окремо з урахування його потенціалу, а також контроль за здійсненням процесів та в цілому за діяльністю підприємства;

– оперативності реагування, оскільки саме раннє виявлення ознак стадії кризового процесу, оперативність увімкнення відповідних механізмів реагування на них є найважливішим важелем збереження економічної стійкості функціонування підприємства та подальшого розвитку;

– ситуативності: потрібне визнання важливості специфічних прийомів, за допомогою яких виділяються найбільш значущі чинники, впливаючи на які, можна ефективно досягати мети на конкретному підприємстві в конкретний момент часу;

– комплексності: стверджує, що, оскільки прояви кризи мають комплексний характер, тобто впливають на функціонування різних підсистем підприємства, то система антикризового управління економічною стійкістю підприємства повинна мати комплексний характер;

– рефлексивності, який відображає формування певних реакцій в управлінні економічною стійкістю підприємства, що забезпечує безперервний зв'язок між моделями розвитку кризи і стану підприємства, отриманими внаслідок ретроспективного аналізу, поточним потоком інформації, суб'єктивним уявленням про цільовий і очікуваний стани, результати діяльності.

Названі у переліку загальні та індивідуальні принципи антикризового управління економічною стійкістю підприємства у системі антикризового управління підприємства доповнюють один одного.

Таким чином, для забезпечення дієвості антикризового управління підприємством створено систему антикризового управління економічною стійкістю підприємства (рис. 1.4), яка, ґрунтуючись на охарактеризованій природі понять «економічна криза», «економічна стійкість», «антикризове управління» та взаємозв'язку між ними, сформована на основі методології що охоплює мету, завдання, об'єкти, суб'єкти та інші складові, суть яких відповідає основним принципам та функціям антикризового управління.

З точки зору системного підходу, про підприємство слід говорити як про систему елементів, що об'єднані тісними причинно-наслідковими зв'язками і перебувають у безперервній взаємодії. При цьому будь-який елемент цієї системи може зазнавати короточасних перебоїв або глибоких кризових процесів. Ефективність антикризового управління економічною стійкістю підприємства багато в чому залежить від комплексності й повноти

його використання, організації взаємодії елементів системи управління, адекватності використовуваних методів їх оцінювання і діагностики кризових процесів. Основна складність з позиції антикризового управління економічною стійкістю підприємства при цьому зводиться до відстежування в різноманітні елементів системи симптомів розгортання кризових процесів, а також до управління ними і їх припинення.

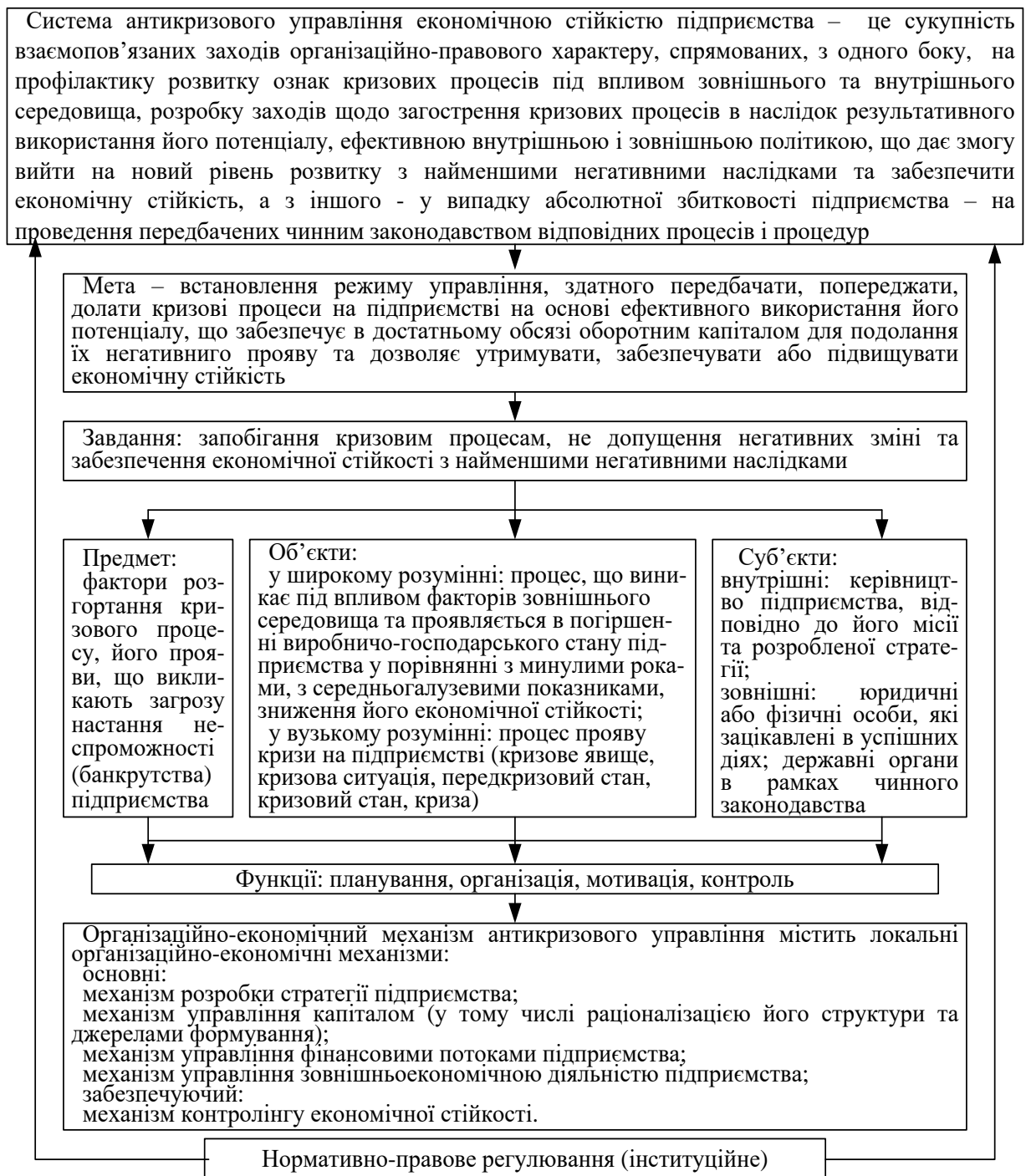


Рис. 1.4. Система антикризового управління економічною стійкістю підприємства

У зв'язку з цим, проведено систематизацію особливостей прояву кризового процесу, видів та цілей антикризового управління економічною стійкістю підприємства в залежності від його стадії. Взаємозв'язок стадії кризового процесу та виду антикризового управління економічною стійкістю підприємства наведено в табл. 1.3. Так, кризовим явищам, які виникають на підприємстві, більше притаманні превентивні антикризові заходи, кризовій ситуації – оздоровчі антикризові заходи; передкризовому стану – стабілізаційні антикризові заходи; кризовому стану – антикризові, реабілітаційні антикризові заходи, кризі – ліквідаційні антикризові заходи.

Наведений взаємозв'язок дає підстави більш обґрунтовано впроваджувати антикризове управління економічною стійкістю підприємства на кожній зі стадій кризового процесу.

Слід зазначити, що кризові процеси являють собою загрозу економічній стійкості підприємства, але, незважаючи на це, як зазначалося, вони – закономірність і необхідність розвитку.

Для виведення підприємства з кризового стану треба враховувати циклічність його розвитку як прояв процесів індивідуального відтворення, на який впливають цикли національної економіки в цілому, галузеві цикли та життєвий цикл продукту основного виробництва.

Тому метою антикризової політики має бути не стільки боротьба з кризами, що вже настали, скільки створення умов для того, щоб можливі кризи були м'якші, проходили спокійніше, не викликали великого ризику. Таким чином, з'являється новий вид управління – антикризове управління економічною стійкістю підприємства.

З одного боку, антикризове управління економічною стійкістю характеризується як узагальнене поняття, що означає новий напрям управлінської науки, пов'язаний з вивченням прийомів і методів, що дають змогу запобігти банкрутству, з іншого – воно трактується як процес, що є сукупністю форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно

Таблиця 1.3.

Взаємозв'язок стадії кризового процесу та виду антикризового управління економічною стійкістю підприємства

Стадії кризового процесу	Особливості прояву кризового процесу	Види антикризового управління	Цілі антикризового управління	Заходи, що передбачаються	Процес антикризового управління
Кризове явище	Негативні зміни за окремим напрямками підприємства	превентивне	збереження поточного стану функціонування підприємства та можливість його подальшого розвитку усунення наслідків кризового явища та недопущення його повторного прояву	розроблення та реалізація заходів, спрямованих на утримання економічної стійкості та недопущення прояву кризових явищ на підприємстві, подальший розвиток	припинення зниження показників виробничо-господарської діяльності підприємства
Кризова ситуацію	Наявність короткотривалих симптомів кризової ситуації у вигляді стагнації	оздоровче	недопущення прояву чи загострення кризової ситуації; усунення наслідків кризової ситуації	розроблення та реалізація заходів, спрямованих на відновлення економічної стійкості та недопущення прояву кризових ситуацій	мінімізація збитків і припинення зниження показників виробничо-господарської діяльності пошук внутрішніх механізмів надходження грошових коштів
Передкризовий стан	Стале зниження найважливіших економічних показників, збитковість господарської діяльності	стабілізаційне	виведення підприємства із кризового стану	розроблення та реалізація заходів, націлених на стабілізацію підприємства та уникнення процедури банкрутства;	пошук грошових коштів для продовження фінансування діяльності підприємства;
Кризовий стан	Дефіцит ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності	антикризове	уникнення ліквідації підприємства, яке перебуває на межі юридичної неспроможності (банкрутства)	розроблення та реалізація заходів, спрямованих на виведення підприємства із кризового стану, досягнення докризового стану;	пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань; залучення нового зовнішнього капіталу одержання тимчасової відстрочки або пролонгація раніше отриманих кредитів і позичок
	Дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань	реабілітаційне	усунення наслідків кризи та недопущення її повторного прояву	розроблення та реалізація заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризи, недопущення ліквідації підприємства, проти якого порушено справу про неспроможність (банкрутство)	часткова мобілізація наявних активів для розрахунку по зобов'язаннях; проходження процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємства
Криза	Тотальна неплатоспроможність	ліквідаційне	проведення передбачених чинним законодавством відповідних процесів і процедур	ліквідація підприємства, проти якого порушено справу про неспроможність (банкрутство);	задоволення внутрішньої та зовнішньої заборгованості відповідно до законодавства

конкретного підприємства з метою збереження його економічної стійкості.

Висновки до розділу 1

Сучасний етап економічного розвитку України зумовив формування нових, специфічних умов функціонування підприємств, які характеризуються високим негативним рівнем впливу зовнішніх чинників на економічну стійкість підприємств. Системні, структурні кризи, від яких страждають як окремі підприємства, так і цілі галузі, сектори економіки, змушують розробляти і застосовувати особливі управлінські підходи, які забезпечують своєчасний початок боротьби з розвитком кризових процесів на підприємстві.

На основі вивчених положень теорії економічних циклів і криз виділені найбільш типові характеристики економічної кризи: циклічність; еволюційність; руйнівність; дискретність; екстремальність; конструктивність; дуалізм; синергетичність. Сформовано поняття «економічна криза», під якою пропонується розуміти неминучий, регулярний і властивий будь-якій стадії циклічного розвитку системи процес, порушення та втрати рівноваги економічної системи в наслідок загострення протиріч, в результаті якого система переходить на новий рівень розвитку: еволюційного або інволюційного.

Поєднання системного, функціонального і процесного підходів дозволило визначити еволюцією форм прояву кризи на підприємстві (кризове явище → кризова ситуація → передкризовий стан → кризовий стан → криза), ступень керованості підприємства (повна керованість → значна керованість → часткова керованість → мінімальна керованість → некерованість) та акценти антикризового управління (утримання поточного стану функціонування підприємства, його економічної стійкості та можливість подальшого розвитку; усунення наслідків кризового явища та недопущення його повторного прояву → відновлення поточного стану

функціонування підприємства його економічної стійкості, недопущення прояву чи загострення кризової ситуації; усунення наслідків кризової ситуації → стабілізація поточного стану підприємства, його економічної стійкості → виведення підприємства із кризового стану; уникнення ліквідації підприємства, яке перебуває на межі юридичної неспроможності (банкрутства); усунення наслідків кризи та недопущення її повторного прояву → ліквідація підприємства, як юридичної особи). Це підвищує ефективність антикризових заходів, що стає можливим при створенні комплексної системи антикризового управління економічною стійкістю підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу.

Виділені основними причинами виникнення кризових процесів є: зовнішні: глобалізація світового розвитку, соціально-економічні тенденції розвитку країни, ринкові чинники, інші зовнішні чинники; внутрішні: організаційно-управлінські, виробничо-економічні, фінансові, ринкові чинники. На основі проведених досліджень встановлено, що «економічна стійкість» підприємства – це форма рівноваги підприємства, в результаті якої в умовах дії зовнішніх негативних чинників проявляються його властивості функціональності (цілісності), що дозволяє адаптуватися до дії дестабілізуючих чинників шляхом комплексного формування і використання потенціалу підприємства, здійснювати еволюційний розвиток, зберігати конкурентні переваги з метою задоволення суспільних і соціальних потреб як колективу даного підприємства, так і суспільства в цілому.

Відзначено, що в економічній теорії та практиці не існує єдиних підходів до оцінки економічної стійкості підприємства, це дозволило до основних проблем її оцінки віднести: відсутність єдиної типології економічної стійкості та методики її оцінки; відсутність науково обґрунтованих допустимих значень кожного типу стійкості; неоднозначність інтерпретації отриманих результатів показників економічної стійкості; не враховуються розгортання кризового процесу та джерела його виникнення на підприємстві.

В межах загальної зони економічної стійкості промислового підприємства пропонується виділити п'ятиступінчастий рівень економічної стійкості та характерний для кожного типу стадію кризового процесу: кризове явище ↔ абсолютна стійкість; кризова ситуація ↔ достатня стійкість; передкризовий стан ↔ нестійкий економічний стан; кризовий стан ↔ низька економічна стійкість; криза ↔ катастрофічна економічна стійкість. Між цими рівнями, формуються певні взаємнопроникаючі, переходячи один в одного пограничні зони.

Узагальнено існуючі точки зору і сформовано власне визначення антикризового управління підприємством як системи методів та прийомів ідентифікації ознак кризових процесів, що виникають на підприємстві під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища; розробку заходів щодо їх подолання, мінімізації негативних наслідків в результаті використання наявного потенціалу, ефективної внутрішньої і зовнішньої політики з метою відновлення, забезпечення або підвищення економічної стійкості, а у випадку катастрофічної економічної стійкості – на проведення заходів і процедур, передбачених чинним законодавством.

Для забезпечення теоретичного підґрунтя антикризового управління підприємством створено система антикризового управління економічною стійкістю підприємства (САУЕСП), яка, ґрунтуючись на охарактеризованій природі понять «економічна криза», «економічна стійкість», «антикризове управління» та взаємозв'язку між ними, сформована на основі методології, що охоплює мету, завдання, об'єкти, суб'єкти та інші складові, суть яких відповідає основним принципам та функціям антикризового управління економічною стійкістю підприємства.

Методологічні аспекти досягнення мети системи антикризового управління економічною стійкістю підприємства передбачає виконання ряду завдань, що можливе через реалізацію відповідного організаційно-економічного механізму, який ґрунтується на взаємодії предмету, об'єктів та суб'єктів антикризового управління. До основних функцій, які притаманні

системі антикризового управління підприємством, належать: планування для визначення цілей підприємства, антикризової стратегій, програм антикризової стабілізації, достатності оборотних коштів для їх досягнення; організація у частині формування оптимальної структури й обсягу оборотних коштів, управління кадрами для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів; мотивація через забезпечення задоволеності співробітників своєю роботою; збереження кадрової бази, що створює зацікавленість працівників у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи та мінімізації її наслідків; контроль заснований на контролінгу для своєчасного оперативного внесення змін, що мають на меті підвищення ефективності антикризового управління. Усе це завдяки системному застосуванню дає змогу досягнути мети системи антикризового управління економічною стійкістю підприємства.

Розроблено якісно новий підхід до системи контролінгу, оскільки його об'єктом стає складові та етапи антикризового управління, яка спрямована на оперативне виявлення ознак розвитку кризових процесів і створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою недопущення порушень в діяльності підприємства, які можуть привести до його банкрутства, і запобігання недопущення кризи в майбутньому. Метою даної системи є розробка та своєчасна реалізація антикризових заходів, які направлено на нейтралізацію дії дестабілізуючих чинників. Контролінг економічної стійкостю як різновид загального контролінгу стає базовою складовою системи антикризового управління підприємством.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством

Успішність розвитку будь-якої системи залежить від механізму, який закладений в основу її функціонування. В період глобальних структурних змін, економічних і фінансових криз, погіршення бюджетно-боргових зобов'язань провідних країн світу, негативного сприйняття світовою спільнотою необхідних економічних реформ проблематика конфліктів механізмів функціонування різних суб'єктів господарювання стає особливо актуальною і на локальному, і на глобальному рівнях. У цих умовах старі підходи до формування механізмів вже не дієві і потребують їх вдосконалення.

У загальному випадку механізм – це внутрішній устрій машини, приладу, апарату, що приводить їх в дію, служить для передачі руху і перетворення енергії [373]. Відносно технічних систем механізм визначається як сукупність штучних, рухомопоеднаних ланок, які здійснюють задані рухи, причому кожному положенню однієї ланки відповідає певне положення інших його ланок [353, с. 56]. В економічній енциклопедії механізм розкривається як «...система, пристрій, спосіб, що визначає порядок діяльності, а також як – система певних елементів, що приводить у дію внутрішній пристрій машини, устаткування тощо» [89, с. 263]. Термін «механізм» як наукову категорію виокремив у своїх роботах Г. Гегель [238, с. 386], який представляє механізм як форму об'єктивності теорії буття. Німецький економіст Карл Маркс пов'язував поняття механізму з «капіталістичним способом виробництва», тобто розглядав механізм як

взаємодію системи господарської організації й розвитку суспільства [194, с. 633].

У різних галузях діяльності людини, відмічають Г. В. Сасенко, О. О. Папаїка, термін «механізм» має свої особливі ознаки. Він несе суто технічний зміст, а його цінність виявляється в контексті з уточнюючою назвою механізму, що має прикладне призначення [344, с. 246].

Дослідження таких науковців, як А. А. Чухно, Л. И. Абалкин, С. С. Ніколенко, І. О. Пінчук, М. І Шварцман, В. П. Москаленко, І. Н. Герчикова, І. А. Маркіна, С. С. Ніколенко, І. О. Пінчук, В. С. Кушнірук, Т. В. Полозова та Ю. В. Овсяченко, Л. В. Транченко, Н. І. Шварцман, С. А. Валувев, Е. М. Коротков, А. А. Садеков, В. Ф. Гапоненко, В.С. Пономаренко, О. М. Ястремська та інші свідчать про різноманітність назв механізмів: «господарський механізм», «економічний механізм», «організаційний механізм», «організаційно-економічний механізм», «механізм управління», «організаційно-економічний механізм управління», тощо.

В економічних словниках спостерігається наступні трактування господарського механізму.

В економічні енциклопедії за редакцією С. В. Мочерного [89] господарський механізм визначається як система основних форм, методів і важелів використання економічних законів, рішення протиріч громадського способу виробництва, реалізації власності, а також усебічного розвитку людини і узгодження його інтересів з інтересами колективу, класу, суспільства. Він формується у взаємодії таких елементів економічної системи, як продуктивні сили, техніко-економічні і організаційно-економічні, а також виробничі стосунки(чи стосунки економічної власності).

В словнику за редакцією А. Н. Азриліяна [34] господарський механізм розглядається як сукупність організаційних структур і конкретних форм господарювання, методів управління і правових норм, за допомогою яких суспільство використовує економічні закони з урахуванням історичної

специфіки, що складається.

В сучасному економічному словнику за редакцією Б. А. Райзберга, Л. Ш. Лозовского, Е. Б. Стародубцевого [332] господарський механізм представлений як система основних форм, методів і важелів використання економічних законів, що дозволяє вирішити протиріччя громадського виробництва.

А. А. Чухно [426] відмічає, що господарський механізм - це органічна складова економічної системи; функціональна сторона виробничих стосунків; спосіб організації і управління виробництвом з властивими йому формами, методами і засобами, які реалізують соціально-економічні, організаційно-економічні і науково-технологічні принципи і стосунки в інтересах задоволення потреб як кожного господарського суб'єкта, так і суспільства в цілому. Тобто, господарський механізм розглядається як головний елемент структури системи і головного рушія розвитку.

Л. І. Абалкин [1] представляє господарський механізм як спосіб організації громадського виробництва, з властивими йому формами і методами, економічними стимулами і правовими нормами.

На рівні підприємства науковці С. С. Ніколенко, І. О. Пінчук [230, с. 57] господарський механізм розглядають як сукупність організаційних форм і методів ведення господарювання, що включають систему планування, економічне стимулювання, структуризацію апарату управління, стилю його роботи.

На думку А. В. Бачурина [28], господарський механізм - сукупність системи і методів планування, економічних важелів стимулювання виробництва і господарського розрахунку.

Головним елементом господарського механізму такі автори, як М. І. Шварцман, В. П. Москаленко, І. Н. Герчикова виділяють економічний механізм.

Економічний механізм М. І. Шварцман [429, с. 92] представляє як сукупність економічних важелів, стимулів і мір дії на економічні інтереси

підприємства для досягнення поставлених цілей, спрямованих на більш повне задоволення суспільних потреб. Також, як зазначається, економічний механізм розробляється й реалізується відповідно до вимог економічних законів, які відображають об'єктивно існуючі зв'язки економічних явищ і процесів у сфері виробництва, розподілу та обігу матеріальних благ і послуг.

В. П. Москаленко пропонує розглядати економічний механізм підприємства «...як сукупність економічних методів, способів, форм, інструментів, важелів діяння на економічні відносини і процеси, що відбуваються на підприємстві» [213, с. 20–22].

Навпаки, науковець І. Н. Герчикова [213, с. 11] визначає, що специфікою економічного механізму є зосередження в ньому економічних методів управління. При цьому принципи управління змінюються відносно змісту економічного механізму. Під принципами економічного механізму розуміються норми та правила взаємовідносин в процесі діяльності підприємства.

Науковець Г. Я. Ільницька [126, с. 292] відмічає, що економічний механізм основна частина господарського механізму підприємства, що включає економічні методи, способи, форми та інструменти впливу на економічні відносини і процеси.

На думку Й. С. Завадського [99, с. 81], економічний механізм складовий елемент господарського механізму, що включає економічні стимули (державні економічні стимули виробництва й матеріальні стимули праці) та важелі (планування, госпрозрахунок, фінансування, умови реалізації продукції, виробничо-технічне обслуговування, умови господарювання, різні ліміти, собівартість продукції, рентабельність виробництва тощо).

Крім економічного механізму, відмічає І. А. Маркіна, важливим елементом механізму господарювання є організаційний механізм, який включає: правила, організаційно-правові норми і стандарти, що визначають та регулюють структуру управління; обов'язки, права і відповідальність органів управління й управлінських працівників, організацію процесу їхньої

діяльності; розподіл робіт між різними виконавцями; оснащення управлінської праці засобами оргтехніки; чисельність працівників апарату управління, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці [193, с. 65].

Науковці С. С. Ніколенко, І. О. Пінчук вказують, що ґрунтуючись на використанні владних відносин, організаційний механізм охоплює організацію структури керуючої системи та організацію процесу функціонування системи, якою управляють [230, с. 65].

В. С. Кушнірук вважає, що «серцевиною господарської діяльності є організаційно-економічний механізм, який становить систему організаційних та економічних форм і методів ведення господарства, що спонукає до підвищення ефективності функціонування виробничих систем та спрямований на свідоме використання економічних законів і досягнення поставлених стратегічних цілей суб'єктами підприємницької діяльності» [176].

Т. В. Полозова та Ю. В. Овсяченко у своїй праці [316] запропонували розглядати організаційно-економічний механізм функціонування підприємства як складову економічного механізму, яка відбиває сукупність організаційних, фінансових і економічних методів, способів, форм, інструментів і важелів, за допомогою яких здійснюється регулювання організаційно-технічних, виробничо-технологічних, фінансово-економічних процесів та відносин з метою ефективного впливу на кінцеві результати діяльності підприємства. До основних характеристик організаційно-економічного механізму функціонування підприємства запропоновано віднести такі: а) організаційно-економічний механізм функціонування підприємства є підмеханізмом економічного механізму, який, в свою чергу, є важливішою складовою господарського механізму підприємства; б) організаційно-економічний механізм є приналежністю організаційно-економічної системи, взаємодіє в системі інших механізмів на підприємстві як цілісної системи; в) до складових організаційно-економічного механізму відносяться: організаційно-технічний; виробничо-технологічний; фінансово-

економічний механізми; г) основною функцією даного механізму є реалізація процесу організації та прийняття економічних рішень, які спрямовані на досягнення поставленої мети підприємства; д) об'єктом впливу організаційно-економічного механізму є потенціал підприємства, а кінцевою метою його функціонування – підвищення економічної ефективності використання потенціалу підприємства.

У вітчизняній літературі, що стосується проблеми управління, містяться окремі підходи до визначення терміну «механізм управління» та «організаційно-економічний механізм управління».

Н. І. Шварцман [429, с. 49] термін «механізм управління» трактує як явище соціального життя, С. А. Валуєв [44, с. 19] як процес узгодження впливу суб'єктів управління на явища оточуючої соціальної дійсності та реалізацію в управлінській діяльності встановлених норм і правил поведінки. Необхідно відзначити, що науковці розглядають термін «механізм управління» через явище соціального життя та реалізацію норм і правил поведінки в управлінській діяльності, що не є повним, оскільки не представлено, як елементи управлінської діяльності впливають на об'єкт управління, які можливі наслідки та як вони можуть відбиватися. Не відзначено місце організаційної складової системи.

В роботі [160, с. 91] Е. М. Коротков визначає механізм управління як сукупність мотивів активності персоналу, які визначають як саму можливість, так й ефективність управління. Як бачимо з вищенаведеного, термін «механізм управління» розглядається тільки через сукупність мотивів активності персоналу, що вісьма важливо в стимулюванні працівників в ефективної діяльності в умовах антикризового управління. Але сукупність мотивів активності персоналу є тільки елементом економічної складової механізму, не відображається управлінський процес у повній мірі. Термін залишається не розкритим.

У своїй праці [342, с. 27] А. А. Садеков розглядає механізм управління як систему впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного

результату, як систему організації господарського процесу, що представлена комплексом факторів, що є взаємодоповнюючими і взаємозалежними та мають власні форми управлінського впливу. Вченим розглядається механізм управління як система організації господарського процесу з метою досягнення необхідного управління. Але слід відзначити, автор не розкриває, що представляють собою елементи системи, яким чином вони впливають один на одного. Представлений термін залишається розкритим не повною мірою.

Російський науковець В. Ф. Гапоненко розглядає механізм управління як сукупність засобів і методів управління, реалізація яких визначає можливість цілеспрямованого руху системи [59]. Автор визначає можливість цілеспрямованого руху системи через механізм управління, який представляє тільки як сукупність засобів та методів управління. Але необхідно зауважити, що «сукупність засобів і методів управління» не припускає взаємодії елементів сукупності, і, як наслідок, представлений вченим термін «механізм управління» залишається не розкритим.

В. С. Пономаренко та О. М. Ястремська розкривають суть механізму через висвітлення його об'єктивного компонентного переліку та мети його узгодження. Механізм управління підприємством – це сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних спільною метою, за допомогою яких здійснюється поєднання й узгодження суспільних, групових і приватних інтересів, забезпечується функціонування й розвиток підприємства як соціально-економічної системи [317]. Як бачимо з вищенаведеного, автор розглядає механізмом управління підприємством, як «сукупність форм, структур, методів і засобів управління», відзначається мета та соціально-економічний аспект розвитку підприємства, але слід зазначити, що не представлено, як вони впливають один на одне, що не в повній мірі відбиває сутність даного поняття.

Л. Г. Мельник визначає механізм управління як складову (найбільш активну частину) системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від

стану яких залежить результат діяльності об'єкта, яким управляють [201, с. 366]. Трактовка, що представлена автором, визначає «механізм управління» тільки як складову системи управління, хоча і найбільш активну частину, що є правомірним тільки частково. Визначення, що представляє автор, не в повній мірі розкриває сутність поняття, оскільки не розкрити елементи системи та механізм їх впливу один на одного.

На думку О. І. Волкова, саме механізм управління, що містить у собі принципи, завдання, організаційну структуру органів управління, персонал, економічні і юридичні методи і обмеження, інформацію і технічні засоби її обробки, спроможний забезпечити динамізм та узгодженість роботи підприємства [55, с. 234]. Як бачимо з вищенаведеного, «механізм управління» автор розглядає через принципи, завдання, визначає місце організаційної структури органів управління та персоналу. Але, слід зазначити, що науковець не розмежовує склад організаційних та економічних елементів, не вказано як вони взаємодіють між собою, термін «механізм управління» залишається розкритим не в повній мірі.

А. Г. Гончарук включає в загальний механізм управління підприємством організаційний, економічний і мотиваційний механізми і визначає його як сукупність організаційних структур, конкретних економічних і мотиваційних інструментів, важелів, методик і методів управління, які реалізують чітку послідовність дій, спрямованих на забезпечення безперервності і стійкості процесу підвищення ефективності підприємства [73]. Автором більш повно розглядається поняття господарський механізм через сукупність організаційного, економічного і мотиваційного механізмів. Але, слід відзначити, що немає конкретизації, що є мотиваційними інструментами, важелями, методиками і методами управління.

Український вчений І. Булеєв, який розглядає організаційно-економічний механізм управління як сукупність форм, методів та інструментів управління [41]. Але необхідно зазначити, що «сукупність

форм, методів і інструментів» не припускає перетворення впливу одних елементів сукупності на необхідну зміну інших, термін «організаційно-економічний механізм управління» залишається не розкритим.

А. В. Куценко [174] виходить з того, що «організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства є оптимальною сукупністю форм, структур, методів, засобів і функцій управління, яка формує через економічні важелі його відносини з зовнішнім середовищем із метою забезпечення цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам». Визначення, що представляє автор, найбільш повно розкриває сутність організаційно-економічного механізму управління підприємством будь-якої сфери діяльності та організаційно-правової форми власності. Проте, не вказано як представлена сукупність взаємодіє між собою. Ствердження про оптимальність ні є правомірним, оскільки не відзначено, що є, в даному випадку, оптимальність.

О. А. Єрьоменко-Григоренко пропонує таку точку зору, що «організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства є сукупність підсистем соціально-економічних і організаційно-економічних відносин, складених з блоків і відповідних їхньому змісту елементів, особливості наповнення яких відповідають рівню розвитку суспільно-економічних устроїв» [94]. Достатньо повно визначають автори сутність організаційно-економічного механізму, приділяє увагу рівню розвитку суспільно-економічних устроїв. Але, дане формулювання не дозволяє визначити зміст блоків і відповідних елементів, що входять до складу даного механізму управління, й зводиться до підсистеми відносин, які не в повній мірі віддзеркалюють сутність даного комплексного поняття.

Л. В. Транченко [376] зазначає, що «під організаційно-економічним механізмом управління ... слід розуміти систему організації й управління, що включає певну сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, економічних та мотиваційних методів, які мають специфічні особливості у

конкретних умовах суспільного виробництва. Враховуючи ці особливості, суб'єкт управління, спираючись на економічні закони та застосовуючи економічні методи управління, узгоджує особисті інтереси з інтересами об'єкта управління (підприємства, цеху, бригади, окремого робітника)». Як бачимо, особисту увагу автор приділяє мотиваційним методам, які входять в систему організації й управління, відзначаються їх специфічні особливості, але не конкретизується. Протиріччя даного трактування полягає в тому, що організаційно-економічний механізм є складовою системи управління, а не навпаки, як це подається автором. Термін «організаційно-економічний механізм управління» залишається не розкритим.

Відповідно до розробок Г. Астапової [22] організаційно-економічний механізм управління – це систему елементів організаційного й економічного впливу на управлінський процес. Як бачимо з вищенаведеного, системний підхід до формулювання самого механізму розкривається і конкретизується за допомогою організаційної та економічної складових, які впливають на процес управління, але не вказано як вони взаємодіють між собою, не конкретизує сутність й склад організаційних та економічних елементів.

Більш аргументованої позиції дотримується А. А. Малицький, який розглядає організаційно-економічний механізм управління підприємством як «сукупність організаційних і економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому» та досліджує його через системи забезпечення, функціональної та цільової системи [189]. Такої ж самої думки, із наголосом на вирішенні питання досягнення конкурентоспроможності, дотримується О. П. Паламарчук при вирішенні завдання ефективного функціонування і розвитку промислового підприємства у своїй роботі [240].

Розглянувши поняття «механізм», «господарський механізм», «організаційний механізм», «економічний механізм», «організаційно-економічний механізм», «механізм управління», «організаційно-економічний механізм управління» зазначено, що господарський механізм містить організаційні, соціальні, психологічні методи, економічний механізм базується тільки на економічних методах впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, організаційно-економічний механізм включає як організаційні, так і економічні методи впливу і інструменти дії на керовану систему, економічний механізм є найважливішою складовою частиною як організаційно-економічного, так і господарського механізмів. Таким чином, ці поняття тісно взаємозв'язані, але не тотожні. Економічний механізм, будучи структурним елементом господарського механізму в цілому, охоплює економічні важелі, за допомогою яких керівна система впливає на керовану систему, основною є система, що управляє.

Слід зазначити, управління відбиває в основному причинно-наслідкові зв'язки і залежності, що виникають в процесі колективної праці і тому займає по відношенню до організаційних форм виробництва підпорядковане місце. Організація і управління є дві органічно пов'язані частини єдиного цілого - економічного механізму в якому управління має активний характер впливу на зміни в організації виробництва і стимулює розвиток прогресивних форм організації виробництва і праці. Отже, організація не є функцією управління, а економічний механізм ширше поняття, ніж управління. Економічний механізм відіграє головну роль в управлінні, він впливає на формування і функціонування складових організаційного механізму.

До того ж, в основу представлених понять системний підхід, в основі якого знаходиться припущення, що будь-яка система виступає сукупністю взаємозв'язаних елементів, та має вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний, та комплексний підхід, який припускає всебічне охоплення всіх сфер (рівнів) функціонування економіки підприємства.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством – це механізм дії економічних законів, які забезпечують взаємоузгодженість економічних протиріч, що дозволяє його віднести до сфери об'єктивних економічних відносин. В той же час він має надбудовані елементи, до яких відносяться правові, нормативні акти та інші нормативно-правові документи.

Об'єктивною основою організаційно-економічного механізму управління підприємством є дія економічних законів. І. Ф. Пономарьовим та Е. І. Поляковим [318] виділено три групи економічних законів. До першої групи відносяться загальні економічні закони: закон економії праці; загальний закон росту продуктивності праці; закон зростання потреби. До другої групи відносяться специфічні економічні закони: закон середньої норми прибутку; загальний закон нагромадження; закон ціни виробництва. До третьої групи відносяться особливі економічні закони: закон товарного виробництва і обігу; закон вартості; закон попиту та пропозиції; закон кількості грошей, необхідних для обігу.

Таким чином, дія економічних законів, комбінація системного та комплексного підходів дозволяють визначити організаційно-економічний механізм управління підприємством – як систему, що забезпечує формування та регулювання відносин об'єкта та суб'єкта управління, через функції та принципи управління, з внутрішнім і зовнішнім середовищем, за допомогою відповідних підходів, методів, важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу) для досягнення кінцевої мети функціонування підприємства (рис. 2.1).

Формування мети організаційно-економічного механізму управління підприємством визначається на основі відповідного методологічного підходу.

Об'єктом організаційно-економічного механізму управління підприємством є процеси, що розгортаються на підприємстві.

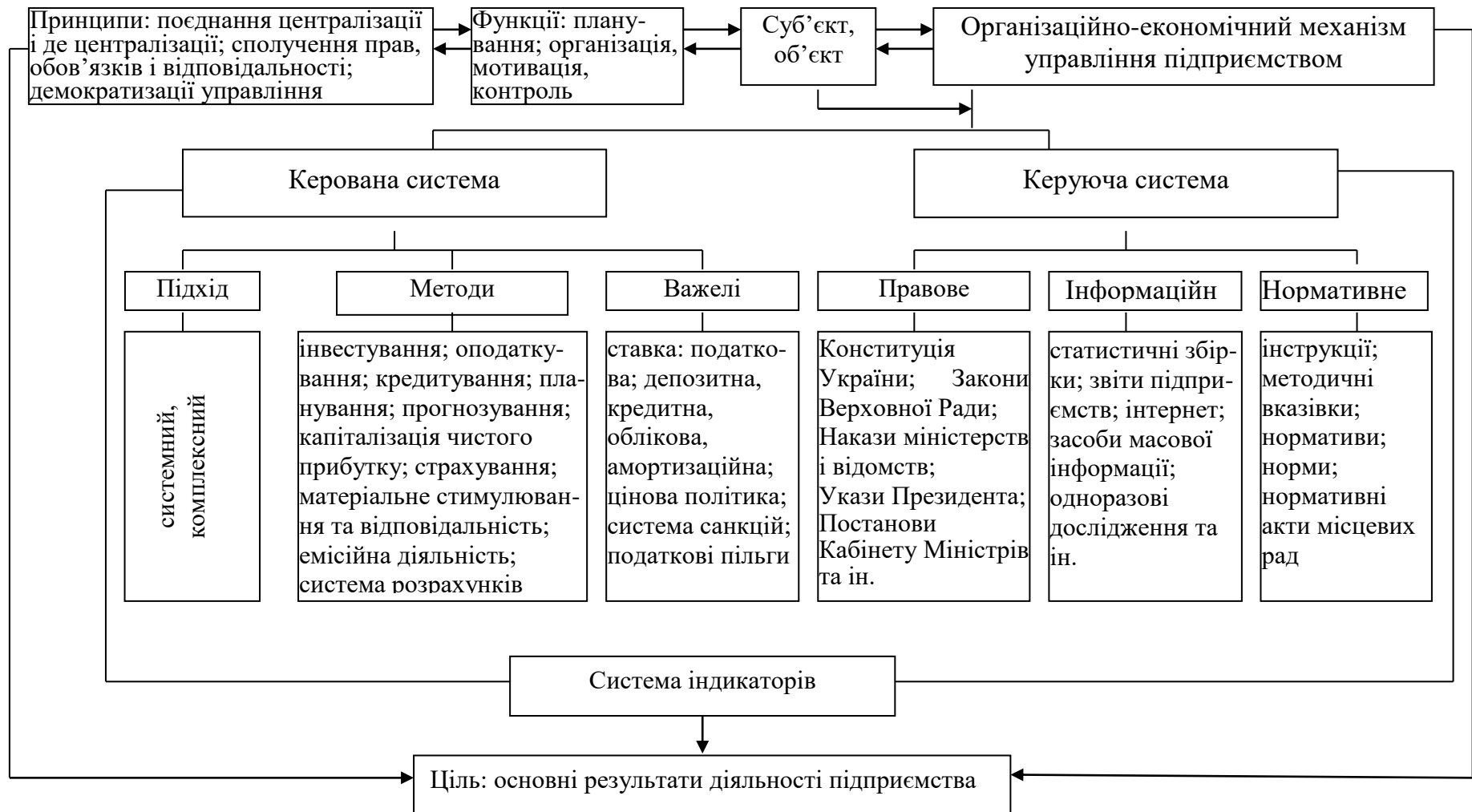


Рис. 2.1. Структура організаційно-економічного механізму управління підприємством

Суб'єкт управління (організаційна складова) здійснює вплив на керовану систему за допомогою таких елементів, як: правове забезпечення; інформаційне забезпечення; нормативне забезпечення. Суб'єктами управління є: власники підприємства, керівництво підприємства, державне керівництво, муніципальне керівництво.

Підхід організаційно-економічному механізму управління підприємством визначається цілями його розробки, слід відокремити наступні основні підходи: системний, цільовий, процесний, функціональний, комплексний та інші.

Методами економічної складової є елементи економічної політики. Аналітичний підхід до визначення методів дає можливість виділити наступні: інвестування; оподаткування; кредитування; планування; прогнозування; капіталізація чистого прибутку; страхування; матеріальне стимулювання та відповідальність; емісійна діяльність; система розрахунків.

За допомогою важелів встановлюються пропорції розподілу, що відображають відповідну систему економічних інтересів, стимулюючи одні сфери діяльності та стримуючи інші. Дія важелів здійснюється через доходи юридичних й фізичних осіб та може носити як загальний для всіх суб'єктів характер на основі єдиного рівня оподаткування, кредитування та фінансування, так і селективного – на основі диференційованого підходу, який має перевагу та забезпечує збалансування інтересів та суперечностей в державі та на підприємстві, ставок амортизаційних відрахувань та ін.

Організаційна складова припускає правове, інформаційне та нормативне забезпечення функціонування підприємства.

До правового забезпечення відносяться: Закони Верховної Ради; Укази Президента України; ухвали Кабінету Міністрів; укази, розпорядження міністерств та відомств; статuti суб'єктів господарювання. Інформаційне забезпечення – економічна, комерційна, фінансова та інша інформація, носіями якої можуть бути звіти підприємств, Інтернет; засоби масової інформації та інші. Нормативне забезпечення включає інструкції, накази,

норми, нормативи, тарифні ставки, методичні рекомендації, роз'яснення та інші.

Принципи організаційно-економічного механізму управління підприємством відповідають основним принципам менеджменту, серед яких виділені наступні. Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні, який припускає необхідність умілого використання єдиноначальності і колегіальності. Принцип сполучення прав, обов'язків і відповідальності, що обумовлено тим, що кожна посада в ієрархії управління наділяється конкретними правами. Принцип демократизації управління заснований на корпоративній організації власності, розвитку партнерських відносин між підприємцями і працівниками. Ці принципи відображають внутрішню природу елементів механізму, це дозволяє проводити модифікацію організаційної та економічної складової та їх елементів.

Таким чином, організаційно-економічному механізму управління підприємством забезпечує комплексне використання економічних законів, методологічних підходів і принципів управління. В практичній діяльності підприємства економічні закони, методологічні підходи і принципи управління підприємством реалізуються через удосконалення організаційних структур управління. Узгодження ухвалення рішень в системі виробничих відносин з економічними законами, методологічними підходами та принципами управління досягаються через структуру елементів, а саме, методів та важелів механізму.

Діяльність підприємства повинна підлягати діагностиці з метою оперативного відстеження змін в середовищі функціонування, адекватного реагування на них, оцінки ефективності вживаних методів, важелів, інструментів та управлінських рішень. Базою діагностики є система індикаторів.

Система індикаторів дозволяє оцінити ефективність організаційно-економічного механізму управління підприємством.

В процесі підбору системи індикаторів виходять з вимог, що пред'являються до інформації в управлінському процесі: достовірність, повнота, своєчасність. Вона повинна відображати макро- та мікроекономічні процеси в національній економіці.

До системи індикаторів, які дають змогу охарактеризувати особливості функціонування підприємства у статичній та динамічній формі можна віднести:

1) макроекономічні індикатори, найбільш повна систематизація яких представлена М. М. Єрмошенко [111, с. 56, с. 67–69]:

– індикатори бюджетного сектора: дефіцит бюджету; доход (податок на прибуток, податок на додану вартість, акцизний податок, податок на доходи фізичних осіб, доход від зовнішньоекономічної діяльності тощо); доход в цілому у відсотках до ВВП; видатки (по укрупнених статтях бюджету); фінансування дефіциту;

– індикатори грошово-кредитного сектора: стан платежів; грошова маса коштів на розрахункових і поточних рахунках; строкові депозити та інші кошти на рахунках капітальних вкладень підприємств та організацій, валютні заощадження, кошти клієнтів за трастовими операціями банків (юридичних осіб, фізичних осіб); обсяг безготівкових розрахунків; повернення валютних коштів з-за кордону; розмір заборгованості із заробітної плати, пенсій та інших соціальних виплат; кредити комерційних банків (короткострокові кредити, довгострокові кредити, прострочена заборгованість нерезидентам у національній і іноземній валюті); середня процентна ставка комерційних банків за кредитами, за депозитами); розміри тіньової економіки;

– індикатори інфляції: розмір інфляції в цілому по країні; зростання цін на продовольчі та непродовольчі товари, послуги, а також оптових цін підприємств;

– індикатори інвестиційної сфери: обсяг капітальних вкладень вітчизняних підприємств усіх форм власності; розмір іноземних інвестицій в акції вітчизняних підприємств; розмір іноземних кредитів в інвестиції (у

тому числі товарні, а також отримані під гарантії Кабінету Міністрів України);

– індикатори валютного ринку: обмінний курс гривні до долара США; обсяг валютних торгів; обсяги купівлі готівки; обсяги продажу готівки; золотовалютні резерви країни;

– індикатори банківської системи: кількість банків (за реєстром), у тому числі за формами власності; сплачений статутний фонд банків; середній розмір сплаченого статутного фонду на один діючий банк; розмір чистого прибутку банків; оборот банків;

– індикатори фондового ринку: національний індекс акцій; обсяг продажу цінних паперів та їх похідних; обсяг купівлі цінних паперів та їх похідних; обсяг щорічної емісії цінних паперів; обсяг випуску, розміщення й обслуговування ОВДП, ОЗДП, ОВДОП; кількість довірчих товариств; обсяг сплачених довірчими товариствами статутних фондів; розмір сплаченого статутного фонду на одне довірче товариство; загальна вартість активів, що управляється довірчими товариствами, обсяг їх доходів;

– індикатори страхового сектора: кількість страхових організацій; обсяг сплачених ними статутних фондів; розмір сплаченого статутного фонду на одну страхову організацію; обсяг страхових послуг; обсяг отриманих страхових премій;

2) мікроекономічні індикатори, систематизація яких запропонована О. Г. Мельником [202, с. 60–71]:

– виробничі індикатори: обсяг товарної виробництва; обсяг валової продукції; обсяг незавершеного виробництва; собівартість одиниці виготовленої продукції; частка браку; норми часу на виконання операцій, виготовлення продукції; кількість змін роботи обладнання на добу; середньодобовий випуск товарної продукції;

– технологічно-майнові індикатори: залишкова вартість основних засобів; середньорічна вартість основних виробничих фондів; амортизаційні

відрахування; термін експлуатації основних фондів; придбання основних фондів; вибуття основних засобів;

– кадрові індикатори: штатна чисельність працівників; середньосписочна чисельність працівників; яка чисельність працівників; облікова чисельність керівників; облікова чисельність фахівців; облікова чисельність службовців; облікова чисельність основних робітників; облікова чисельність допоміжних робітників; кількість звільнених працівників; кількість прийнятих на роботу працівників; тарифні ставки для працівників різних категорій;

– соціальні індикатори: фонд основної заробітної плати працівників; фонд додаткової заробітної плати працівників; витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи;

– фінансові індикатори: чистий дохід від реалізації продукції; повна собівартість підприємства; чистий прибуток / збиток; активи; довгострокова дебіторська заборгованість; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги; дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом; грошові кошти та їх еквіваленти у національній валюті; грошові кошти та їх еквіваленти в іноземній валюті; оборотні активи; власний капітал; статутний капітал; резервний капітал; нерозподілений прибуток (непокритий збиток); довгострокові кредити банків; довгострокові зобов'язання; короткострокові кредити банків; кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги; поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом, з оплати праці, зі страхування та ін.; поточні зобов'язання; робочий капітал;

– матеріально-постачальницькі індикатори: обсяг запасів матеріалів на складах; обсяг запасів готової продукції на складах; матеріальні витрати; часові норми запасів матеріалів у днях; часові норми запасів готової продукції у днях;

– маркетингові індикатори: обсяг реалізованої продукції; відпускна ціна одиниці продукції підприємства; витрати на маркетингові комунікації;

витрати на маркетингові дослідження ринку; місткість ринку; витрати на гарантійний ремонт;

– індикатори зовнішньоекономічної діяльності: обсяг експорту; обсяг імпорту; митна вартість продукції;

– індикатори продукції: відпускна ціна одиниці продукції підприємства; ціна споживання продукції; термін експлуатації продукції; гарантійний термін; потужність продукції; енергоспоживання;

– індикатори капіталізації: чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію; дивіденди на одну просту акцію; середньорічна кількість простих акцій.

Наведена система індикаторів, на жаль, не відображає вплив кризових процесів, що розгортаються на підприємстві.

Узявши за основу систематизацію макроекономічних та мікроекономічних індикаторів, запропоновану М. М. Єрмошенко та О. Г. Мельником, пропонуємо доповнити структуру системи індикаторів додатковим елементом «індикатори розгортання кризових процесів» на рис. 2.2.

Індикаторами розгортання кризових процесів є показники оцінки ефективності застосування організаційно-економічного механізму, його основних та забезпечуючого механізмів.

Методи оцінки ефективності функціонування промислового підприємства:

– розрахунок відносної ефективності (продуктивності праці) і ефективності виробництва: узагальнюючий показник не може повною мірою охарактеризувати всю діяльність промислових підприємств, тому показники, використовувані при даному методі оцінки, важливо розглядати як складові сукупності оцінних показників ефективності;

– система збалансованих показників: не може повною мірою використовуватися із-за обмеженості у формуванні показників і області їх застосування, складнощі даної системи за своїм змістом і використанню, а

також у зв'язку з неврахуванням специфічних особливостей оцінки ефективності діяльності промислових підприємств. Можливе лиш застосування однієї з основних ідей СЗП – стратегічної спрямованості при розробці системи показників ефективності діяльності;

якісні методи: облік трьох аспектів діяльності підприємства, а саме, виробничого, фінансового і інвестиційного, з метою отримання точнішої оцінки ефективності діяльності;

– кількісні методи: найточніше можуть відобразити ефективність діяльності підприємства, що характеризується достатньо різноманітними видами діяльності (фінансово-економічний метод);

– математичні методи: можуть достатньо точно оцінити показники ефективності діяльності промислових підприємств;

– методи оцінки ефективності, що включають дисконтування: при оцінці ефективності інвестиційних проєктів з використанням даних методів стає можливим враховувати рівень інфляції в умовах ринкової економіки;

– формалізовані методи: дозволяють з більшою точністю оцінити ефективність діяльності підприємств, зокрема елементарні методи мікроекономічного аналізу, традиційні методи економічної статистики і методи фінансових вичислень;

– неформалізовані методи: включають різносторонні методи, проте найбільш прийнятними для використання є розробка системи показників (зокрема розрахунок економічної і ринкової доданої вартості (*EVA* і *MVA*); грошовий потік на інвестований капітал (*CFROI*);

– метод порівняння з середньогалузевим значенням; методи аналізу фінансової звітності; методи деталізації (зокрема факторний аналіз, що дозволяє оцінити вплив на показник ефективності збільшення (зниження) окремо узятото виду ресурсу);

– параметричні методи (економетричний підхід): включають декілька методів, з яких можливо використовувати метод оцінки ефективності за

допомогою граничного аналізу, що дозволяє визначити максимальний прибуток при найбільш раціональному варіанті заміни ресурсів;

– непараметричні методи (економетричний підхід): найбільш прийнятним є аналіз середовища функціонування або оболонки даних (*DEA*), що дозволяє визначити ефективно і неефективно функціонуючі підприємства одного району (області). Проте у нього є ряд обмежень: важливо щоб ресурси були більш-менш однорідними за якістю, замість окремих видів ресурсів необхідно використовувати сукупні матеріальні витрати; при розрахунку ефективності розміщених ресурсів необхідно знати ціни на використані ресурси по підприємствах району;

– ресурсні методи: відображають результат діяльності на одиницю наявних ресурсів (застосовані ресурси), наприклад рентабельність основного капіталу, оборотного капіталу і пр.;

– витратні методи: націлені на характеристику ефекту діяльності підприємств, що отримується з кожної одиниці сукупних витрат (спожиті ресурси), наприклад рівень рентабельності;

– використання груп соціально-економічних показників: дозволяє провести усесторонню оцінку ефективності функціонування підприємств.

Вимірювання ефективності пов'язано з визначенням її критерію та системи показників. Критерій – це головна ознака, що використовується для здійснення кількісного аналізу оцінки рівня ефективності визначеного управлінського рішення. Кількісна визначеність і зміст критерію відображаються в конкретних показниках ефективності соціально-економічної діяльності суб'єктів господарювання. Всебічний аналіз соціально-економічної ефективності діяльності підприємств цілях знаходження резервів його економічного росту і забезпечення економічної стійкості, можливий на основі використання системи показників ефективності, яка дає можливість об'єктивно оцінити ефективність його діяльності в цілому та окремих видів виробничих ресурсів і тому подібне.



Рис. 2.2. Структура системи індикаторів економічного функціонування промислового підприємства

Таким чином, вирішальною передумовою забезпечення економічної стійкості в антикризовому управлінні підприємства є економічна і соціальна ефективність його діяльності. Соціально-економічна ефективність функціонування підприємства є комплексною характеристикою забезпечення економічної стійкості в антикризовому управлінні промислового підприємства. Для її визначення застосовується комплексний підхід, що включає сукупність завдань, принципів, методів, критеріїв і систему показників, що дозволяють всесторонньо оцінити результати конкретного управлінського рішення, що сприяло досягненню економічної стійкості підприємства.

Особливості функціонування підприємств в Україні виставляють нові вимоги до формування організаційно-економічного механізму управління підприємством, ефективність функціонування якого забезпечується за

допомогою формування та регулювати відносин об'єкта та суб'єкта управління, через функції управління, з внутрішнім і зовнішнім середовищем за допомогою відповідних підходів, методів, важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу) для досягнення кінцевої мети. Категорія «організаційно-економічний механізм управління підприємством» розглядається як один з основних елементів системи забезпечення його економічної стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища та розгортання кризових процесів на підприємстві. Запропонована структура організаційно-економічного механізму управління підприємством, в якій знайшло відображення компоненти економічної та організаційної складової.

Отримані результати є теоретичним підґрунтям для подальшої розробки організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємством з метою досягнення його економічної стійкості.

2.2. Методологічні аспекти формування механізмів антикризового управління підприємством

Протягом останніх років промислові підприємства України функціонують в умовах дефіциту фінансових ресурсів для забезпечення потреб не лише економічного розвитку, а й їх операційної діяльності. Важкий фінансовий стан підприємств, викликаний кризовими процесами в економіці країни, нестабільним політичним становищем, помилками у фінансовій політиці держави, призвели до структурних диспропорцій в системі розширеного відтворення, зниження конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, інвестиційної активності. У зв'язку з цим необхідне чітке розуміння впливу розгортання економічної кризи на економічну стійкість підприємства і вжиття своєчасних заходів щодо управління нею на підприємстві.

Взявши за основу пропозиції щодо визначення поняття «організаційно-економічний механізм управління підприємством», наведений у п. 2.1,

запропоновано організаційно-економічний механізм антикризового управління економічною стійкістю підприємства розглядати як динамічний елемент системи управління, який є, з одного боку, засобом із забезпечення виконання управлінських функцій щодо досягнення цілей і завдань підприємства, мінімізації наслідків прояву кризового процесу на основі врахування особливостей об'єкта управління та середовища його функціонування, а саме, циклічності економічних процесів, а з іншого – у разі абсолютної збитковості підприємства – на проведення передбачених чинним законодавством відповідних процесів і процедур.

Головною метою організаційно-економічного механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства є забезпечення економічної стійкості підприємства, яке досягається за допомогою максимального використання його потенціалу для забезпечення в достатньому обсязі оборотним капіталом антикризових заходів.

Оскільки діяльність підприємства незалежно від стадії кризового процесу повинна бути спрямована на досягнення достатності оборотних коштів не лише для подолання його прояву, але і на подальший розвиток, організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством повинен мати комплексний характер, а саме, включати локальні механізми, кожен з яких спрямований на підвищення ефективності впровадження комплексної системи антикризового управління економічною стійкістю підприємства.

Реалізація функцій організаційно-економічного механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства відбувається шляхом постійного обміну інформацією з зовнішнім середовищем функціонування підприємства та локальними механізмами, дія яких базується на принципах системи антикризового управління економічною стійкістю.

Ефективність дії організаційно-економічного механізму антикризового управління як на рівні внутрішньої, так і на рівні зовнішньої політики

підприємства визначається дією основних та забезпечуючого локального організаційно-економічного механізму (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Організаційно-економічні локальні механізми антикризового управління економічною стійкістю підприємства

Основні локальні механізми обумовлюють дієвість організаційно-економічному механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства за всіма сферами його функціонування, тим самим сприяючи досягненню достатності оборотного капіталу для антикризових заходів, спрямованих на забезпечення економічної стійкості.

Антикризове управління економічною стійкістю на рівні внутрішньої політики підприємства забезпечується такими основними локальними механізмами: механізмом розробки стратегії підприємства, механізмом управління фінансовими потоками підприємства та, частково, механізмом управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами формування.

Антикризове управління економічною стійкістю на рівні зовнішньої політики підприємства здійснюється шляхом активізації таких основних локальних механізмів: механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та, частково, механізму управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами формування.

Забезпечуючий локальний механізм контролінгу економічної стійкості діє як на рівні внутрішньої, так і на рівні зовнішньої політики підприємства на всіх стадіях життєвого циклу підприємства.

Основний локальний механізм розробки стратегії підприємства є визначальним, оскільки вірно вибрана стратегія є ефективним механізмом антикризового управління економічною стійкістю підприємства, адже вона моделює використання науково-технічного, фінансово-економічного, соціального та організаційного потенціалу підприємства. Цикл стратегічного антикризового управління економічною стійкістю підприємства охоплює довгостроковий період, включає цикли середньострокового (оперативного) і короткострокового (поточного) управління, що забезпечує безперервність реалізації стратегії.

Стратегічне антикризове управління економічною стійкістю підприємства припускає не лише формування однієї загальної стратегії, але й розробку окремих її видів, що визначають перспективи розвитку в певній сфері діяльності промислових підприємств.

Стратегічне антикризове управління економічною стійкістю підприємства пов'язане з розв'язуванням низки ключових завдань. По-перше, де і як мобілізувати фінансові ресурси в обсягах, необхідних для забезпечення антикризових заходів забезпечення економічної стійкості підприємства. По-друге, як формувати фінансові потоки підприємства й управляти ними, щоб це максимально сприяло ефективності антикризових заходів для забезпечення економічної стійкості підприємства. По-третє, як регулювати зовнішньоекономічну діяльність, щоб забезпечити економічну стійкість підприємства.

Стратегічне антикризове управління економічною стійкістю підприємства встановлює об'єкти, процеси, учасників його формування та реалізації, механізми, що забезпечують досягнення цілей в межах заданих обмежень, і через фінансові ресурси сприяє координації інших функціональних стратегій. Сутність стратегії розкривається в її функціях, обумовлених функціями фінансів підприємств.

Організаційна функція полягає в забезпеченні процесу розробки стратегії необхідними трудовими, інтелектуальними ресурсами, засобами праці, проведенні координації дій зацікавлених підрозділів та осіб, мотивації, заохоченні та покаранні персоналу, контролю за його діяльністю.

Функція ресурсозабезпечення полягає в своєчасному забезпеченні підприємства необхідними ресурсами для здійснення антикризових заходів, прогнозуванні та плануванні їх надходжень, пошуку оптимального поєднання джерел їх залучення.

Розподільна функція полягає в прогнозуванні й плануванні термінів і обсягів фінансових потоків підприємства для результативності антикризових заходів із забезпечення економічної стійкості підприємства.

Інформаційна функція полягає в централізації, систематизації і обробці інформації, що надходить, у формуванні на її основі рекомендацій щодо підвищення ефективності антикризових заходів щодо забезпечення економічної стійкості підприємства.

Антикризова функція полягає у випереджальному виявленні, прогнозуванні, попередженні різних небезпек у зміні виробничо-фінансової діяльності підприємства, відновленні або забезпеченні економічної стійкості, пом'якшенні негативних наслідків кризових процесів.

Функція оптимізації полягає в забезпеченні ефективності вкладень і залучення фінансових ресурсів для здійснення антикризових заходів з підвищення економічної стійкості підприємства.

Адаптивна функція полягає в безперервному пристосуванні стратегії до зовнішнього і внутрішнього середовища з метою використання нових можливостей і захисту підприємства від виявлених нових загроз.

Контрольна функція полягає у вивченні тенденцій розробки стратегії, виявленні зовнішніх і внутрішніх чинників, що негативно впливають на процес стратегічного управління, і розробці пропозицій щодо їх усунення або нівеляції дії.

З погляду створення умов для безперервного процесу відтворення в умовах розгортання кризового процесу визначальним є основний локальний механізм управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами формування. Потреба в капіталі – об'єктивне явище в умовах антикризового управління економічною стійкістю підприємства, оскільки зростає потреба в оборотних коштах, оновленні та модернізації основних фондів, використанні нових технологій та матеріалів, пошуку нових ринків збуту. Серед основних завдань підприємства в умовах розгортання кризових процесів – мобілізація та використання фінансових ресурсів, які забезпечують необхідні фінансові умови для ефективного функціонування та ведення господарської діяльності. Брак фінансового капіталу та використання не повною мірою всіх можливих джерел фінансування не дає їм можливості здійснювати ефективні заходи антикризового управління економічною стійкістю підприємства.

Серед основних завдань промислових підприємств в умовах розвитку кризових процесів на підприємстві – мобілізація та використання фінансових ресурсів, які забезпечують необхідні умови для ефективних антикризових заходів відновлення, забезпечення або підвищення економічної стійкості. В процесі формування власного і позикового капіталу підприємства та управління його структурою визначається потреба в оборотних коштах на кожному з етапів життєвого циклу підприємства та в залежності від розвитку кризового процесу. Основними методами, що дають змогу сформувати

капітал підприємства, є: кредитування, самофінансування, інвестування, емісія акцій або облігацій.

Як відомо, кредитування – це фінансовий метод формування капіталу підприємства, що є наданням банківських кредитів на умовах платності, терміновості, поворотності. Самофінансування – це «система господарювання, за якої всі витрати як на просте, так і на розширене відтворення підприємства забезпечуються ним з власних джерел, без залучення коштів державного бюджету» [100, с. 425]. Інвестування – метод залучення капіталу, як в оборотні, так і в необоротні активи підприємства. Емісія акцій або облігацій – метод залучення капіталу шляхом здійснення підписки на акції або продажу облігацій.

Одним із важелів підвищення ефективності антикризових заходів із забезпечення економічної стійкості підприємства є формування, розподіл та використання прибутку, що залишається у його розпорядженні. Розподіл прибутку є однією з форм реалізації інтересів учасників процесу відтворення. В результаті фінансово-господарської діяльності підприємства держава отримує частку у вигляді податку, підприємства – у вигляді чистого прибутку, працівники – від розподілу та використання – заробітну плату, акціонери – у вигляді дивідендів. Від регулювання розподілу чистого доходу залежить подальша можливість збільшення прибутку підприємства [390; 391].

Система оподаткування повинна стимулювати подальший розвиток відтворювальних процесів на підприємстві, цьому сприяє оптимізація оподаткування. Особливе практичне значення має питання впливу системи оподаткування на структуру капіталу та його оптимізація з урахуванням чинника впливу величини податку на ціну власного та позикового капіталу і, відповідно, вирішення проблеми в системі найвигідніших джерел інвестування.

Таким чином, основний локальний механізм управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами формування за рахунок обґрунтування емісійних джерел власного та позикового капіталу створює умови фінансово-ресурсної достатності для результативності

вжитих антикризових заходів для відновлення, забезпечення або підвищення економічної стійкості підприємства.

Україна тільки починає входити в систему світового економічного простору, і від того, як цей процес відбуватиметься, залежить подальший економічний та соціальний розвиток держави. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств займає особливо важливе місце у сучасній економіці, значною мірою з огляду на постійне поглиблення процесів міжнародного поділу праці, міжнародної кооперації та спеціалізації. Зовнішньоекономічна діяльність є засобом взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності різних країн, що дає їм можливість ефективніше здійснювати свою економічну діяльність та використовувати наявні ресурси.

Під зовнішньоекономічною діяльністю, відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», розуміють діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудовану на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [109, ст. 3]. Зовнішньоекономічний договір є правовою формою реалізації цієї діяльності, таким чином, це контракт, що являє собою специфічний вид господарського договору.

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», закріплює принципи зовнішньоекономічної діяльності, визначає її суб'єкти й види, встановлює засади правового й економічного регулювання зовнішньоекономічних зв'язків, спеціальні правові режими, юридичну відповідальність. Цей закон належить до законів прямої дії, що дає можливість підприємцям застосовувати його норми в процесі здійснення зовнішньоекономічних зв'язків.

Результативна зовнішньоекономічна діяльність підприємств авіаційної промисловості є однією з умов ефективності антикризових заходів, спрямованих на відновлення, забезпечення або підвищення економічної стійкості, оскільки просування їх продукції на зовнішньому ринку має на меті підвищення прибутковості та подальше зростання величини власного

капіталу. Тому при розгляді сутності фінансового механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю слід виділити ті особливості, які відрізняють його від інших видів господарської діяльності.

Галузева належність даного виду відносин обумовлена тим, що міждержавне співробітництво в галузі зовнішньоекономічної діяльності й особисті майнові та немайнові відносини за участі іноземних громадян є предметом вивчення міжнародного публічного й приватного права, а відносини суб'єктів господарювання, що складаються при здійсненні господарської діяльності, пов'язаної з переміщенням через митний кордон товарів, капіталу, наданням послуг та виконанням робіт на території іноземних держав, – предметом вивчення господарського права. Його особливість полягає в тому, що воно регулює групу суспільних відносин, обумовлених двоїтим характером, де присутній національний приватний інтерес, поєднання яких є характерною рисою господарського права.

Кожна держава застосовує в галузі регулювання зовнішньоекономічних відносин з іноземним контрагентом не ті самі норми, спільні для всіх держав (за винятком випадків використання уніфікованих норм міжнародних договорів і загальних засад міжнародного публічного права), а норми національні. Причому зовнішні публічні засади у вигляді різних міжнародних актів, міжнародно-правових норм у сфері господарського життя не можуть бути реалізовані тільки на рівні міждержавних відносин. Досягається це використанням механізму внутрішньогосподарського права, за допомогою процесу трансформації міжнародно-правових норм у норми внутрішньодержавні.

Нинішнє місце промислових підприємств у світових господарських зв'язках характеризується невідповідністю їх до високоефективних форм зовнішньоекономічної співпраці, особливо в умовах розгортання кризових процесів. Експортна орієнтація промислових підприємств потребує визначення існуючих та потенційних конкурентних переваг, а також чинників, які формують механізм фінансового регулювання їх

зовнішньоекономічної діяльності. Це вимагає подальшого вдосконалення системи регулювання зовнішньоекономічних зв'язків на основі контрактів.

Отже, основний локальний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі управління ризиками зовнішньоекономічного контракту створює умови ефективного впровадження антикризових заходів та дає змогу забезпечити або відновити економічну стійкість підприємства.

Одна зі складових механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства – основний локальний механізм управління фінансовими потоками – вимагає особливої уваги.

По-перше, своєчасність, повнота й безперервність фінансових потоків підприємства забезпечує дієвість фінансово-виробничої діяльності, ефективність антикризових заходів, спрямованих на забезпечення економічної стійкості, оскільки для досягнення прибутковості фінансово-виробничої діяльності, крім наявності певної суми коштів, необхідно забезпечити її в довгостроковій перспективі з урахуванням обсягів платіжного обороту підприємства.

По-друге, фінансовий потік несе в собі великий обсяг інформації про: структуру й характер зміни у фінансових активах та зобов'язаннях підприємства; появу нових фінансових інструментів; участь кожного підрозділу підприємства в перерозподілі фінансових ресурсів; механізм взаємин підприємства із зовнішнім середовищем; залежність підприємства від ринку товарів та сировини, а також від позикового капіталу.

По-третє, із напрямку й змісту фінансового потоку можна судити про ефективність антикризового управління, що здійснюється на підприємстві. Механізм управління фінансовими потоками має базуватися на методах, що враховують розвиток кризового процесу, та бути спрямованим на мінімізацію ризиків зменшення економічної стійкості.

Система управління фінансовими потоками ґрунтується на особливостях фінансового й бухгалтерського обліку. Фінансовий облік являє собою систему

збору, узагальнення й збереження інформації про використання всіх фінансових ресурсів у процесі фінансово-господарської діяльності підприємства. Фінансовий облік, який здійснюється фінансовою службою підприємства, має на меті щодня надавати оперативну точну інформацію про фінансовий стан підприємства. Бухгалтерська звітність складається тільки на певну законодавчо встановлену дату. Інформація надається із запізненням, що пояснюється більшими обсягами виробництва й реалізацією продукції. Оперативність надання інформації відіграє істотну роль у прийнятті фінансових рішень в умовах середовища, яке постійно змінюється.

З метою аналізу й управління фінансовими потоками в міжнародній практиці розроблені й застосовуються два методи розрахунку результату руху фінансових потоків підприємства: прямий та непрямий. Вони відрізняються в основному порядком трансформації звіту про фінансові результати у звіт про рух грошових коштів. Використання цих методів дає однакові результати. Розходження у формі звітів існують тільки для розділу про основну діяльність, де при непрямому методі показуються корегування всього чистого прибутку до стану коштів.

Головною перевагою використання «потокового методу» є необхідність розгляду фінансових потоків у взаємозв'язку з виробництвом, фінансуванням, інвестуванням та іншими фінансово-господарськими ланками підприємства. До поточкових схем можуть бути включені й канали передачі інформації, документообіг підприємства й управлінські рішення. Розподіл процесів, що протікають на підприємстві, на різноспрямовані потоки полегшує сам процес управління ними як окремими, але взаємозалежними об'єктами.

Прикладні аспекти управління фінансовими потоками розглядаються в комплексі питань формування фінансових ресурсів, утворення залишків грошових активів та антикризового управління економічною стійкістю підприємством при загрозі банкрутства.

Ефективність антикризових заходів з позиції формування й управління фінансовими потоками авіаційного підприємства відображає динамічність процесів функціонування його операційної, інвестиційної й фінансової діяльності, забезпечення економічної стійкості.

Слід зазначити, що механізм формування й управління фінансовими потоками на основі врахування потенційних можливостей підприємства дає змогу синхронізувати фінансові потоки за обсягом та в часі, знизити негативний вплив циклічності розвитку економіки, підвищити дієвість антикризового управління на всіх етапах життєвого циклу та стадії розгортання економічної кризи та забезпечити або підвищити економічну стійкість.

Забезпечуючий локальний механізм антикризового управління економічною стійкістю підприємства, яким є механізм контролінгу, це, з одного боку, самостійний механізм, дієвість якого простежується при ухваленні управлінських рішень, що дуже важливо на усіх етапах життєвого циклу підприємства, а з іншого – це механізм підвищення ефективності дії основних локальних механізмів.

У умовах розгортання кризових процесів на підприємстві системна організації контролю набуває особливого значення, контролю відведена особлива регулятивна роль щодо антикризового управління економічною стійкістю підприємства на усіх стадіях життєвого циклу його функціонування.

Контролінг – напрям практичної діяльності на підприємстві, який полягає в забезпеченні максимально ефективної реалізації всіх функцій управління, як-от: планування, облік, аналіз, контроль, регулювання, що має максимізувати ефективність діяльності підприємства. Тобто контролінг – це функція менеджменту, спрямована на забезпечення досягнення цілей, що стоять перед підприємством, з максимальною ефективністю; вона пронизує всю структуру управління та, як і управління в цілому, має два аспекти: стратегічний і оперативний. Система контролінгу – це адаптивна складна динамічна сукупність взаємопов'язаних елементів, які виконують функцію забезпечення довгострокового ефективного функціонування і розвитку підприємства шляхом

координації і спрямування зусиль всіх функціональних підрозділів останнього на досягнення цільових показників [241].

Головна мета контролінгу антикризового управління економічною стійкістю підприємства – орієнтація антикризового управлінського процесу на досягнення економічної стійкості.

Для цього контролінг повинен забезпечити розв'язання таких завдань [158]: координація управлінської діяльності з досягнення цілей підприємства; інформаційна і консультативна підтримка прийняття управлінських рішень; створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством; забезпечення раціональності управлінського процесу; контроль дієвості основних локальних механізмів антикризового управління економічною стійкістю підприємства.

Функції контролінгу економічної стійкості підприємства визначаються цілями, які поставлено перед підприємством, і охоплюють ті види управлінської діяльності, які забезпечують досягнення економічної стійкості. До них можна віднести такі функції: моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства; внутрішнього консалтингу; координації усіх складових організаційно-економічного механізму антикризового управління економічною стійкістю промислового підприємства; прогнозування економічної стійкості; інформаційного забезпечення; контрольну.

Контролінг економічної стійкості підприємства є елементом управління, що сприяє ухваленню ефективних антикризових рішень. Слід визнати, що для ефективного антикризового управління усі економічні суб'єкти повинні здійснювати контроль, від результативності якого безпосередньо залежить забезпечення економічної стійкості. Реалізація сутнісних можливостей контролінгу забезпечує створення системи контролю, яка ефективно функціонує, а це, у свою чергу, багато в чому сприяє успішному розв'язанню проблеми антикризового управління. Як функція управління контролінг економічної стійкості підприємства повинен контролювати своєчасність,

ефективність антикризових заходів з метою досягнення економічної стійкості.

В антикризовому управлінні економічною стійкістю підприємства контролінг може мати значення при попередженні розгортання кризового процесу чи забезпеченні мінімізації негативних наслідків його настання. Контролінг дає змогу уловлювати слабкі сигнали можливої кризи – в цьому його переваги відносно інших типів управління.

Особливо важливе інформаційне забезпечення контролінгу економічної стійкості підприємства, оскільки досягнення ефективності антикризових заходів обумовлюється наявністю і можливістю використання того обсягу інформації, яка давала б підприємству можливість своєчасно реагувати на негативні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Отже, необхідність забезпечуючого локального механізму контролінгу простежується в такому: на всіх етапах життєвого циклу і стадіях прояву кризового процесу за рахунок забезпечення максимально ефективної реалізації таких функцій, як планування, облік, аналіз, контроль, регулювання, інформаційне забезпечення, є основою проведення будь-яких заходів, спрямованих на обґрунтування та ефективність впровадження антикризових заходів для мінімізації негативних наслідків прояву кризових процесів та відновлення, досягнення або підвищення економічної стійкості.

Найважливішим питанням при формуванні механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства є комплексне опрацювання проблем нормативно-правового регулювання. Нормативно-правове регулювання антикризового управління економічною стійкістю підприємства зважає на специфіку державного регулювання процедур банкрутства, необхідність диференціації підприємств за ознакою відповідності зовнішнім ознакам банкрутства з обґрунтуванням критеріїв диференціації, зміна системи арбітражного управління спрямована на підвищення якості і ефективності управління нестійким підприємством через розвиток механізму взаємодії органів управління підприємством і арбітражним керівником.

Нормативно-правове регулювання (забезпечення) антикризового управління промисловим підприємством наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Нормативно-правове регулювання (забезпечення) антикризового управління підприємством [108]

Таким чином, нормативно-правове регулювання (інституційне) спрямоване на правове забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства, що особливо важливо в системі формування комплексності розв'язання поставлених завдань, а у разі

абсолютної збитковості підприємства – на проведення передбачених чинним законодавством відповідних процесів і процедур (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Учасники справи про банкрутство [108]

Запропонований механізм антикризового управління економічною стійкістю підприємства має комплексний, системний характер і представлений взаємодією локальних механізмів різної природи, що дає змогу істотно розширити потенційні можливості з його практичного використання; він сприяє забезпеченню розробки і здійснення стратегії у рамках забезпечення економічної стійкості підприємства з повнішим обліком змін, що відбуваються не лише в системі підприємства, але і в зовнішньому економічному просторі.

Розроблений механізм антикризового управління економічною стійкістю підприємства найбільш інформативно відбиває послідовність змін в системі управління (через взаємодію механізму контролінгу й нормативно-правового регулювання (інституційне)), економічних зв'язків, що оцінюють трансформацію економіки та потенціал підприємства по стадіях його життєвого циклу.

Усе це завдяки системному застосуванню дає можливість забезпечити отримання ефекту синергії та досягти мети механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства.

Кожен з локальних механізмів слід розглядати як систему організаційних і економічних елементів, яким притаманні власні форми управлінського впливу на економічні та організаційні параметри комплексної системи антикризового управління економічною стійкістю підприємства із метою подолання прояву кризових процесів, мінімізації впливу зовнішнього середовища (циклічності економічних процесів) та відновлення, забезпечення або підвищення економічної стійкості.

Подамо детально структуру локального механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства через ключові категорії.

Структурні елементи локального механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства: організаційна складова; економічна складова; цілі управління; функції управління, індикатори управління.

Організаційна складова визначає суб'єкт антикризового управління економічною стійкістю підприємства, якими є відповідальні органи антикризового управління підприємством (відповідно до специфіки організаційної структури), які за допомогою методів управління впливають на керовану підсистему – об'єкт управління.

Вихідними елементами для формування механізму управління є об'єкт управління та ціль трансформації його стану. У даному випадку об'єкт управління, який визначається економічною складовою, – це кризові процеси.

Ціль управління – забезпечення достатності оборотного капіталу для мінімізації наслідків кризових процесів та відновлення, забезпечення або підвищення економічної стійкості підприємства.

Функції управління локального механізму визначаються в межах функцій комплексної системи антикризового управління економічною стійкістю підприємства з урахуванням індивідуальної цілі.

Кількісний аналог цілей визначається як індикатори управління. Вибір індикаторів управління визначається ключовими показниками ефективності. Як індикатори управління доцільно обирати стандартні економічні показники ефективності діяльності підприємства відповідно до цілей локального механізму.

Розглянемо елементи об'єкта управління (економічна складова), на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей. Серед таких елементів необхідно виділити підходи, напрями, етапи, методи, важелі.

В основі досягнення ефективності локального механізму лежить методологічний підхід, який має характерні напрями й етапи його здійснення, що дає змогу застосувати притаманні цьому підходу методи та важелі.

Суб'єкт управління (організаційна складова) здійснює вплив на керовану систему за допомогою таких елементів, як: організаційно-управлінське забезпечення; програмно-технічне забезпечення; кадрове забезпечення; нормативно-правове забезпечення (інституційне); інформаційне забезпечення.

Кожен з локальних механізмів антикризового управління економічною стійкістю підприємства як система управління припускає наявність об'єкта (кризові явища) та суб'єкта управління (відповідальні органи антикризового управління) економічною стійкістю підприємства, формування цільових процесів управління на основі методологічного підходу, вибір засобів та методів управління, створення чіткої системи коригування та зворотного зв'язку тощо.

Отже, формування механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства ґрунтується на наукових підходах до вироблення управлінських рішень і є складною системою, що розгортається в певному економіко-правовому середовищі, властивому конкретному підприємству. В дослідженні розроблено механізм антикризового управління економічною стійкістю підприємства, елементи якого розкриваються в окремих розділах дисертації.

Як базові елементи даного механізму були виділені такі основні та забезпечуючий локальні механізми: механізм управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами формування, механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю, механізм розробки стратегії підприємства, механізм контролінгу економічної стійкості.

Розроблений механізм антикризового управління економічною стійкістю підприємства відрізняється від подібних розробок, викладених у науковій і спеціальній літературі, оскільки враховує: розгортання кризового процесу на підприємстві; можливість використання локальних організаційно-економічних механізмів антикризового управління економічною стійкістю підприємства залежно від напрямів зовнішньої і внутрішньої політики та етапу життєвого циклу підприємства, стадії кризового процесу; зміни нормативно-правового простору; у вигляді окремих механізмів виділений блок контролінгу економічної стійкості.

2.3. Маркетингові підходи до моделювання бізнес-процесів антикризового управління підприємством

Теоретико-практичні дослідження сучасного стану світогосподарської системи дають підстави для висновку, що глобалізаційні процеси відіграють одну з основних ролей у її економічному розвитку. Це, у свою чергу, стимулює зацікавленість окремих національних економік у формуванні інтеграційних об'єднань і розширенні меж зовнішньоекономічного

співробітництва, тому що, за словами А. Сидорової, «це, у свою чергу сприяє поліпшенню й забезпеченню підвищення темпів розвитку економіки, що позитивно відображається на використанні досягнень науково-технічного прогресу в удосконаленні функціонування кожного окремого суб'єкта господарювання на рівні світової співдружності, держави, регіону, галузі господарювання» [254, с.34]. У сформованих умовах гостро постає питання інтернаціоналізації світового господарства, спрямованої на поглиблення участі національних економік у міжнародних операціях, здійснення не тільки експортно-імпортової діяльності, але й розвиток процесу міжнародного руху капіталу, регулювання потоків прямих іноземних інвестицій, розширення кордонів у виробничій системі й забезпечення управління світовим виробництвом. У цьому контексті Ж.-Ж. Ланбен зазначає, що інтернаціоналізація світового господарства як наслідок глобалізації світогосподарської системи представляє собою явище, що забезпечує формування умов, за яких «ринки вже не сприймаються як окремі одиниці, але все більше як окремий ринок» [254, с.48]. Таким чином, інтернаціоналізація сприяє формуванню сприятливого інвестиційного клімату на світовій арені, гармонізуючи при цьому виробничо-економічні політики окремих країн.

При формуванні механізму міжнародного маркетингу, спираючись на інтернаціоналізацію світового господарства, що передбачає забезпечення взаємозв'язку двох основних процесів: розвитку системи знань і глибокого проникнення на світовий ринок, які різняться по своїй суті, але мають тісний економічний зв'язок, необхідно забезпечувати поглиблення інтернаціоналізації виробництва в різних формах шляхом залучення максимальної кількості країн-учасників.

При цьому необхідно враховувати, що промислово розвинені країни тяжіють до наукомістких галузей, і практично у всіх напрямках світової промисловості значно скорочується потреба в продукції масового виробництва (машинобудівного профілю та металопродукції зокрема). Крім

того, в період розвитку міжнародної інтеграції й глобалізації в світогосподарській системі для забезпечення успішного функціонування на світовому ринку й підвищення ефективності господарської діяльності національних економік існує гостра необхідність переходу організацій на маркетингові принципи, причому впроваджуючи перспективні методи роботи. Сучасні вчені у підтримку впровадження нових напрямків маркетингової діяльності в умовах розвитку країн із трансформаційною економікою говорять, що трансформаційні процеси викликають розширення меж розвитку різноманітності форм власності, що безпосередньо впливає на зародження та активізацію конкурентної боротьби, а крім того – існує необхідність враховувати нестабільність інших факторів зовнішнього оточення підприємства для формування нових форм управління ним [221, с. 18]. Протікання таких процесів, у свою чергу, є неможливим без маркетингу. Як доводять теоретичні обґрунтування більшості провідних вітчизняних учених та практичний досвід, у сформованих умовах визначальним джерелом загального вдосконалювання виробництва в перехідний період була радикальна економічна реформа, що, у свою чергу, потребувало не тільки використання різноманітних форм власності й відмови від директивного планування, але й забезпечення докорінної перебудови в організаційних структурах управління, впровадження ринкових підходів у ціновій політиці, глибоких змін в системі контактування із цільовими споживачами, впровадження нових підходів в економічному аналізі, активізації інноваційної діяльності. Джексон К. Грейсон молодший, Карла О'Делл в книзі «Американський менеджмент на порозі XXI століття» акцентують увагу на тому, що «усе більш очевидним стає те, що головною характерною рисою нових систем управління повинна стати орієнтація на довгострокову перспективу, проведення фундаментальних досліджень, диверсифікованість операцій, інноваційну діяльність, максимальне використання творчої активності персоналу» [59, с. 9].

Однак впровадження національних економік трансформаційного типу в систему принципів міжнародного маркетингу виявилось досить проблематичним. Як відзначає В. Беляєв, «між маркетингом і виробництвом існує об'єктивно обумовлене протиріччя. Виробничники завжди прагнуть до стабільності. Вони налагодили виробництво, а зробити це дуже непросто, і хочуть як можна довше користуватися ним. Маркетологи ж завжди прагнуть до змін, які обумовлюються динамікою ринкового попиту» [33, с. 36].

З погляду системного підходу, покупець і виробник, вступаючи у споконвічну гру на ринку, у процесі якої формується ціна продукції, утворюють замкнутий контур з механізмом зворотного зв'язку. Виходячи із цього як основного напрямку управління господарською одиницею на сучасному етапі економічного розвитку країн з перехідною економікою, у тому числі й України, є необхідність враховувати особливості й закономірності функціонування ринкової системи й формувати основний зв'язок між виробничими змінними й принципами функціонування ринку, які безпосередньо впливають на рівень ефективності підприємства в цілому [294, с. 4–35; 271, с. 4–12]. При цьому інтеграційні процеси між національними економіками уможливають отримання синергетичного ефекту, а характер функціонування самих економік визначатиметься взаємними зв'язками. Щоб відповідати рівню властивостей, необхідних для підтримання цих зв'язків, Україна має наслідувати основні принципи побудови внутрішньоекономічних зв'язків розвинутих країн між виробництвом, споживанням, управлінською ланкою тощо, а також враховувати свої вихідні дані (сучасний стан, час, ресурси, кадри тощо) [82, с. 34]. Як підтверджує зарубіжний досвід, забезпечити ці зв'язки без участі маркетингової системи неможливо.

Таким чином, якщо розглядати цей контур у рамках понять теорії автоматичного управління, то є сенс, на думку багатьох зарубіжних вчених, ввести поняття коефіцієнта посилення [339, с. 23–45; 332, с. 422–423; 330, с. 11–13; 317, с. 234–256; 156, с. 239–278; 362, с. 19–20; 334, с. 3–34]. Можна

стверджувати, що саме на підставі посилення, під яким прийнято розуміти позитивну різницю між витратами й доходами, створюються й розвиваються і продукти, і технології, і самі ринки. Носієм зворотного зв'язку в замкнутому контурі, у якому взаємодіють виробник і покупець, є інформація, на підставі якої приймаються ті або інші організаційні рішення. Можна сформулювати такі принципи формування посилення в «динамічному міжнародному менеджменті» (тобто в розглянутому замкнутому контурі), розташувавши їх у логічній послідовності [323, с. 99–101; 318, с. 3–23; 338, с. 2–18; 337, с. 27–28]: найбільше продукції можна збути на великих гомогенних ринках; зростання обсягів виробництва суттєво знижує витрати, що відображає принцип економіки масштабу; попит є еластичним, тому зниження цін, засноване на зменшенні витрат, призводить до розширення збуту й, отже, до підвищеного зростання прибутку; з падінням цін розширюється ринок, поглинаючи частково клієнтів, чий дохід дозволяє користуватись престижними продуктами; для реалізації мінімальних цін на продукцію й, отже, максимального розширення ринку, необхідна тотальна автоматизація виробничого процесу, що, у свою чергу, означає більші постійні видатки й дозволяє досягти низької вартості одиниці продукції тільки у випадку суттєвого збільшення обсягів випуску (інвестиції в нові технології в такому випадку стають потужним засобом зниження витрат тільки після того, як повністю окупились попередні); досягнута ефективність виробничого процесу повинна підтримуватись постійно; життєвий цикл продукту повинен бути максимально розтягнутим, що дозволяє знизити питомі витрати на розробку, а також зменшити питомі інвестиції в технологію виготовлення продукту (одиночні зміни тільки збільшують витрати й, отже, повинні бути виключені. Дослідники й розроблювачі повинні зосередити свої зусилля на створенні нових поколінь продуктів, які будуть покладені в основу масового виробництва. Маркетингові й збутові служби повинні зосередитись на продажу вже освоєної продукції); поступальний розвиток технологій виробництва нових продуктів забезпечує стабільний базис для виробів,

необхідних для підтримання високого рівня доходів протягом усього періоду підготовки.

Таким чином, зворотний зв'язок замикається у випадку, якщо нова продукція може вироблятися масово. Механізм цього зворотного зв'язку схематично зображений на рис. 2.6.

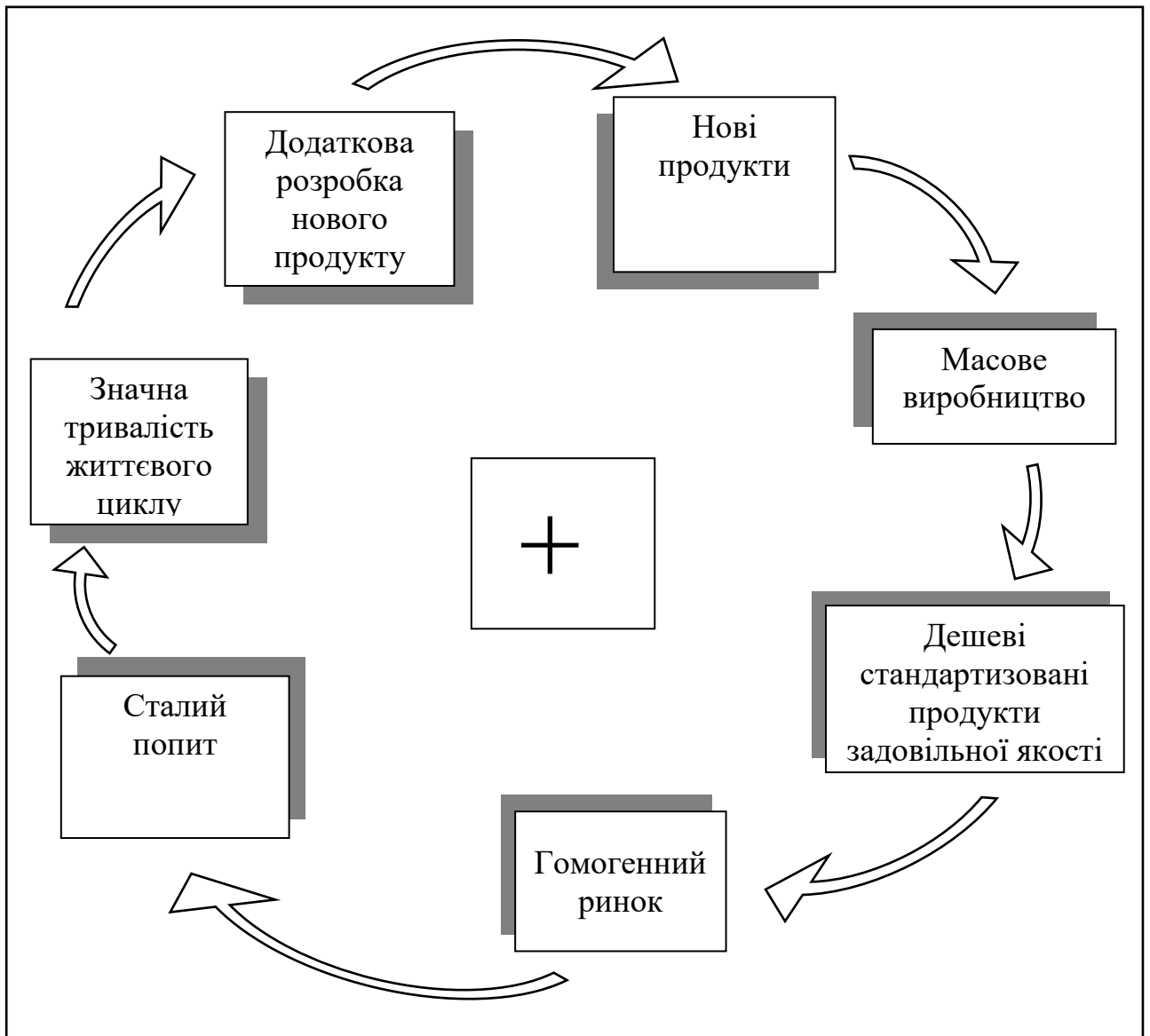


Рис. 2.6. Масове виробництво: первинний механізм зворотного зв'язку [317,с. 236]

Знак «плюс» у центрі даної схеми означає, що посилення в розглянутій системі є позитивним, тобто в результаті її функціонування виробляється все більше й більше продукції, реалізуються все більш і більш ефективні

виробничі процеси, що забезпечують мінімальні ціни для найбільших з можливих ринків при стійкому рівні попиту [317, с. 236]. Слід зазначити, що така система в країнах постсоціалістичного табору досить результативно функціонувала в умовах командно-адміністративної економіки, тому що плановий розподіл продукції був саме тим найбільшим з можливих ринком з гарантованою стабільністю рівня попиту. А. Мендрул, коментуючи ситуацію на пострадянських підприємствах, наголошує на тому, що «директорат повністю зберіг свій авторитарний стиль управління, оформивши корпоративні відносини тільки юридично, останні стали тільки оболонкою, яка покрила застарілі управлінські механізми, не змінивши їх суті» [295, с. 16]. Для забезпечення конкурентоспроможності національних економік, а також окремих промислових підприємств, що функціонують на міжнародному рівні, насамперед, необхідно активізувати маркетингову роботу, підвищити ефективність інноваційної діяльності.

Зворотний потік у системі масового виробництва ілюструє рис. 2.7., що демонструє, як нові розробки в галузі продукції й технології дозволяють досягати стійкого успіху на ринку. Несприятливий вплив нестабільності гомогенного ринку, що заважає підтримці високого рівня ефективності виробничого процесу, може бути нівельований за рахунок запасів готової продукції й виробничих заділів, а також за рахунок ігнорування ринкових ніш, тобто покупців з нетрадиційними запитами [317, с. 444–458; 323, с. 76–98; 369, с. 167–168; 351, с. 447; 34, с. 4–7].

Узагальнюючи вищесказане, можна сформулювати такий традиційний принцип формування динамічної системи «ринок – виробництво», справедливий як для планової, так і для стихійної економіки: «ефективність через стабільність і контроль» – ефективність виробничого процесу на підприємстві повинна бути досягнута будь-якою ціною через стабільність і керованість вхідних і вихідних потоків і технології. При цьому сполучною ланкою між світовим ринком і виробництвом, природно, є *міжнародний маркетинг*. Виробничі системи, що функціонують на такому принципі (як

правило, це такі промислові гіганти, як «Дженерал Моторс», «Форд», ІВМ, Ренк Ксерокс», «Дженерал Електрик» і т.п.) досягли значних успіхів в Америці і Європі [328, с. 145; 365, с. 65; 382, с. 100–111; 381, с. 3–45].

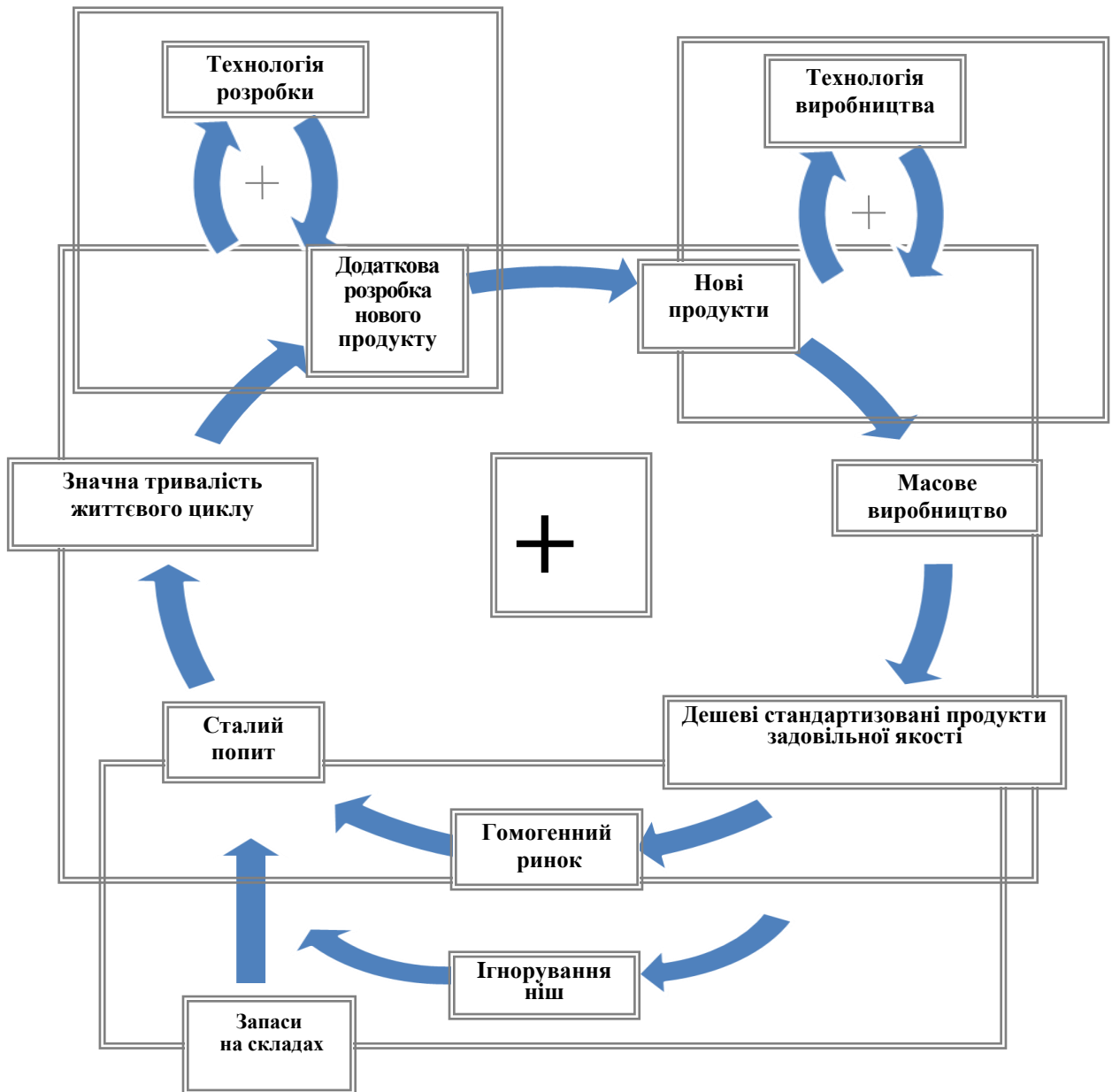


Рис. 2.7. Масове виробництво: вторинний механізм зворотного зв'язку [317, с. 444]

Результати досліджень професора Гарвардської школи бізнесу Джона П. Коттера при сприянні глави відомої компанії DeloitteConsulting Дена С. Коена демонструють проведення організаційних перетворень в

умовах зовнішньої нестабільності на реальних прикладах реформ у більше ніж 90 компаніях зі США, Європи, Австралії й Південної Африки. Константинос К. Маркидес наполягає на тому, що підприємство в ринкових умовах досягне успіху тільки тоді, коли забезпечить максимальне сполучення виробничого механізму з маркетинговими принципами, втіливши це у відповідній стратегії фірми, що буде відображати конкретну ситуацію й дозволить знайти правильне рішення конкретної проблеми, коментуючи це такими словами: «У кожній галузі є кілька життєздатних позицій, які може зайняти компанія. Сутність стратегії, отже, полягає в тому, щоб вибрати одну та свою. Зміст стратегії в тому, щоб зробити важкий вибір у трьох категоріях: клієнти, на яких орієнтуватись й, що настільки ж важливо, клієнти, на яких не орієнтуватись; продукти й послуги, які пропонувати і які не пропонувати; дії, якихі варто вживати, щоб продати обраний продукт обраному клієнтові, і ті, яких вживати не слід. У підсумку стратегія полягає в тому, щоб робити множинний вибір, і компанія буде мати успіх, якщо вибере певну стратегічну позицію, тобто відмінну від кожної з наявних у конкурентів. Звичайна причина провалу стратегії – невірний вибір із цих трьох категорій» [95, с. 13]. Таким чином, основне завдання при виході й функціонуванні на світовому ринку в умовах глобалізації – це розробка маркетингової стратегії завоювання конкурентних переваг, тобто розробка конкурентної стратегії, що передбачає два шляхи: орієнтування на споживачів або орієнтування на конкурентів. При орієнтації на конкурентів роблять основний акцент на цінових перевагах й при цьому ведуть політику постійного зниження витрат, що відвертає від основної його місії - присутності на світовому ринку (таким шляхом в основму рухаються країни із трансформаційною економікою). При орієнтації на споживача з'являється необхідність забезпечення необхідної корисності товару, для чого є необхідною взаємодія виробничої й маркетингової підсистем, що, у свою чергу, спрямовано на досягнення основної мети будь-якого суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, який виходить на міжнародний рівень –

підвищення його конкурентоспроможності на світовому ринку, а також конкурентоспроможності національної економіки [182, с. 40–45; 44, с. 56–78; 45, с. 4–7; 165, с. 345–346].

Таким чином, зважаючи на те, що економічна ситуація в світогосподарській системі зараз досить сильно змінилась у зв'язку з розвитком глобалізаційних процесів, а це, природно, відбилось на системі світового виробництва, у тому числі й впливі підсистеми міжнародного маркетингу, ще раз напрошується висновок, що принцип масового виробництва вже не гарантує стабільності і високої ефективності. Однак, зміни, що значно впливають на виробничі системи, відбуваються не тільки в структурі світової економіки, економічних просторах окремих країн, характері світового ринку й конкуренції на ньому, але й у техніці й технології, суспільстві й навіть у політичній географії.

Як правило, ідеологія масового виробництва, заснована на відкиданні незначної інформації й інформації, протилежної стійким уявленням, а також на твердій орієнтації на глобальні, стратегічні цілі, виявляється не в змозі адекватно реагувати на різнохарактерні впливи [21, с. 123–189; 303, с. 11–13; 166, с. 4–15; 229, с. 11–45; 41, с. 11].

Крім того, як зазначено вище, у сучасних умовах розвитку світогосподарської системи масове виробництво в окремих галузях втрачає свої переваги, що знижує його ефективність, і це пояснюється рядом причин. *По-перше*, масове виробництво обмежене вимогою стабільності на вході. Ця умова є досить великою проблемою, особливо в ситуації економічної кризи, яку переживає більшість країн. Країни із трансформаційною економікою, у тому числі й Україна, у цьому випадку є досить нестійкими й особливо уразливими.

По-друге, ринок, що ще нещодавно був квазігомогенним для західних країн і супергомогенним, де переважає директивна система збуту й споживання, для країн соціалістичної орієнтації, перестав бути гомогенним, і існує його явна сегментація за уподобаннями і платоспроможністю клієнтів.

Для Європи й Америки цей процес триває вже кілька десятиліть, на вітчизняному ринку він тільки починає свій розвиток і набирає досить високих темпів.

По-третє, масове виробництво вимагає сталості попиту. Система масового виробництва може існувати й нарощувати свої оберти тільки у випадку стабільного, стійко зростаючого попиту. Зрозуміло, що в нашій країні після руйнування планової економіки існують проблеми із прогнозуванням попиту. У країнах з розвинутою ринковою економікою вже давно відбувся перехід від «ринку продавця» до «ринку покупця», крім того, попит на різні товари дуже залежить від ступеня розвитку техніки й технології й, нарешті, прориви в організації виробництва й міжнародному розподілі праці також можуть впливати на динаміку попиту. Урахування цих факторів значно ускладнює завдання прогнозування як на міжнародному ринку, так і на ринках окремих країн і глобалізаційних об'єднань, а це, у свою чергу, впливає на ефективність планування світового виробництва в цілому й окремих національних економік зокрема.

Дані течії найбільшою мірою проявляються в машинобудівній галузі, як буде показано нижче, де в основному підприємства на сьогодні працюють під замовлення, тобто з кожним окремим замовником індивідуально, при цьому переслідуючи основну глобальну мету розширення займаної частки ринку, причому не за рахунок зниження вартості пропонованого встаткування, а за рахунок найкращого комплексного задоволення споживача у зв'язку з тим, що більша частина споживачів сьогодні й на внутрішніх, і на зовнішніх ринках віддають перевагу споживанню високоякісної продукції у порівнянні з низьковартісною. Із цього приводу В. Силаєв відзначає: «Проблема поширення частки вітчизняної продукції на зовнішніх ринках особливо актуальна в такому промислово розвинутому регіоні, як Донеччина з її потужним експортним потенціалом у галузях машинобудування, металургії. Її не можна вирішити за рахунок основної до сьогодні переваги – низької вартості. Необхідно забезпечити наявність у продукції набагато

кращих, у порівнянні з аналогами, споживчих властивостей, які можна надати за рахунок використання досягнень науково-технічного прогресу і, насамперед об'єктів промислової власності – винаходів, корисних моделей та промислових зразків. Саме вони забезпечують вирішальні конкурентні переваги, включаючи контроль ринку. Маючи монопольне право на результати інтелектуальної діяльності, компанія – володар патенту може контролювати свій сегмент ринку, зайняти нові ринки, затвердити за собою право на об'єкти промислової власності за кордоном, спонукати конкурентів діставати ці права у володаря для їх використання; залишити за собою монополію на виробництво продукції на період її виведення на ринок» [255, с. 115].

Таким чином, аналіз механізму взаємодії в світогосподарському масштабі ринку й виробничої системи в машинобудівній сфері свідчить, що ідеологія масового виробництва не прийнятна для даної галузі промисловості, і в цьому випадку більшою мірою переважає індивідуалізація виробництва, що має більшу чутливість до зовнішніх змін і менше піддається впливу навколишнього середовища, тобто не втрачає керованості при накладенні зовнішніх впливів, що в даних умовах ще більше підсилює необхідність взаємодії маркетингової й виробничої підсистем. Ґрунтуючись на узагальненні досвіду функціонування ряду галузей промисловості Америки і Європи, у тому числі машинобудівної, можна ще раз зробити висновок про доцільність розвитку нового механізму взаємодії ринку й виробництва, у якому на зміну стандартизації й зростання обсягів приходять індивідуалізація продуктів і більша гнучкість у перебудові виробництва [392, с. 28–36]. З погляду споживачів, ця зміна в ідеології взаємин ринку й виробництва виглядає в такий спосіб: від політики, коли виробник, знижуючи до мінімуму витрати за рахунок зростання обсягів залучав покупця до своїх продуктів низькими цінами, до політики, коли виробник за доступні ціни пропонує саме те, що необхідно покупцеві, шляхом підвищення корисності товару, яку, на думку авторів [82], «можна підвищити, впливаючи

на якість товару, його ціну (витрати використання), а також на сприйняття товару, що змінює споживчу вартість, не змінюючи характеристик товару» [82, с. 38].

З урахуванням того, що сьогодні підприємства машинобудівного комплексу орієнтуються на нові взаємини на ринку й виділяють нові пріоритети у співвідношенні корисності й ціни в товарі, які для кожного окремого споживача мають свій рівень, з'являється можливість уявити собі цю ідеологію у вигляді замкнутої системи зі зворотним зв'язком, як це було зроблено у випадку масового виробництва (рис. 2.8).

При цьому необхідно зазначити, що ідеологія масової індивідуалізації як би повертає назад взаємини всередині системи масового виробництва, що має місце на сировинних ринках, у тому числі вуглеводобувного комплексу, характеризуючи які, вчені відзначають: «оскільки ринки сировини через стандартизований характер продукції тяжіють до ринків чистої конкуренції, підвищення рентабельності на яких можливе за рахунок зниження собівартості продукції, то основним підходом до здобуття конкурентних переваг є підхід, акцентований на конкурентах. Отже, для створення та утримання стійкої конкурентної позиції підприємство має зосередитись на досягненні ефекту масштабу або на впровадженні інновацій, спрямованих на зниження собівартості виробництва» [82, с.39].

Що стосується сфери машинобудівного виробництва, то такого роду інновації тут є неефективними, вони носять радикальний і глобальний характер, про що свідчать роботи багатьох відомих вчених-економістів, таких як А. Гальчинський, В. Геєць, В. Заєць, В. Денисюк, О. Морозов, П. Цибулев, Т. Щедріної, А. Гриньова, що і є ще одним аргументом на користь забезпечення масової індивідуалізації виробництва в даній галузі промисловості в світогосподарській системі.

Таким чином, при проведенні аналізу машинобудівних ринків світового рівня й побудові моделі масової індивідуалізації виробництва необхідно враховувати, що маємо ситуацію, коли потреба в індивідуальних

зразках продукції стала нестійкою, перетворилась зі стабільної потреби в стандартизованих продуктах у фрагментарний попит на її окремі зразки, а ринок, що раніше був великою гомогенною масою, стає усе більше гетерогенним, який чутливо реагує на індивідуальний попит на високоякісні продукти. Оскільки доходи не можуть бути стабілізовані старим способом, то стратегічно правильним буде вести пошук нових ніш на ринку збуту й намагатись запропонувати товари, розраховані на постійно змінювані потреби цих ніш. Причому для задоволення різноманітних і мінливих потреб необхідно використовувати не доробки стандартних виробів і передпродажне обслуговування, а впроваджувати найбільшу широту асортименту у виробництво. При цьому реалізація великої широти асортименту на виробництві не може бути забезпечена за рахунок великої спеціалізації, як це було при масовому виробництві, а тільки за рахунок великої гнучкості виробничого процесу, що представляє собою повну протилежність масовому виробництву. Сама виробнича система повинна бути змінена докорінно з метою випуску великої кількості зовсім різних високоякісних продуктів за короткий час при невеликих значеннях термінів оборотності й малому рівні виробничих запасів (заділів). Це, у свою чергу, вимагає універсального устаткування й високого рівня кваліфікації виробничого персоналу. Крім того, через зростання близькості характеристик продукту до потреб індивідуального клієнта, можливе здобуття додаткових прибутків, які у свою чергу компенсують будь-які втрати ефективності, що виникають через зниження обсягів виробництва. Крім того, по мірі набуття досвіду, можна досягати підвищення ефективності й для одиничного виробництва.

У силу того, що нові ніші на ринку є відносно малими й такими, що перебувають у постійному русі, стійкий успіх може бути забезпечений тільки за рахунок постійного розширення асортименту і зниження часу освоєння нової продукції. Разом зі скороченням термінів розробки нових виробів скорочується і їх життєвий цикл. Під впливом вимог найбільш повного задоволення запитів покупця, продукти й технології їх виробництва повинні

постійно поліпшуватись й замінятись. Отже, як результат – при значному зниженні попиту на кожний індивідуальний продукт (фрагментований попит) – підвищується стабільність попиту на конкретне підприємство і його продукцію. Основою взаємин ринку й підприємства стає прагнення до заповнення ніш, що постійно зменшуються, через асортимент, що постійно збільшується [392, с. 28–36; 60, с. 3–13; 172, с. 4–9; 287, с. 4–7; 234, с. 4–11].

У системі масової індивідуалізації найбільш важливу роль відіграють технологічні нововведення, які впроваджуються на вітчизняних підприємствах не настільки інтенсивно, як цього вимагає світовий ринок. Як видно, з рис. 2.8, застосування нових технічних рішень (мікропроцесори й

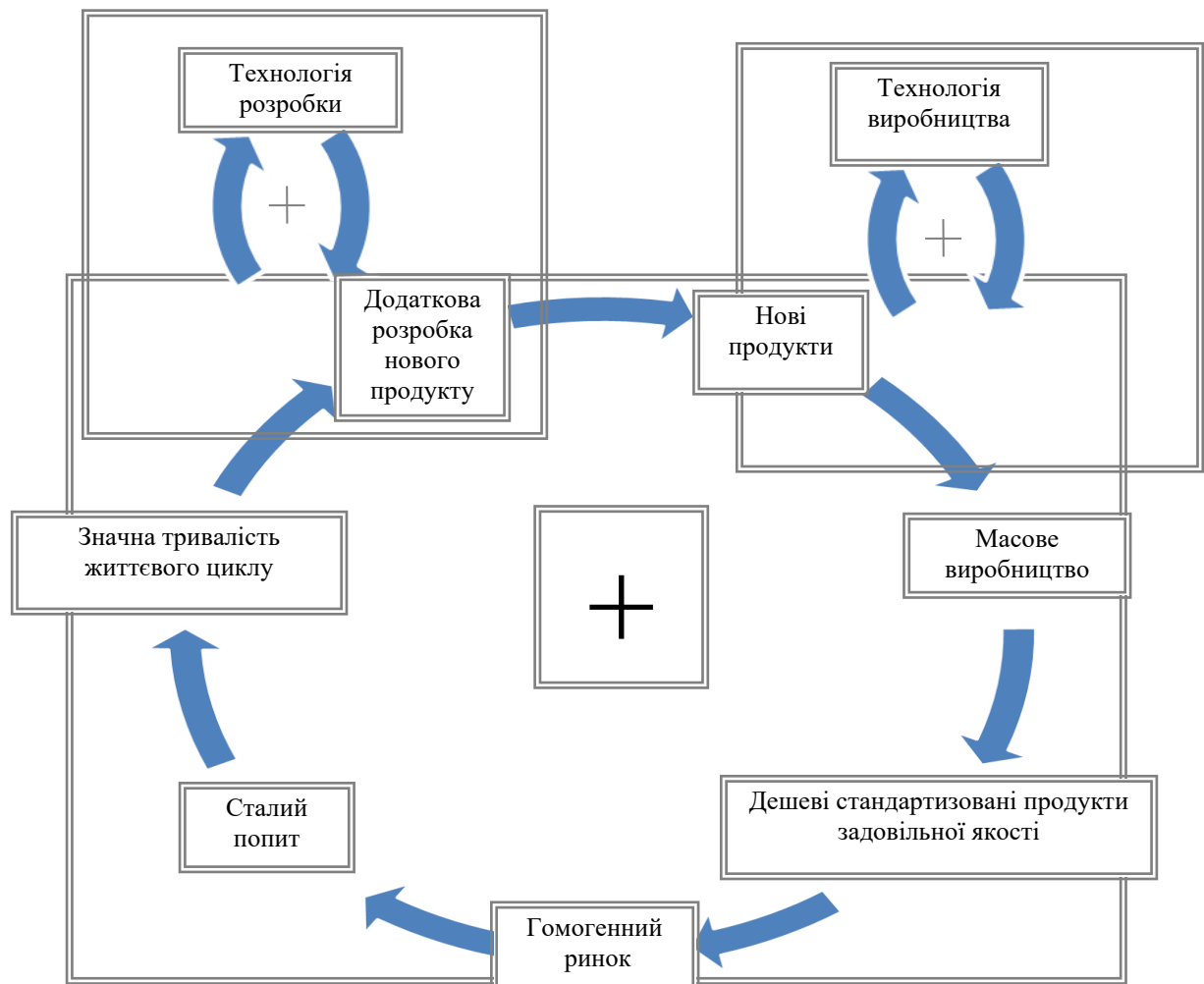


Рис. 2.8. Масова індивідуалізація: вторинний механізм зворотного зв'язку [317, с. 444–458]

т.п.), які посилюють адаптованість виробів, розширює асортимент й скорочує час розробки. Аналогічно, впровадження нових технологій виробництва забезпечує можливість ефективного виготовлення дрібних партій різноманітних моделей. Коментуючи сформовану ситуацію, ряд вчених [82] справедливо роблять висновки щодо низького інноваційного потенціалу української промисловості й ще раз підкреслюють першочергову й визначальну роль маркетингу в розвитку виробничої системи вітчизняних підприємств, відзначаючи, що «однією з причин, що зумовлюють не завжди ефективну державну інноваційну політику, є те, що інноваційна політика має базуватись на принципах маркетингу» [82, с. 40].

Таким чином, на основі проведеного аналізу необхідності взаємодії маркетингової підсистеми з виробничою на світовому ринку можна зробити висновок, що виробничий процес, налагоджений оптимальним чином для задоволення потреб істотно гетерогенного ринку, повинен допускати постійні перенастроювання й удосконалення, зберігаючи стабільність і довговічність, що неможливо здійснити вчасно без маркетингової орієнтації, тому що нова система вимагає зосередити основні зусилля на розробці виробничого процесу, розрахованого на тривалу перспективу виготовлення великої різноманітності індивідуальних продуктів, бажаних з боку світового ринку.

Нова ідеологія відображає перехід у взаєминах виробництва й ринку від економіки масштабів, коли низькі ціни досягалися насамперед за рахунок значних обсягів і швидкого обороту до *економіки охоплення*, коли добротно розроблений виробничий процес дозволяє досягати високої ефективності у виготовленні індивідуалізованої продукції.

Вітчизняна промисловість, якій треба буде пристосовуватись до умов сучасного розвитку світового ринку, повинна орієнтуватись при реструктуризації на нову економіку охоплення. Це, очевидно, буде не так складно зробити в силу таких характерних рис промисловості України: істотна орієнтація на військову продукцію й, отже, перевага високих

наукомістких технологій; висока професійна підготовка виробничого персоналу; перевага одиничного виробництва й, отже, велика питома вага універсального встаткування й уніфікованих технологічних процесів; наявність унікального встаткування, здатного виконувати широке коло нестандартних операцій; стає співіснування в рамках одного підприємства одиничного й масового виробництва.

Перераховані особливості вітчизняного виробництва можуть розглядатись як достатні умови впровадження нової ідеології поєднання маркетингових принципів з умовами функціонування сучасної виробничої підсистеми у вітчизняній промисловості. Як необхідні умови нормальної й ефективної взаємодії маркетингової й виробничої підсистем необхідно виділити прориви в технології, організації й управлінні виробництвом, сполучені з ринковими змінами й розвитком зовнішнього оточення у світовому економічному просторі.

Об'єднання нових підходів в організації, управлінні й технології має призвести до формування інтегрованого виробництва, яке забезпечує одночасно й економіку масштабу, й економіку охоплення, а також такого, що функціонує відповідно до потреб ринку. Крім того, сучасні умови вимагають забезпечення відповідної техногенно-екологічної безпеки виробництва, тому що екологічну ситуацію в нашій державі, як і в більшості країн світу, можна охарактеризувати як кризову й небезпечну. Як було доведено й науково аргументовано сучасними вченими-економістами, що проводять дослідження в цьому напрямку, а саме В. Лук'янихіним, Н. Петрусенком, Ю. Саталкіним, В. Шевчуком, Г. Бєлявським, В. Пермяковим, О. Лук'янихіною, В. Лопатіним і ін., без маркетингу не обійтись, а саме, його екологічного його напрямку, який дозволяє виробити системний підхід, спрямований на розробку виробничо-ринкової стратегії успішної інтеграції в світогосподарську систему в сучасних умовах економічної кризи [160, с. 79–101; 292; 171, с. 6–27]. Дана система взаємодії маркетингу й виробничої підсистеми дозволяє «краще організувати еколого-економічну діяльність суб'єкта

господарювання, контролювати її відповідність чинному законодавству, цілям і завданням загальної політики підприємства, підвищити конкурентоспроможність його продукції, а також мінімізувати ризики виникнення надзвичайних ситуацій» [257, с. 73], що дозволить реалізувати не тільки досягнення миттєвих результатів, тобто максимізувати поточний прибуток, а надасть можливість зайняти стійке положення на ринку зі статусом висококонкурентоспроможного підприємства (держави) із забезпеченням позитивного іміджу надійного партнера на міжнародному рівні, який діє згідно із вимогами світових стандартів в усіх напрямках.

Деякі вчені [257] пропонують досить успішний варіант моделі взаємодії виробничої системи підприємства з маркетинговою й екологічною підсистемами з метою максимізації загального рівня конкурентоспроможності з найкращою його адаптацією до зовнішніх умов господарювання й конкурентного оточення (рис. 2.9) [257, с. 76]. У даній моделі представлена багаторівнева (багатомодульна) структура внутрішнього середовища із чіткою регламентацією рівнів і напрямків функціонування виробництва, а також маркетингові модулі взаємодії із зовнішнім середовищем з урахуванням екологічної обстановки, а також рівнів економічних і інноваційних процесів, що відбуваються в оточенні господарської одиниці. Таким чином, внутрішнє середовище підприємства розглядається як сполучення функціонального, забезпечувального й керуючого модулів, що перебувають під постійним впливом зовнішніх факторів різного рівня. При цьому спостерігається тісний взаємозв'язок маркетингової й виробничої підсистем, оскільки функціональний модуль внутрішньої системи містить у собі фінансовий менеджмент, маркетинг, екологічний бізнес і контролінг, забезпечуючий модуль включає виробничо-технологічний й адміністративний менеджмент, а керівний – стратегічне, оперативне планування й інноваційний менеджмент [257, с. 78–79; 174, с. 9; 73, с. 4–22; 223, с. 73–77; 175, с. 11].



Рис. 2.9 . Комплексна модель менеджменту техногенно небезпечних зон у ринковому конкурентному середовищі [257. с. 76]

Таким чином, застосування системного підходу до вивчення механізму взаємодії світового ринку й виробничого процесу дозволяє зробити висновки про те, що втрата стабільності (політичної, економічної й т.п.) у системі світового господарювання привела до необхідності зміни ідеології організації взаємодії ринку й виробничого процесу, а нова ідеологія, що вже починає впроваджуватись великими промисловими корпораціями Заходу й повинна бути реалізована при структурних змінах у вітчизняній економіці, вимагає переміщення основної уваги з конкретного продукту на виробничий процес. Незважаючи на загальний кризовий стан і серйозні організаційні диспропорції, що дістались в спадщину від командно-адміністративної системи, у промисловості країн із трансформаційною економікою є певні передумови для швидкого впровадження нової ідеології, заснованої на найбільш повному врахуванні індивідуальних потреб клієнта, що дозволяє досягти стабільності виробничої системи при значних збурюючих впливах з боку зовнішнього середовища і змушує впроваджувати найбільш прогресивні технологічні, організаційні й управлінські рішення, забезпечує стійке положення національних економік на світовому ринку за рахунок значного збільшення їхньої конкурентоспроможності на основі розвитку і використання маркетингових стратегій.

2.4. Вплив цінової політики на формування стратегій міжнародного маркетингу

Еволюція концепції міжнародного маркетингу пов'язана з розвитком його інструментарію. На різних етапах використовувались різні підходи до формування набору маркетингових елементів, що відбувалось під впливом великої кількості факторів, а саме: зміни динаміки й тенденцій розвитку світогосподарської системи, пріоритетності параметрів світового економічного простору, розвитку системи взаємин зі споживачами, законодавчих і економічних політик окремих країн, чії ринки є цільовими.

Дана ситуація складається зазначеним чином через існування принципових розходжень у формах ринкової активності на світовій арені, на основі яких, за словами Н. Моїсєєвої, формується концепція міжнародного маркетингу [201, с. 7].

Інструментарій міжнародного маркетингу бере свій початок з класичної концепції «маркетинг-мікс», що була розроблена на основі робіт Дж. Каллітона, основоположника маркетингового комплексу, і вперше представлена в 1953 році Н. Борденом у зверненні до Американської асоціації маркетингу. Конкретної форми маркетинговий інструментарій набув уже в 1960 році, коли Маккарті запропонував свою концепцію об'єднання інструментів у чотири основних елементи маркетингу (товарна, збутова, цінова й комунікаційна політика) і представив її у вигляді системи «4Р», як свідчить В. Палій у своїй роботі [216]. У цей період, у другій половині ХХ століття, спостерігався стрімкий розвиток маркетингового напрямку в науці, що відображав всі зміни, які відбувались у науково-технічному прогресі й розвитку конкурентних відносин, про що свідчить поява теорій «5Р», «7Р», «9Р» і т.д. Однак для міжнародного маркетингу найбільш ефективною вважається концепція «5Р», яка на відмінну від класичної концепції, враховує найважливіший людський фактор.

Маркетинг «5Р» представляє собою систему маркетингових інструментів, комплексне використання яких спрямовано на підвищення ефективності всієї маркетингової діяльності й демонструє забезпечення зв'язку між виробником і споживачем. Ця модель є еталоном організації маркетингового інструментарію, а вже кожний окремий суб'єкт міжнародної маркетингової системи залежно від специфіки виробництва, особистих характеристик, видів ринків, особливостей світогосподарської системи й національних економік країн цільових ринків, які охоплюються у конкретний період, й іншого формує самостійну власну систему управління маркетингом. Таке формулювання має місце через наявність п'яти складових, назва яких при перекладі на англійську мову починається з букви «Р»: people, product,

place, price, promotion. Першою складовою даного комплексу маркетингу, є *людський фактор*, розглядаючи який необхідно пам'ятати, що на ньому будується вся система маркетингового механізму будь-якого рівня, як національного, так і міжнародного. В умовах конкуренції на ринку людських ресурсів у сучасного підприємця або фірми є можливість вибору найкращих фахівців. До останнього висуваються дуже жорсткі вимоги: наявність вищої освіти, високий рівень професіоналізму, досвід роботи, віковий ценз, володіння комп'ютерною технікою, знання іноземних мов, бажання працювати, зацікавленість у результатах своєї праці.

Даній проблемі присвячена велика кількість робіт вчених-економістів, у тому числі й А. Єськова, В. Панкова, О. Амоши, Е. Моргунова, Е. Саркісянца, Л. Щур-Трухановича, Е. Маслова, Я. Фітц-Єнца, Т. Базарова, Б. Єрьоміна, В. Омельченка тощо. Але високі результати виробництва залежать не тільки від працівника і його майстерності, а також і від керівництва підприємства, а точніше – від ефективного використання співробітників шляхом розвитку їх індивідуальних здібностей. При цьому використовуються як матеріальні мотиви й стимули, так і нематеріальні, що дозволяють розвивати в людях почуття причетності до досягнення загальновиробничих цілей і заохочувати внутрішньофірмову ініціативу [218, с. 347–365; 78, с. 50–104; 20, с. 287–358; 304, с. 378; 251, с. 56–89; 27, с. 124–268; 288, с. 23–234; 265, с. 45–62]. Як маркетинговий показник, що впливає на ефективність маркетингового функціонування підприємства, необхідно використовувати рівень конкурентоспроможності персоналу підприємства (Ч).

Другим фактором з п'яти складових комплексу маркетингу є *товар*. Будь-який товар наділений набором експлуатаційних властивостей і технічних характеристик, які дозволяють йому тією або іншою мірою задовольнити вимоги споживача. Сучасний споживач купує не просто товар і не сукупність якихось витрачених ресурсів, а набір властивостей, які повинні задовольнити його нестачу, потребу й вимоги. Керівництво підприємства

приступає до вирішення питань щодо підвищення рівня тих або інших показників, які характеризують продукцію, і головною шкалою виміру при цьому є споживче сприйняття товару. Що стосується продукції промислового призначення, у тому числі й машинобудівного профілю, то для споживача важливим є не стільки рівень кожного конкретного технічного параметра, а ефективність функціонування товару (машини) у реальних умовах експлуатації (К).

Третім фактором, що впливає на результати маркетингової діяльності підприємства, є *цінова політика*. Успішне ціноутворення – це не кінцевий результат, а безперервний процес, що включає збір і аналіз даних, прийняття оптимальних стратегічних рішень на основі проведеного аналізу, розрахунок базової ціни й коректування ціни в рамках стимулювання збуту через систему знижок і надбавок. Сутність маркетингової цінової політики полягає в тому, щоб встановлювати такі ціни й так ними варіювати, щоб зайняти постійне положення на ринку, володіючи максимальною його часткою, й забезпечити найбільший обсяг прибутку, а також вирішувати стратегічні й оперативні завдання. Однак, який би тип методів і підходів не використовувався в кожному конкретному випадку, процес ціноутворення необхідно здійснювати в комплексі з іншими маркетинговими складовими. У нашому випадку необхідно розглядати не саму ціну як таку, а її відповідність оптимальному рівню ціни (Ц). Даний варіант буде найбільш вигідним, оскільки, як правило, більшість компаній, що орієнтуються на довгострокове успішне функціонування на ринку, не керуються отриманням вигоди просто зараз й не реалізують свою продукцію за максимально високою ціною, а проводять гнучку цінову політику. При цьому основним напрямком їх діяльності є забезпечення визначеної норми прибутку за весь життєвий цикл продукту, й для завоювання місця на ринку продукція на певному етапі може реалізовуватись за достатньо низькою ціною. Кількість проданого продукту також суттєвою мірою залежить від ціни, оскільки висока ціна може зменшити попит. Отже, така компанія продає свій товар за тією ціною, яку

сприймає споживач, а не за тією, за якою їй хотілося б реалізувати даний товар. Споживача не цікавлять витрати виробника. Якщо фірма хоче вистояти в конкурентній боротьбі, вона повинна знижувати витрати й виходити за цим показником на сучасний рівень.

Четвертий маркетинговий фактор, що впливає на ефективність збутової діяльності, характеризується зусиллями в галузі стимулювання *продажів і реклами* [235, с. 11–234; 203, с. 23–134; 283, с. 23–123; 239, с. 111–178; 246, с. 4–25]. Як показник, що дозволяє оцінити масштабність цієї діяльності, можна використовувати ефективність реклами (Р).

Останньою складовою системи маркетингу є забезпечення *ефективності товароруху* (Т). Дана сфера потенційно забезпечує найбільш повну задоволеність споживача. Рішення, прийняті фахівцями в цьому напрямку, позначаються на рівні витрат і в інших сферах діяльності й на можливостях фірми управляти попитом. Більшість фахівців дають аналогічні по змісту визначення терміна «товарорух». Під ним розуміється діяльність з планування, втіленню в життя й контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від місця їх походження до місць використання з метою задоволення потреб споживачів і з вигодою для себе [184, с. 335–380; 18, с. 60–74; 233, с. 254–291; 232, с. 298–316; 189, с. 235–289; 240, с. 125–226; 43, с. 11–126]. Тобто це те, яким чином фірма організує зберігання, вантажну обробку й переміщення товарів, щоб вони стали доступними для споживачів у потрібний час у потрібному місці. Товарорух – це сфера потенційно високої економії витрат і забезпечення більш повної задоволеності клієнтів. Рішення, прийняті фахівцями з обробки замовлень і організації складування, керуючими службою товарних запасів і експедиційно-транспортною службою, позначаються на рівнях витрат в інших сферах діяльності й на можливостях фірми управляти попитом.

Одне з ключових місць у маркетинговому інструментарії при формуванні стратегії міжнародного маркетингу займає цінова політика.

В теперішній час, коли світогосподарська система перебуває одночасно в стані кризової економіки й глобалізаційних процесів, що розвиваються, найбільш важливе значення має визначення місця національних економік у світовому економічному просторі в умовах конкуренції, як було зазначено раніше. Сформована ситуація вимагає від кожного виробника, що орієнтує свою діяльність на довгострокове отримання прибутку й стабільний розвиток, формування достатніх знань про етику товарного ринку, що представляється можливим тільки через механізм міжнародного маркетингу, який має спрямованість на підвищення якості, конкурентоспроможності продукції й встановлення ціни. В останньому процесі сучасний маркетинг бере безпосередню участь і відіграє вирішальну роль в ухваленні управлінського рішення. Н. Норі цина з цього приводу зазначає: «Маркетинговий успіх формується, насамперед, виваженою товарною політикою і підкріплюється відповідно обґрунтованою ціною. Чітко організована система збуту та вдала маркетингова комунікація посилюють пропозицію та сприяють її реалізації. У комплексі маркетингу ціна є особливим інструментом, оскільки безпосередньо утворює прибуток, що дозволяє підприємству вилучити на свою користь частку знов створеної вартості» [210, с. 41]. В. Панков справедливо наполягає, що «у системі менеджменту цінова політика підприємства, механізм встановлення цін, стратегія ціноформування належать до найскладніших, але найбільш важливих інструментів, які визначають його успіх на ринках споживача й впливають на стійкий розвиток, конкурентоспроможність і фінансову стабільність» [218, с. 271]. На думку І. Салімжанова, «ціни й ціноутворення є одним із ключових елементів ринкової економіки. Ціна – складна економічна категорія. У ній перетинаються практично всі основні проблеми розвитку економіки, суспільства в цілому. У першу чергу, це стосується виробництва й реалізації товарів, формування їх вартості, створення, розподілу й використання ВВП і національного доходу. Існують дві основні теорії ціни. На думку прихильників однієї теорії, ціна товару виражає його вартість.

Прихильники іншої теорії вважають, що ціна товару представляє собою суму грошей, які покупець готовий заплатити за товар певної корисності. Звідси ціна – грошове вираження вартості товару» [299, с. 4].

Насамперед, щоб визначитись з умовами формування ціни на сучасному світовому ринку, де на сьогодні панують маркетингові принципи функціонування, необхідно визначитись з поняттям конкуренції на ринку і її станом, оскільки, як стверджують багато відомих вчених-економістів [218, с. 118–133; 309, с. 7–33; 274, с. 11–79; 282, с. 11–145; 57, с. 53–58], ці два явища: ціноутворювальний процес і конкуренція, перебувають у тісному взаємозв'язку й здійснюють безпосередній вплив один на одного. З приводу важливості аналізу конкурентної ситуації на ринку, першочергової необхідності її дослідження, група авторів відзначає: «для забезпечення ефективної діяльності, орієнтованої на випуск продукції, яка має потрібні споживачеві якості, необхідно цілеспрямовано й професійно вивчати й аналізувати конкурентне середовище, реалізуючи один із принципів маркетингу: "хто забуває про конкурентів, того завтра забуде ринок» [309, с. 20]. У ринковій економіці розрізняють три основних види конкуренції [230, с. 40]: функціональну, видову й міжфірмову.

В умовах першої спостерігається ситуація, коли різні товари можуть задовольняти одну ту ж потребу. Видова, у свою чергу, що інакше називається спонукальною, припускає краще задоволення потреби в товарах з більш високими споживчими якостями. Міжфірмова ставить перед підприємствами, що діють на таких ринках, мету кращого заволодіння увагою потенційних споживачів.

На основі врахування особливостей прояву конкуренції учасниками міжнародного бізнесу, що діють на ньому, використовуються різні методи конкурентної політики, які, у свою чергу, діляться на цінові й нецінові. Нецінові методи – це більш широкий спектр різних прийомів активної діяльності на ринку: розширення асортиментів і поліпшення якості товару, організація реклами, визначення місця й умов продажу, забезпечення сервісу

й ін. Вибір методу залежить від стану ринку, поведження споживачів, політики конкурентів, конкурентоспроможності виробу й т. д.

А. Томпсон відзначає ряд закономірностей конкурентної боротьби, які у свій час вивів Брюс Хендерсон [390, с. 778–800]: якщо конкуренти рівнопотужні, а їх стратегії по суті ідентичні, то рівновага на ринку хитлива, а конфлікти – постійні, навіть за незначними приводами; якщо єдиний, найбільш значимий, фактор наблизився до критичного стану, то рівновага також хитлива; якщо критичними в потенціалі можуть стати кілька факторів, то можлива ситуація, коли кожен конкурент знайде для себе певну частку успіху у споживачів, і декілька конкурентів зможуть співіснувати, кожний у своєму професійному сегменті; чим менше критичних факторів конкуренції, тим менше конкурентів виживає; співвідношення «два до одного» між будь-якими двома конкурентами – це та точка рівноваги, коли зусилля зі зміни співвідношення згасають.

У зв'язку з вищезазначеним, формуються три правила поведінки в конкурентній боротьбі [325, с. 1–20; 353, с. 135–158; 272]: будь упевнений, що твій суперник цілком у курсі того, чого він може досягти при домовленості з тобою й чого коштує її відсутність; уникай дій, які можуть розсердити суперника, доки не зрозумів, як він швидше за все відреагує на них, поки не переконався в кінцевості його дій; переконай суперника, що твої емоції й дії відповідають твоєму положенню, ситуації й підказані логікою міркування.

Вибір конкретних стратегій, тактики конкурентної боротьби спирається на результати аналізу й оцінки інформації про ринок, про власну позицію на ньому, про позиції конкурентів. Цей вибір взаємозалежний із загальною стратегією міжнародного маркетингу, вносить свої корективи в програми, плани, бюджет цієї роботи. Разом з тим ясно, що багато що залежить і від конкурентного середовища в цілому – як на світовому, так і на ринках країн, структуру якого найбільш успішно представляють М. Янковський, Ю. Макогон, Н. Фомічова у своїй роботі [309, с. 22] (рис. 2.10), обґрунтовуючи

необхідність її вивчення «для цілеспрямованого створення конкурентних переваг».

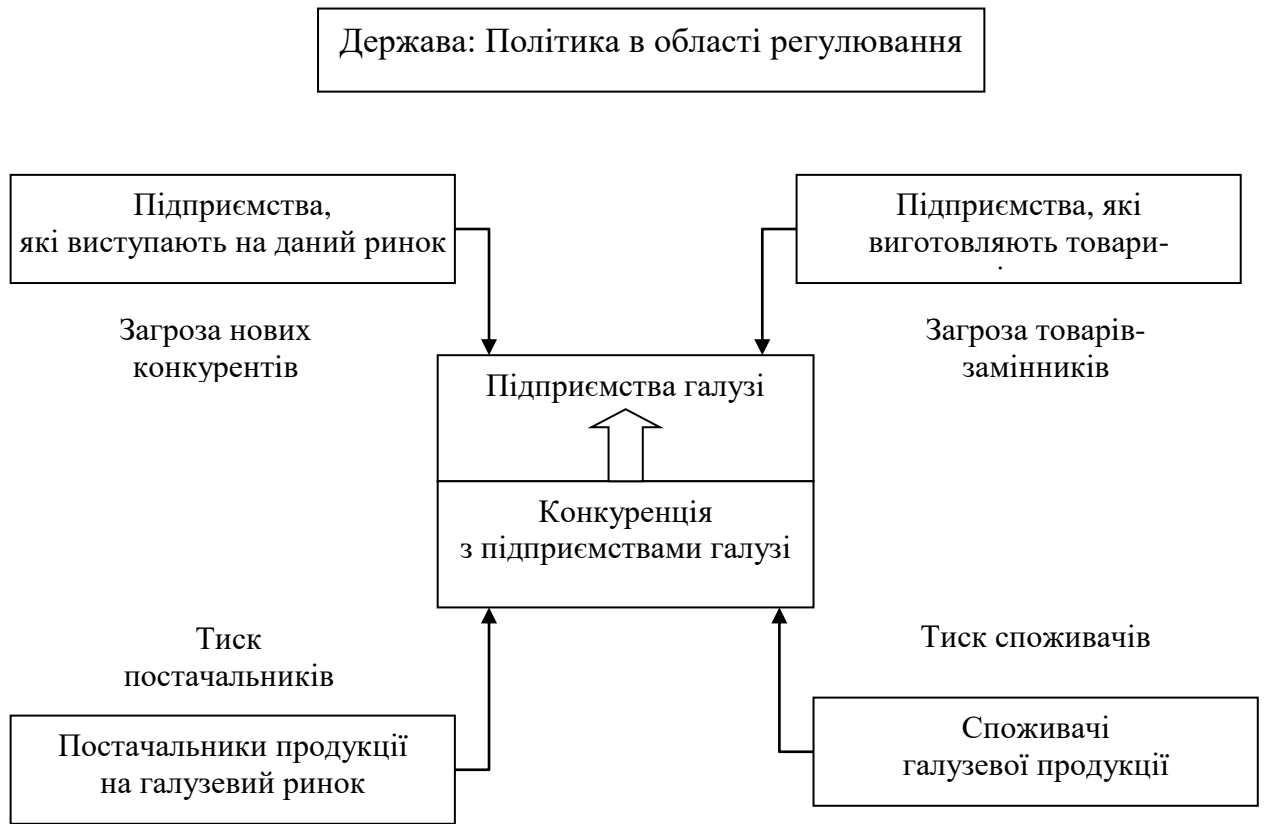


Рис. 2.10. Структура конкурентного середовища [309, с.22]

Основним моментом у розробці тактики міжнародного маркетингу є процес формування принципів виходу на міжнародний ринок, на яких базуються такі ключові питання, як прогнозовані обсяг і ціна виробництва й ціна реалізації готової продукції. Від правильності вибору даної стратегії й точності прогнозу залежить подальша доля не тільки окремого продуцента, але й національної економіки його країни в цілому, тому що в ринкових умовах на міжнародному рівні успішність функціонування виробника визначається не за фактом випуску товарів і ефективності виробничого процесу, а за фактом реалізації готової продукції й одержання реального доходу, а також місця в міжнародному рейтингу й міжнародному рівні конкурентоспроможності.

У цьому випадку небезпечними є погрішності в прогнозуванні попиту на свою продукцію. У випадку відхилень у більший бік спостерігається незатребуваність продукції. Це означає формування «мертвого» капіталу фірми, особливо, якщо продукція промислового призначення й знайти на неї нового споживача представляється нереальним або дуже проблематичним. Отже, ресурси осідають у вигляді залежалої продукції на складі. А при незабезпеченні повного задоволення попиту має місце недоодержання прибутку, а також поступка позиціями на світовому ринку конкурентам, що значно небезпечніше, ніж на національному рівні. Н. Норіцина, підтверджуючи дану тезу, відзначає, що «ціна є інструментом формування попиту, вона активно використовується у конкурентній боротьбі: зі встановлення певної ціни починаються цінові «війни», здатні витіснити конкурентів з ринкового простору. Вдала ціна не завжди може компенсувати низьку якість товару, немодний дизайн, поганий розподіл і неефективне просування, проте неефективне ціноутворення, безсумнівно, перешкоджає фінансовому успіху навіть у разі оптимального поєднання всіх зазначених елементів» [210, с. 41].

Складність проблеми прогнозування стратегії формування цін для окремих товаровиробників, у тому числі й у виробництві промислової продукції, полягає в тому, що в окремих країнах, які представляють собою цільові ринки, у цей час можна говорити лише про початковий етап ринкової економіки, де тільки складаються ринкові відносини, а в цілому на світовому рівні проявляються результати економічної кризи. Але вже зараз кожний підприємець, кожна фірма повинні враховувати закони ринку у своїй політиці, найважливішою складовою якої є політика ціноутворення. І. Ліпсиць, говорячи про важливість вибору цінової політики, спрямованої на підвищення рівня конкурентоспроможності, відзначає: «якщо ви у своїй практиці нерідко задаєте собі питання «яку ціну нам треба встановити, щоб покрити витрати й отримати гарний прибуток», то це означає, що у вас немає своєї політики цін і, відповідно, не може бути й мови про якусь стратегію її

реалізації. Про політику цін ми можемо говорити тільки в тому випадку, якщо ви ставите перед собою питання зовсім по-іншому: "які витрати ми можемо собі дозволити, щоб заробити прибуток при тих ринкових цінах, яких ми можемо досягти?"» [169, 19]. У цьому випадку старий підхід, що схематично можна представити у вигляді формули (2.1), необхідно замінити новим, у вигляді формули (2.2). Даний підхід не перекладає проблеми підприємства – великі розміри витрат- на плечі покупця, змушеного забезпечити підприємству планований прибуток, а навпаки, змушує підприємство забезпечити максимальну інтенсивність виробничого процесу, виходячи з того, що ціна визначається ринком, а прибуток утвориться тільки за рахунок скорочення витрат. Крім того, така орієнтація фінансової звітності дозволяє вибрати правильну політику довгострокових інвестицій у виробництво й навчання виробничого персоналу, зіставляючи їхні попередні результати з реальними змінами витрат.

$$[\text{Витрати}] + [\text{Планований Прибуток}] = [\text{Ціна}] \quad (2.1)$$

$$[\text{Ціна}] - [\text{Витрати}] = [\text{Прибуток}] \quad (2.2)$$

«Так само не можна говорити про наявність у фірми певної цінової політики або стратегії», – далі розвиваючи тему говорить І. Ліпсиць, – «якщо ви задаєте собі, здавалося б, цілком «ринкове» питання: «Яку ціну готовий буде заплатити за цей товар покупець?». Питання повинно звучати зовсім по-іншому: "Яку цінність представляє цей товар для наших покупців і як нам переконати їх у тому, що наша ціна відповідає цій цінності?"» [169, с. 20]. У цьому випадку в економічний лексикон вводиться поняття споживчої цінності товару, під якою І. Ліпсиць розуміє корисність або задоволення, одержуване споживачем у результаті споживання товару [169, с. 34–35].

Таким чином, ціни на продукцію, що виготовляється, у відповідності до обсягу продажів є ключовим показником, що визначає такі результати виробничо-збутової діяльності, як прибуток і дохід. У сучасних умовах господарювання цінова політика підприємства формується під впливом

великої кількості факторів, таких як: рівень якості продукту; етап життєвого циклу товару; ступінь відповідності товару вимогам споживача; рівень і характер конкуренції на ринку; співвідношення попиту та пропозиції на ринку збуту продукції; конкурентні переваги підприємства і його товару у порівнянні з діючими виробниками у виробничому просторі; наявність і престижність у виробника бренда (марки); ефективність рекламної політики фірми; особливості просування товару на ринок; тип попиту на товар; вид маркетингу, який використовує підприємство відповідно до загальної його стратегії. У свою чергу, ціноутворення має важливе значення в сучасній маркетинговій системі й залежно від його напрямку здійснюється диференціація товарів, формується інноваційна політика підприємства, визначаються особливості сегментування ринку збуту, здійснюється управління життєвим циклом товару, системою стимулювання збуту й т. д.

В умовах конвергенції технологій під впливом глобалізації (одночасний розвиток і взаємопроникнення широкого спектру нових наукових і технологічних областей діяльності, в основі якого лежать можливості, що відкриваються з використанням інформаційних, біо- і нанотехнологій) формування цінової політики на міжнародному рівні при зовнішній подібності з національним підходом є більш складним і ризикованим процесом. Основними причинами цього, як відзначає група дослідників на чолі з Ю. Макогоном, які виражають думку багатьох учених-економістів, є такі: «різний ступінь державного втручання в різних країнах, більш широка різноманітність попиту на різних ринках, ціни при експорті продукції зростають, існують розходження в практиці встановлення фіксованих цін і цін, що змінюються, існує розходження в практиці ведення конкурентної боротьби на міжнародних ринках» [180, с. 133–134]. На додаток до сказаного, необхідно враховувати неоднорідність ринків міжнародного масштабу й особливості національних економічних умов країн, що є потенційними й існуючими партнерами в умовах глобалізації. Із цього приводу О. Азарян говорить, що виходити на світовий ринок при

формуванні цінової політики «не означає, що на той самий товар на окремих ринках повинні бути однакові ціни. На світовому ринку існує множинність цін, тобто ціни на однаковий товар в один й той же час можуть помітно різнитись. Визначення світової ціни має свої особливості, коли виникає питання про ціну світового ринку сировинних товарів або продукції обробної промисловості, у першу чергу, машинотехнічних виробів. Простіше вирішувати питання про світову ціну на сировинні товари, сфера застосування сировинних товарів відносно стабільна, на відміну від промислової продукції, умови експлуатації якої істотно відрізняються по конкретних споживачах, а асортимент є дуже широким. Тому на ринках готової продукції спостерігаються значні відмінності цін на вироби однакового призначення» [13, с. 99]. Виходячи з вищесказаного, міжнародна маркетингова цінова політика повинна бути гнучкою й відповідати не тільки вимогам світового ринку, але й враховувати економіко-політичні умови кожної окремої держави, яка є споживачем і партнером. Ефективна цінова політика керується такими головними рішеннями й функціями, як: контроль за рівнем мінімальної ціни (він не може бути нижчим, ніж сумарні видатки на виробництво й реалізацію товару); забезпечення максимально можливих сукупних прибутків від виробничо-збутової діяльності; використання ціни в якості одного з головних інструментів керування конкурентною ситуацією на ринку; встановлення ціни на більш зручному для споживача рівні, ніж конкуренти; керування загальною ситуацією на ринку; врахування тенденції розвитку факторів зовнішнього середовища, які є невідконтрольними підприємству; підтримка й розвиток загальної стратегії підприємства і її відповідність його цілям і місії.

Що стосується безпосереднього процесу розрахунку й встановлення ціни на вироблену продукцію, то ефективність багато в чому залежить і від правильності вибору методу ціноутворення, на який впливає велика кількість суб'єктивних і об'єктивних факторів. З цього приводу В. Панков відзначає: «залежно від певних умов розвитку бізнесу й з урахуванням впливу на

процес ціноутворення зовнішніх і внутрішніх факторів закордонною й вітчизняною практикою вироблені різноманітні методи розрахунку цін на виготовлювану продукцію» [218, с. 273].

Таким чином, знаючи поведження попиту на цільовому ринку й коефіцієнт його еластичності, рівень власних видатків, а також цін конкурентів на аналогічну продукцію, підприємство переходить до вибору стратегії ціноутворення, що базується: на витратах; на попиті; на конкуренції. У випадку застосування стратегії, заснованої на видатках, маркетологи визначають ціни, розраховуючи видатки виробництва, реалізації, обслуговування, а потім додають бажаний прибуток до цих цифр, попит при цьому не враховується, використовується поняття нижньої торговельної ціни товару – мінімального рівня покриття видатків. У випадку застосування стратегії, заснованої на попиті, маркетолог встановлює ціну після вивчення потреб і існуючої ціни, прийнятної для цільового ринку. Цю стратегію використовують тоді, коли вважається, що ціна – це ключовий фактор ухвалення рішення про покупку, при цьому визначається максимально можливий рівень ціни, який споживач може витратити на даний вид продукції. У випадку застосування стратегії, заснованої на конкуренції, ціни можуть бути нижче ринкових, на рівні ринкових, вище ринкових – залежно від лояльності споживачів, наданого сервісу, реальних і передбачуваних відмінностей між товарами. Стратегія застосовується фірмами при виробництві аналогічної продукції.

До методів, які засновані на витратах, відносять такі: витратний метод або метод «витрати плюс»; метод аналізу беззбитковості; метод «мінімальних цін»; метод доходу на капітал. В основі витратного методу лежить ідея розрахунку собівартості товару як головної складової ціни. У товарно-грошових умовах собівартість продукції містить у собі всі існуючі видатки, які необхідні для виробництва й збуту товару, що здійснюються за рахунок підприємства. Однак існують такі видатки, які пов'язані з виробництвом товару, але не належать до собівартості, тому що

фінансуються за рахунок прибутку, спеціальних фондів, бюджетних асигнувань і т. п. Для розрахунку ціни витратним методом необхідно взяти суму сукупних витрат й нормативного прибутку. До його переваг відносять такі [81; 218]: виробник значно більшою мірою має інформацію про власні видатки на виробництво продукції, ніж про попит, вивчення якого потребує додаткових витрат; якщо цим методом користується більшість виробників даної галузі, то ціни будуть подібними й цінова конкуренція зводиться до мінімуму; даний метод вважається справедливим як відносно споживачів, так і виробників, тому що при збільшенні попиту на продукцію виробник не наживається на споживачах, одночасно маючи справедливу норму прибутку. Однак цей метод є не адаптованим до сучасних умов ведення господарства, він не враховує особливості ситуації на ринку збуту й не пристосований до конкурентних відносин між виробниками.

Що стосується підходу встановлення ціни, заснованого на аналізі беззбитковості, то він представляє собою різновид методу ціноутворення, що надає інформацію про граничну якість товару й відповідну їй ціну, а також дозволяє визначити оптимальне співвідношення між кількістю і ціною при необхідності одержання певної величини прибутку [250, с. 136–167].

Якщо аналізувати ціни залежно від покриття видатків і рівня отриманого прибутку, то існує три головних типи цін: мінімально гранична ціна – такий рівень ціни, при якому покриваються змінні видатки. Таким чином, мінімально гранична ціна становить рівень питомих змінних видатків; ціна беззбитковості – ціна, при якій підприємство покриває всі сукупні видатки на виробництво одиниці продукції (суму змінних і постійних видатків). У такий спосіб видатки вже повністю окупаються, а прибуток ще не отримується; цільова ціна – такий рівень ціни, при якому підприємець не тільки покриває свої сукупні видатки, але й отримує запрограмований прибуток.

Цей метод заснований на побудові графіків беззбитковості й граничної рентабельності (рис. 2.11, рис. 2.12), на яких представлені валові видатки й передбачуваний валовий виторг від реалізації при різному рівні обсягів продажів [250, с. 99]. Крім того, у процесі дослідження проводиться розрахунок граничної кількості товару й граничної рентабельності. На основі

аналізу перерахованих показників і графіків формується оптимальна ціна, що дає запланований рівень прибутковості при прогнозованому терміні окупності. Цей метод ціноутворення вимагає розгляду різних варіантів цін, їх впливу на обсяг збуту, необхідного для подолання точки беззбитковості. Основний недолік цього методу полягає в тому, що він не враховує попит, що існує на даний вид продукції.

Наступна група методів – це методи, орієнтовані на попит. До них відносять:

- 1) метод встановлення ціни на підставі ціннісної значимості;
- 2) метод встановлення ціни на підставі закритих торгів;
- 3) тендерний метод.

Основним фактором ціноутворення при використанні методу встановлення ціни на підставі ціннісної значимості вважаються не видатки, а купівельне сприйняття даного товару. Для формування у свідомості споживача уявлення про цінність товару використовуються нецінові прийоми впливу. Ціна покликана відповідати ціннісній вагомості товару. Метод встановлення ціни на підставі закритих торгів використовується при необхідності встановлення ціни на підряди, які прагне одержати фірма.

Здійснюється з урахуванням очікуваної цінової пропозиції конкурентів. При цьому майже не враховується співвідношення між ціною й власними видатками. Чим нижче встановлена ціна, тим більше шансів на одержання замовлення. Цей метод, як і тендерний, є змішаним, тому що він націлений як на споживача, так і на конкурентів.

До методів, які орієнтовані на конкурентну ситуацію на ринку, належать такі [109; 144]: встановлення ціни на підставі рівня поточних цін; нормативно-параметричні методи – порівняння питомих показників товару; метод регресійного аналізу; агрегатний метод порівняння; бальний метод.

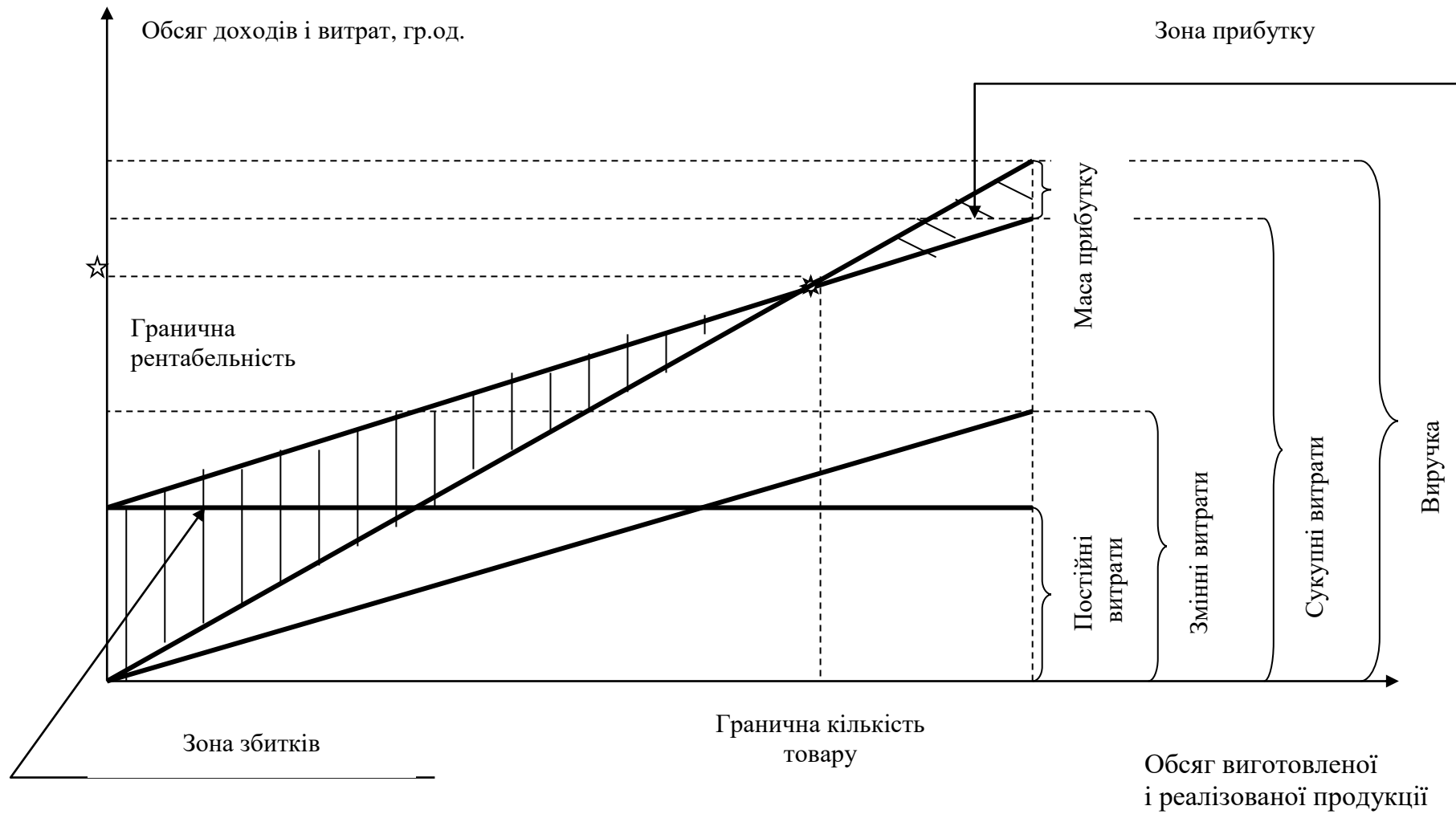


Рис. 2.11. Гранична рентабельність на графіку точки беззбитковості

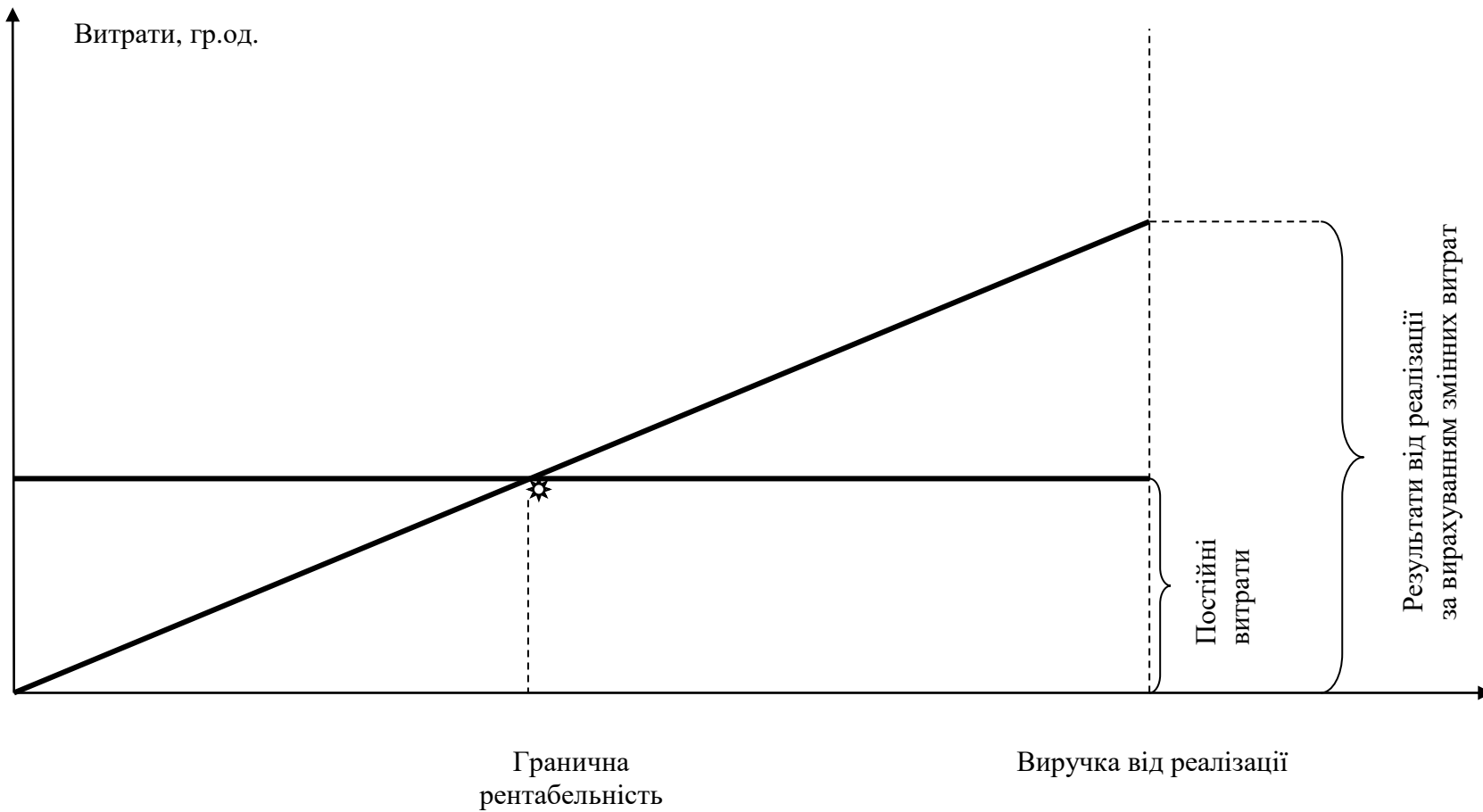


Рис. 2.12. Графічний метод визначення граничної рентабельності на основі результату від реалізації

зіставлення цін; метод експертної оцінки споживчих переваг продукції; розрахунок ціни на підставі рівня конкурентоспроможності товару; метод встановлення ціни на основі порівняння продуктивностей промислових товарів.

При встановленні ціни на підставі рівня поточних цін фірма відштовхується від цін конкурентів і менше уваги звертає на власні видатки й попит. Цей метод застосовується, коли еластичність попиту складно піддається вимірюванню й фірмі здається, що рівень поточних цін відповідає одержанню справедливої норми прибутку при виробництві даного виду продукції. Цей метод заснований на зіставленні ціни і якості власної продукції з аналогічним товаром фірм-конкурентів із застосуванням нормативно-параметричних методів, які характеризують ціну за техніко-економічними параметрами й іншими складовими конкурентоспроможності. При використанні методу порівняння питомих показників товару розраховуються частки від ділення ціни товару на головний параметр кожного виробу даного параметричного ряду товарів, що є аналогами.

$$\frac{P_1}{N_1} = \frac{P_2}{N_2} = \frac{P_n}{N_n} = P_{\text{уд. пар}} \quad (2.3)$$

де P_1, \dots, P_n – ціни товарів даного параметричного ряду;

N_1, \dots, N_n – значення головного параметра відповідного товару даного параметричного ряду в прийнятих одиницях виміру;

$P_{\text{уд. пар}}$ – ціна головного параметра даного параметричного ряду, яка використовується в поточній аналітичній роботі з перевірки й обґрунтування ціни.

Сутність методу регресійного аналізу зводиться до наявності лінійної залежності між головним параметром товару й ціною. При цьому необхідно пройти такі основні етапи [109; с. 145, с. 99–145]: визначення класифікаційних параметричних груп виробів; відбір параметрів, які найбільше впливають на ціну виробу; вибір і обґрунтування форми зв'язку,

зміна ціни при зміні параметрів; побудова системи нормальних рівнянь і розрахунок коефіцієнта регресії.

Агрегатний метод полягає в підсумовуванні окремих конструктивних частин параметричного ряду продукції з додаванням вартості оригінальних вузлів або деталей [81, с. 173–176]. Він застосовується, якщо нова продукція складається з різних сполучень основних конструктивних вузлів, ціни на які відомі, а сукупна ціна обчислюється як сума окремих конструктивних елементів шляхом підсумовування (відрахування) цін, які додаються, чи елементів, які знімаються. Бальний метод зводиться до здійснення експертних оцінок значимості параметрів виробу для споживача. Кожному параметру присвоюється певна кількість балів, підсумовування яких дає інтегральну оцінку техніко-економічного рівня виробів. Множенням суми балів на вартісну оцінку одного бала визначається загальна ціна даного виробу за формулою (2.4) [81, с. 173–174]:

$$P_H = \frac{\sum_{i=1}^n B_{Hi} \cdot V_i}{\sum_{i=1}^n B_{Gi} \cdot V_i} \cdot P_G, \quad (2.4)$$

де P_H – розрахункова ціна нового виробу;

P_G – ціна базового виробу;

B_{Hi} , B_{Gi} – бальна оцінка i -го параметра відповідно до нового й базового виробу;

V_i – питома вага i -го параметра даного виробу.

Метод експертних оцінок заснований на результатах опитування або колективної думки експертів про можливу ринкову цінність товару, розміри попиту на нього й прийнятті рішень про ціну.

Розрахунок ціни на підставі рівня конкурентоспроможності товару здійснюється за формулою:

$$P_1 = P_0 \cdot \left(I_{ГП} \cdot \frac{\lg B}{F_1 \lg Q^{-1}} + I_{ЕП} \cdot \frac{1 - F_1}{F_1} \right), \quad (2.5)$$

де P_0 , P_1 – ціни відповідно базового й даного товарів;

$I_{тп}, I_{ен}$ – групові параметричні показники по технічних і економічних показниках конкурентоспроможності товару;

F_1 – коефіцієнт пайової участі одиничного показника продажної ціни виробу;

B – частка за вартістю ринку базисних товарів;

Q – показник, що відображає співвідношення між попитом та пропозицією на розглянутий базисний товар (коефіцієнт насиченості).

Для продукції промислового призначення передбачається здійснення зв'язку між ціною встаткування і його продуктивністю, у цьому випадку використовується метод встановлення ціни на основі порівняння продуктивностей промислових товарів [109]:

$$\frac{P_1}{P_2} = \left(\frac{Q_1}{Q_2} \right)^n \quad (2.6)$$

де n – показник степеня, що характеризує залежність ціни від потужності й продуктивності встаткування;

Q_1, Q_2 – рівні потужностей устаткування.

При використанні цього методу для машинобудівної продукції для підвищення ефекту розрахунку найкращим є використання експлуатаційної продуктивності. Сучасний рівень розвитку науки й техніки вимагає в сфері важкого машинобудування забезпечення надійності виробленого встаткування, на яку покладає місію одного з найбільш важливих показників, що характеризують не тільки технічний рівень і якість, але й ефективність використання досліджуваної машини. У сучасних умовах розвитку економічних відносин розвивається й система ціноутворення, і на сьогодні розроблена досить велика

кількість специфічних методів, мета яких полягає в підвищенні ефективності ціноутворювального процесу, сприяючи при цьому максимізації як його конкурентоспроможності, так і принесеного ним прибутку за рахунок найкращого задоволення цільових споживачів. Отже, найбільшої ефективності можна досягти тільки за найкращої відповідності

продавця й покупця, що підтверджується словами П. Друкера: «сама по собі ціна не є ні «ціноутворенням», ні «цінністю», всі високоприбуткові компанії одержували свої гроші за те, що змогли по-справжньому задовольняти потреби своїх споживачів, надаючи їм те, що вони найбільше хотіли б мати» [71, с. 329].

Однак, незважаючи на різноманіття методів і підходів у сучасній політиці ціноутворення, існує гостра проблема в промисловій галузі вибору оптимальної ціни та оптимальної цінової політики, коли здійснюється масове виробництво однотипної продукції й у різних виробників немає принципової різниці в технічному рівні товарів. У цьому випадку сутність маркетингової цінової політики полягає в тому, щоб встановлювати такі ціни й так ними варіювати, аби зайняти постійне положення на ринку, володіючи максимальною його часткою, й забезпечити найбільший обсяг прибутку, а також вирішувати стратегічні й оперативні завдання. У зв'язку із цим питанню встановлення взаємозв'язку між рівнем ціни й обсягами продажів приділяється велика увага в сучасному маркетингу, що ставить на меті не встановлення максимального рівня ціни, а вибір оптимального значення, яке дасть максимальний прибуток підприємству. Як зазначає В. Панков, одним з основних завдань виробника в цьому випадку є знаходження оптимальної ринкової ціни на товар, який задовольняє як його виробників, так і покупців [218, с. 277].

Р. Іванова, говорячи про ціноутворення на однотипну продукцію, відзначає: «конфлікт інтересів продавців аналогічних товарів є породженням конкуренції, й також впливає на процеси ринкового ціноутворення» [86, с. 296], і при цьому пропонує використання у процесі ціноутворення «теорії ігор». Необхідність «ігрового підходу» Р. Іванова обґрунтовує «наявністю альтернатив стратегічного поведіння на ринку. Так, наприклад, мета максимізації прибутку продавця може бути досягнута одним із двох

альтернативних шляхів: збільшенням рентабельності продажу кожної одиниці товару або забезпеченням зростання обсягу продажів при незмінній або навіть зменшуваній рентабельності продажу кожної його одиниці. Перший варіант стратегічного поведіння, з погляду цінової політики, означає прагнення максимізувати ціну продажу товару на ринку, а другий варіант пов'язаний з можливою мінімізацією ціни продажу товару. Подібний конфлікт внутрішніх інтересів може мати місце й у покупців» [86, с.296]. Згідно з розробленою даним автором методикою, пошук оптимальної ціни здійснюється відповідно до теорії матричних ігор і зводиться до узгодження інтересів споживачів і конкурентів шляхом побудови платіжної матриці через вирішення завдань лінійного програмування, на основі яких формується певна модель, де формула (2.7) відображає завдання продавця, а формула (2.8) – завдання споживача:

$$\begin{aligned}
 &V \rightarrow \max \\
 &\sum_j a_{ij} \cdot x_j, i = 1, 2, \dots, m \\
 &\sum_j x_j \\
 &x_j \geq 0, j = 1, 2, \dots, n
 \end{aligned} \tag{2.7}$$

$$\begin{aligned}
 &u \rightarrow \min \\
 &\sum_i a_{ij} \cdot y_j, i = 1, 2, \dots, n \\
 &\sum_i y_i \\
 &y_i \geq 0, i = 1, 2, \dots, m
 \end{aligned} \tag{2.8}$$

де v – ціна гри або відшукувана ринкова ціна товару;

x_j – імовірність того, що j -й виробник буде визначальним в ціноутворенні на даний товар;

y_i – імовірність того, що ціна товару, який купується i -м споживачем, буде визначальною на товарному ринку.

Однак даний підхід при всій своїй цінності й ефективності не враховує поведження власних витрат виробника, а також співвідношення в них постійних і змінних витрат, і їх впливу на зміну цінової політики виробника (витрати виробника не є вирішальним чинником у ринковому ціноутворенні, але його повне ігнорування також призводить до певної погрішності). Для розширення завдання в цьому випадку необхідно ввести ще третю позицію, а саме позицію постачальника сировини для виробника, але в цьому випадку завдання серйозно ускладнюється. А, крім того, пропонувані при вирішенні даного завдання допущення й обмеження не завжди можливо внести в реальних ринкових умовах.

У свою чергу, О. Малиш пропонує на основі використання економіко-математичних методів побудову моделі визначення оптимальної ціни з огляду на дію двох економічних закономірностей: дії закону попиту й ефекту віддачі від зростання обсягів виробництва [183, с. 44–45]. Сутність даного підходу зводиться до побудови точок безбитковості, на основі яких формується діапазон цінового поведження. Однак дана методика будується, ґрунтуючись на вивченні поведження власних результатів діяльності при різному рівні цін, не враховуючи конкурентні ціни на ринку.

Працюючи над проблемою дослідження оптимальної ціни на товар і можливості її встановлення на сучасному підприємстві, науковець стверджує: «на основі аналізу безбитковості планованого нового продукту можна зробити не тільки перевірку на безбитковість нововведення (а також на платоспроможність підприємства, що його освоює), але й на оптимізацію ціни, обсягу випуску й постійних (фіксованих, умовно-постійних) витрат – за критеріями максимізації прибутку, одержуваного від даної інновації у різні періоди» [38, с.129].

Даної позиції дотримуються багато вчених і економістів-практиків, у тому числі й А. Єфремова [79], І. Булеєв [37].

Ю. Соколов, говорячи про підвищену точність аналізу собівартості при формуванні цінової політики, відзначає: «собівартість як поняття належить

скоріше до економічної, ніж бухгалтерської категорії, головний зміст якої полягає в тому, щоб виражати в грошових одиницях витрати підприємства на виробництво, просування й продаж товарної продукції. З погляду теоретичної економіки собівартість, у першу чергу, як сумарний показник видатків організації з виробництва продукції, носить об'єктивний характер і не залежить від методів і способів її обчислення, так само як і інших суб'єктивних факторів, що обмежують або нормують цей показник. Тому для прогнозування виробничих процесів на рівні прийняття управлінських рішень необхідно як можна більш точно визначити витрати підприємства на всіх стадіях виробництва продукції й по можливості розподілити за економічними елементами залежно від впливу того або іншого фактора на кінцеву вартість виробничої програми» [261, с. 6].

Однак, як показують практика й результати наукових досліджень в галузі ціноутворювального процесу, в міжнародному аспекті необхідний не однобічний підхід при врахуванні ціноутворюючих параметрів, а багатофакторний аналіз, що дозволяє максимально близько підійти до формування найбільш ефективної цінової стратегії в сфері міжнародного маркетингу. Проведений аналіз дає підстави для висновку про високу значимість розробки ефективної цінової політики в комплексній системі міжнародного маркетингу й необхідності індивідуального підходу при формуванні цінової стратегії в міжнародному аспекті. Крім того, як було встановлено в процесі дослідження, у сучасній економіці й маркетингу відсутні універсальні інструментарій і методологія, що дозволяють спрогнозувати оптимальну ринкову ціну на продукцію при пропозиції її в масштабах світового економічного простору, максимально враховуючи при цьому вплив на процес ціноутворення всього спектра зовнішніх і внутрішніх факторів, які діють одночасно.

Висновки до розділу 2

Вирішальною передумовою забезпечення економічної стійкості в

антикризовому управлінні промислового авіапідприємства є економічна і соціальна ефективність його діяльності. Соціально-економічна ефективність функціонування підприємства є комплексною характеристикою забезпечення економічної стійкості в антикризовому управлінні промислового авіапідприємства. Для її визначення застосовується комплексний підхід, що включає сукупність завдань, принципів, методів, критеріїв і систему показників, що дозволяють всесторонньо оцінити результати конкретного управлінського рішення, що сприяло досягненню економічної стійкості підприємства.

Дія економічних законів, комбінація системного та комплексного підходів дозволяють визначити організаційно-економічний механізм управління підприємством – як систему, що забезпечує формування та регулювання відносин об'єкта та суб'єкта управління, через функції та принципи управління, з внутрішнім і зовнішнім середовищем, за допомогою відповідних підходів, методів, важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу) для досягнення кінцевої мети функціонування підприємства.

Категорія «організаційно-економічний механізм управління підприємством» розглядається як один з основних елементів системи забезпечення його економічної стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища та розгортання кризових процесів на підприємстві. Запропонована структура організаційно-економічного механізму управління підприємством, в якій знайшло відображення компоненти економічної та організаційної складової. Отримані результати є теоретичним підґрунтям для подальшої розробки організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємством з метою досягнення його економічної стійкості.

Формування механізму антикризового управління економічної стійкості підприємства ґрунтується на наукових підходах до вироблення управлінських рішень і є складною системою, що розгортається в певному економіко-правовому середовищі властивій конкретному підприємству. В

дослідженні розроблений механізм антикризового управління, елементи якої розкриваються в окремих розділах дисертаційного дослідження. В якості базових елементів механізму антикризового управління були виділені наступні складові: механізм управління фінансовими потоками, механізм управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами формування, механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю, механізм розробки стратегії підприємства, механізм контролінгу економічної стійкості.

Розроблений механізм антикризового управління економічної стійкості відрізняється від подібних розробок, представлених в науковій і спеціальній літературі, оскільки враховує: розвиток кризового процесу на підприємстві; можливість використання локальних організаційно-економічних механізмів антикризового управління залежно від напрямів зовнішньої і внутрішньої політики та етапу життєвого циклу підприємства; зміни нормативно-правового простору; у вигляді окремих механізмів виділений блок контролінгу та інформаційний.

Організаційно-економічний механізм антикризового управління економічною стійкістю підприємства є багаторівневою системою, що включає сукупність локальних основних та забезпечуючого механізмів, за допомогою яких здійснюється підвищення, забезпечення або відновлення економічної стійкості підприємства. Даний механізм дозволяє формувати умови, що сприяють отриманню позитивних економічних результатів діяльності авіапромислових підприємств і забезпеченню їх економічної стійкості.

Вплив розгортання кризових процесів на економічну стійкість підприємств відображає концепція антикризового управління економічною стійкістю підприємства. Економічна стійкість підприємств в умовах розгортання кризових процесів можлива в результаті формування та дії наступних механізмів: управління фінансовими потоками; управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами

формування; управління зовнішньоекономічною діяльністю; розробки стратегії; контролінгу економічної стійкості.

Обґрунтовано положення концепції антикризового управління економічною стійкістю підприємства серед яких: формування антикризової стратегії підприємства (на основі обліку та з врахуванням впливу чинників зовнішнього середовища прямої та непрямої дії); формування власного та позикового капіталу, раціоналізація його структури (на основі врахування та гармонізації економічних інтересів підприємства та його власників); управління фінансовими потоками (на основі гармонізації економічних інтересів підприємства, споживачів та держави); підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства (на основі економічного обґрунтування умов здійснення зовнішньоторговельних операцій та укладання ЗЕ-контрактів); контролінгу економічної стійкості, (сприяє підвищенню ефективності антикризового управління економічною стійкістю за рахунок покращення інформаційно-аналітичного забезпечення). Визначені механізми діють комплексно (взаємодіють між собою), тим самим забезпечуючи мінімізацію впливу кризових процесів шляхом визначення акценту на необхідність активізації локальних механізмів в залежності від типу економічної стійкості, джерела та стадії кризового процесу.

Запропоновано модель системи методологічних підходів антикризового управління, яка передбачає синергетичний зв'язок між об'єктом і суб'єктом управління через розвиток синергетичної взаємодії локальних механізмів: розробки стратегії підприємства; управління капіталом; управління фінансовими потоками; управління зовнішньоекономічною діяльністю; контролінгу економічною стійкістю. Основною характеристикою даної моделі є те, що елементи системи, впливаю один на одного, підвищують ефективність антикризового управління, це пов'язано з тим, що ресурси, що акумулюються в одному механізмі підприємства використовуються одночасно без додаткових витрат іншими його механізмами.

Розроблено методологія антикризового управління економічною стійкістю, яка ґрунтується на синергетичному ефекті та комплексній взаємодії функціонального, процесного, ситуаційного, системного, синергетичного, цільового, ресурсного, стратегічного та комплексного підходів, що дозволяє ефективно діяти механізмам розробки стратегії підприємства, контролінгу економічної стійкості капіталу, управління фінансовими потоками, капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами формування, зовнішньоекономічною діяльністю. Механізми виступають засобами забезпечення виконання управлінських функцій щодо досягнення цілей і завдань підприємств, мінімізації наслідків прояву кризового процесу на основі врахування особливостей об'єкта управління та середовища його функціонування, а саме, циклічності економічних процесів.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В КОНТЕКСТІ ЗАДАЧ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Методичний підхід до оцінки впливу макроекономічних факторів на діяльність підприємства

В сучасних умовах господарювання підприємство перебуває під постійним впливом зовнішнього середовища, якому притаманні динамічність, мінливість, інтегрованість та різноманіття суб'єктів господарювання. Стосовно зовнішнього середовища, можна стверджувати, що підприємство не в змозі на нього вплинути, але адаптуватися до його змін, досягти економічну стійкість, повинно. Для того щоб оцінити вплив макроекономічних факторів на діяльність підприємства, необхідно провести їх аналіз. Основні моделі та методи моніторингу зовнішнього середовища функціонування підприємства наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Моделі та методи моніторингу зовнішнього середовища функціонування підприємства

Аналіз рівня впливу факторів середовища функціонування підприємства та його сприятливості для виходу з кризового стану пропонується проводити за допомогою інтегрального показника, етапи розрахунку якого представлені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Етапи визначення підсумкового інтегрального показника рівня впливу факторів середовища функціонування підприємства

Інтегральна оцінка доповнює і розширює можливості традиційного аналізу, базується на використанні вже існуючих методів оцінки та системи показників. Вона дає змогу поєднати в одному показнику багато різних за назвою, одиницями виміру, вагомістю та іншими характеристиками чинників. Інтегральний показник характеризує рівень впливу факторів середовища функціонування підприємства та його сприятливості для виходу

з кризового стану, а саме, як впливають фактори середовища функціонування підприємства на його економічну стійкість.

Використання інтегрального показника дозволяє одержати узагальнену оцінку в цілому без зайвої концентрації уваги на окремих складових, критеріях у період відсутності проблемної ситуації, а при необхідності дозволяє зробити декомпозицію системи показників і з необхідним ступенем деталізації виявити фактори середовища, що її створили і негативно впливають на економічну стійкість.

Методика підсумкової інтегральної оцінки рівня впливу факторів середовища функціонування підприємства на його економічну стійкість представлено в табл. 3.1.

Підсумковий інтегральний показник рівня впливу факторів середовища функціонування підприємства розраховується наступним чином:

$$PI_{\text{серед.функц.}} = \sum_{i=1}^n \beta_i \cdot I_i, \quad (3.1)$$

де I_i – інтегральні показники рівня впливу i -й складової оцінки рівня впливу факторів середовища функціонування підприємства;

β_i – вагомість i -й складової оцінки рівня впливу факторів середовища функціонування підприємства.

По кожній із складових оцінки рівня впливу факторів середовища функціонування підприємства ($i = \overline{1, n}$) виділяють критерії оцінки P_{ij} ($j = \overline{1, m}$). Тоді, інтегральні показники оцінки рівня впливу факторів середовища функціонування підприємства з урахуванням відповідних критеріїв оцінки матимуть вигляд:

$$I_i = \sum_{j=1}^m \lambda_{ij} \cdot P_{ij}, \quad (3.2)$$

де λ_{ij} – вагомість j -го критерію оцінки по i -й складової оцінки рівня впливу факторів середовища функціонування підприємства.

β_i , и λ_{ij} визначаються експертним шляхом таким чином, що:

$$\sum_{i=1}^n \beta_i = 1, \quad (3.3)$$

Методика підсумкової інтегральної оцінки рівня впливу факторів середовища

функціонування підприємства на його економічну стійкість

Складова середовища	Вага складової	Методика розрахунку	Фактори , умовні позначення критерію	Вага фактору
1	2	3	4	5
1. Інтегральний показник рівня впливу політико-інституціонального середовища (I_1)	β_1	$I_1 = P_{11} \cdot \lambda_{11} + P_{12} \cdot \lambda_{12} + P_{13} \cdot \lambda_{13} + P_{14} \cdot \lambda_{14} + P_{15} \cdot \lambda_{15} + P_{16} \cdot \lambda_{16} + P_{17} \cdot \lambda_{17} + P_{18} \cdot \lambda_{18} + P_{19} \cdot \lambda_{19}.$	P_{11} – стабільність уряду;	λ_{11}
			P_{12} – державний контроль і регулювання діяльності підприємств;	λ_{12}
			P_{13} – стабільність податкової політики;	λ_{13}
			P_{14} – державна політика приватизації та націоналізації;	λ_{14}
			P_{15} – міждержавні угоди з іншими урядами;	λ_{15}
			P_{16} – рішення уряду щодо підтримки окремих галузей та підприємств;	λ_{16}
			P_{17} – державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;	λ_{17}
			P_{18} – рівень корупції державних структур;	λ_{18}
			P_{19} – рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).	λ_{19}
2. Інтегральний показник рівня впливу економічного середовища (I_2)	β_2	$I_2 = P_{21} \cdot \lambda_{21} + P_{22} \cdot \lambda_{22} + P_{23} \cdot \lambda_{23} + P_{24} \cdot \lambda_{24} + P_{25} \cdot \lambda_{25} + P_{26} \cdot \lambda_{26} + P_{27} \cdot \lambda_{27} + P_{28} \cdot \lambda_{28} + P_{29} \cdot \lambda_{29}.$	P_{21} – рівень інфляції;	λ_{21}
			P_{22} – індекс обсягів промислової продукції;	λ_{22}
			P_{23} – експорт/імпорт товарів та послуг;	λ_{23}
			P_{24} – індекс цін виробників промислової продукції;	λ_{24}
			P_{25} – фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності;	λ_{25}
			P_{26} – частка збиткових підприємств;	λ_{26}

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
			P_{27} – середній офіційний курс національної грошової одиниці до іноземних валют;	λ_{27}
			P_{28} – кредити, надані банками резидентами;	λ_{28}
			P_{29} – ставки банківського проценту.	λ_{29}
3. Інтегральний показник рівня впливу науково-технологічного середовища (I_3)	β_3	$I_3 = P_{31} \cdot \lambda_{31} + P_{32} \cdot \lambda_{32} + P_{33} \cdot \lambda_{33} + P_{23} \cdot \lambda_{33} + P_{34} \times \lambda_{34} + P_{35} \times \lambda_{35} + P_{36} \times \lambda_{36} + P_{37} \times \lambda_{37}.$	P_{31} – обсяг наукових та науково-технічних робіт, виконаних власними силами підприємств, за видами;	λ_{31}
			P_{32} – інноваційність промислової продукції;	λ_{32}
			P_{33} – освоєно виробництво нових видів продукції, найменувань;	λ_{33}
			P_{34} – питома вага підприємств, що впроваджували інновації;	λ_{34}
			P_{35} – інвестиції в основний капітал;	λ_{35}
			P_{36} – ступінь зносу основних фондів;	λ_{36}
			P_{37} – прямі іноземні інвестиції до України.	λ_{37}
4. Інтегральний показник рівня впливу соціально-демографічного середовища (I_4)	β_4	$I_4 = P_{41} \cdot \lambda_{41} + P_{42} \cdot \lambda_{42} + P_{43} \cdot \lambda_{43} + P_{44} \cdot \lambda_{44} + P_{45} \times \lambda_{45} + P_{46} \times \lambda_{46}.$	P_{41} – кількість найманих працівників;	λ_{41}
			P_{42} – доходи населення;	λ_{42}
			P_{43} – кількість потенційного населення;	λ_{43}
			P_{44} – кількість зайнятих;	λ_{44}
			P_{45} – кількість безробітних;	λ_{45}
			P_{46} – середньомісячна заробітна плата.	λ_{46}
5. Підсумковий інтегральний показник рівня впливу факторів середовища функціонування підприємства ($PI_{\text{серед.функц.}}$)			$PI_{\text{серед.функц.}} = \beta_1 \cdot I_1 + \beta_2 \cdot I_2 + \beta_3 \cdot I_3 + \beta_4 \cdot I_4.$	

$$\sum_{j=1}^m \lambda_{ij} = 1. \quad (3.4)$$

У свою чергу P_{ij} характеризує вірогідність виникнення факторів, визначаються експертним методом.

Ступінь узгодженості експертів оцінюється за допомогою коефіцієнта конкордації Кендала [30]:

$$W = \frac{12 \cdot S}{n^2 \cdot (m^3 - m)}, \quad (3.5)$$

де S — сума квадратів відхилень суми рангів кожного об'єкту експертизи від середнього арифметичного рангів;

n — число експертів;

m — число об'єктів експертизи.

Для здобуття інтерпретації рівня впливу факторів середовища функціонування підприємств на їх економічну стійкість використовується п'ятибальна шкала Харрінгтона [68; 132] (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Відповідність значення підсумкового інтегрального показника рівню впливу факторів середовища функціонування підприємства шкалі Харрінгтона

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
Дуже низький (дуже погано)	0-0,2	Підприємство залежно від впливу факторів зовнішнього середовища на економічну стійкість підприємства, критичний рівень впливу
Низький (погано)	0,2-0,37	Фактори зовнішнього середовища дуже впливають на економічну стійкість підприємства, підвищений рівень впливу
Середній (задовільно)	0,37-0,63	Фактори зовнішнього середовища значно впливають на економічну стійкість підприємства, рівень впливу ризикований
Високий (добре)	0,63-0,8	Фактори зовнішнього середовища не значно впливають на економічну стійкість підприємства, середній рівень впливу
Дуже високий (відмінно)	0,8-1	Фактори зовнішнього середовища не впливають на економічну стійкість підприємства, мінімальний рівень впливу

Як визначалося, найбільш відомим методом аналізу макросередовища є *PEST* – аналіз, який проводиться при безпосередніх вимірах експертним

шляхом.

Завдання експертів полягає в тому, щоб оцінити рівень впливу и вірогідність виникнення різних факторів зовнішнього середовища на підприємство.

Експертами були: Експерт 1 – директор машинобудівного підприємства; Експерт 2 – директор машинобудівного підприємства; Експерт 3 – начальник відділу зовнішніх зв'язків; Експерт 4 – головний інженер; Експерт 5 – директор по фінансам та економіки; Експерт 6 – начальник фінансового відділу; Експерт 7 – начальник планово-економічного відділу.

Робота виконувалася експертами у декілька етапів: на першому етапі визначається міра впливу чинників на діяльність підприємства у формі відносних нормованих вагових коефіцієнтів; на другому етапі визначається вірогідність виникнення цих чинників за п'ятибальною системою оцінок, при цьому 5 - вірогідності виникнення найбільша, а 1 - вірогідності виникнення найменша.

Оцінку впливу політико-інституціонального середовища на діяльність підприємства здійснюється шляхом аналізу наступних факторів: стабільність уряду; державний контроль і регулювання діяльності підприємств; стабільність податкової політики; державна політика приватизації та націоналізації; міждержавні угоди з іншими урядами; рішення уряду щодо підтримки окремих галузей та підприємств; державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств; рівень корупції державних структур; рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).

Безпосередній вимір вагових коефіцієнтів, сума яких повинна дорівнювати одиниці, робиться за шкалою порядку. Значення цих коефіцієнтів розраховуються по формулі

$$g_j = \frac{\sum_{i=1}^n G_{i,j}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m G_{i,j}}, \quad (3.6)$$

де n — кількість експертів;

m — число «зважуваних» показників;

$G_{i,j}$ — коефіцієнт ваговитості j -го показника у балах, даний i -м експертом.

Для показників, мінімальне значення яких є якнайкращим нормування здійснюється за допомогою формули:

$$K_i = \frac{K_{\max} - K_i(x)}{K_{\max} - K_{\min}}. \quad (3.7)$$

де K_i — показник, що нормується;

$K_i(x)$ — середнє (фактичне) значення показника;

K_{\max} — максимальне значення показника;

K_{\min} — мінімальне значення показника.

Нормовані показники задовольняють вимогам безрозмірності, загальному початку відліку всіх показників, єдиному інтервалу зміни.

В табл. 3.3 представлено визначення Інтегрального показника рівня впливу політико-інституціонального середовища.

Таблиця 3.3

**Визначення інтегрального показника рівня впливу
політико-інституціонального середовища**

Фактор експертизи	Рівень впливу (ваговий коефіцієнт λ_{ij})	Середня нормована вірогідність виникнення (P_{ij})
1	2	3
стабільність уряду	0,1873	0
стабільність податкової політики	0,1365	0,785714
державний контроль і регулювання діяльності підприємств	0,1079	0,071429

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
державна політика приватизації та націоналізації	0,0794	0,821429
міждержавні угоди з іншими урядами	0,1841	0
рішення уряду щодо підтримки окремих галузей та підприємств	0,0857	0
державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств	0,1016	0,785714
рівень корупції державних структур	0,0508	0,928571
рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками)	0,0667	0,892857
Інтегральний показник рівня впливу політико-інституціонального середовища (I_1)	$I_1 = 0 \cdot 0,1873 + 0,785714 \cdot 0,1365 + 0,071429 \cdot 0,1079 + 0,821429 \cdot 0,0794 + 0 \cdot 0,1841 + 0 \cdot 0,0857 + 0,785714 \cdot 0,1016 + 0,928571 \cdot 0,0508 + 0,892857 \cdot 0,0667 = 0,366667.$	

Відповідність значення інтегрального показника рівня впливу політико-інституціонального середовища функціонування підприємства первинній п'ятибальній шкалі Харрінгтона [68; 132] представлена в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Відповідність інтегрального показника рівня впливу політико-інституціонального середовища шкалі Харрінгтона

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
Дуже низький (дуже погано)	0-0,2	Підприємство залежно від впливу факторів політико-інституціонального середовища на економічну стійкість підприємства, критичний рівень впливу
Низький (погано)	0,2-0,37	Фактори політико-інституціонального середовища дуже впливають на економічну стійкість підприємства, підвищений рівень впливу
Середній (задовільно)	0,37-0,63	Фактори політико-інституціонального середовища значно впливають на економічну стійкість підприємства, рівень впливу ризикований
Високий (добре)	0,63-0,8	Фактори політико-інституціонального середовища не значно впливають на економічну стійкість підприємства, середній рівень впливу
Дуже високий (відмінно)	0,8-1	Фактори політико-інституціонального середовища не впливають на економічну стійкість підприємства, мінімальний рівень впливу

Як бачимо, фактори політико-інституціонального середовища дуже впливає (високий рівень впливу) на економічну стійкість підприємства та не сприяють виходу з кризового стану.

Розвиток законодавчої бази, характер податкової політики та результативність державного регулювання не достатньо ефективні. Законодавча база часто змінюється та не забезпечує ефективність антикризових заходів, економічну стійкість підприємств.

Кожний контролюючий орган самостійно розробляє правила та порядок проведення перевірок у вигляді методичних рекомендацій, які часто змінюються. Таким чином, функціонування політико-інституціональної системи в частині забезпечення державою гарантій і механізмів дотримання формальних правил і норм є неефективним. Високим і негативним залишається втручання державних органів всіх рівнів в діяльність суб'єктів господарювання.

Оцінку впливу економічного середовища на діяльність підприємства здійснюється шляхом аналізу наступних факторів: рівень інфляції; індекс обсягів промислової продукції; експорт/імпорт товарів та послуг; індекс цін виробників промислової продукції; фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності; частка збиткових підприємств; середній офіціальний курс національної грошової одиниці до іноземних валют; кредити, надані банками резидентами; ставки банківського проценту.

В табл. 3.5 представлено приклад визначення інтегрального показника рівня впливу економічного середовища.

Таблиця 3.5

Визначення інтегрального показника рівня впливу економічного середовища

Фактор експертизи	Рівень впливу (ваговий коефіцієнт λ_{ij})	Середня нормована вірогідність виникнення (P_{ij})
1	2	3
рівень інфляції	0,1714	0

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
індекс обсягів промислової продукції	0,1111	0,03571
експорт/імпорт товарів та послуг	0,1302	0,89286
індекс цін виробників промислової продукції	0,0571	0
фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності	0,0984	0
частка збиткових підприємств	0,0413	0,64286
середній офіційний курс національної грошової одиниці до іноземних валют	0,1397	0
кредити, надані банками резидентами	0,1206	0,89286
ставки банківського проценту	0,1302	0,85714
Інтегральний показник рівня впливу економічного середовища (I_2)	$I_2 = 0 \cdot 0,1714 + 0,03571 \cdot 0,1111 + 0,89286 \cdot 0,1302 + 0 \cdot 0,0571 + 0 \cdot 0,0984 + 0,64286 \cdot 0,0413 + 0 \cdot 0,1397 + 0,89286 \cdot 0,1206 + 0,85714 \cdot 0,1302 = 0,3660.$	

Відповідність значення Інтегрального показника рівня впливу економічного середовища функціонування підприємства первинній п'ятибальній шкалі Харрінгтона представлена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Відповідність інтегрального показника рівня впливу економічного середовища шкалі Харрінгтона

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
1	2	3
Дуже низький (дуже погано)	0-0,2	Підприємство залежно від впливу факторів економічного середовища на економічну стійкість підприємства, критичний рівень впливу
Низький (погано)	0,2-0,37	Фактори економічного середовища дуже впливають на економічну стійкість підприємства, підвищений рівень впливу
Середній (задовільно)	0,37-0,63	Фактори економічного середовища значно впливають на економічну стійкість підприємства, рівень впливу ризикований

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Високий (добре)	0,63-0,8	Фактори економічного середовища не значно впливають на економічну стійкість підприємства, середній рівень впливу
Дуже високий (відмінно)	0,8-1	Фактори економічного середовища не впливають на економічну стійкість підприємства, мінімальний рівень впливу

Як бачимо, фактори економічного середовища дуже впливають (високий рівень впливу) на економічну стійкість підприємства та не сприяють виходу з кризового стану.

Результати проведеного аналізу впливу економічного середовища переконливо свідчать про необхідність внесення істотних корективів у курс подальшого розвитку.

Сучасні українські підприємства розвиваються в умовах зростаючої складності зовнішніх відносин. У даний час, в умовах кризи, однією з найважливіших проблем управління економічною стійкістю підприємств є збереження конкурентоспроможності в умовах безупинної мінливості зовнішнього середовища. Особливо актуальна ця проблема для українських підприємств, що змушені адаптуватися до швидких і глибоких негативних зовнішніх змін.

Відсутність зваженої економічної політики, спрямованої на активне стимулювання розвитку національного промислового виробництва, призводить до негативних наслідків, а відсутність реально діючих механізмів управління розвитком не може перетворити економічну сферу на рушійну силу зростання національної економіки.

Оцінку впливу науково-технічного середовища на діяльність підприємства здійснюється шляхом аналізу наступних факторів: обсяг наукових та науково-технічних робіт, виконаних власними силами підприємств, за видами; інноваційність промислової продукції; освоєно виробництво нових видів продукції, найменувань; питома вага підприємств, що впроваджували інновації; інвестиції в основний капітал; ступінь зносу основних фондів; прямі іноземні інвестиції до України.

В таблиці 3.7 представлено приклад визначення Інтегрального показника рівня впливу науково-технічного середовища.

Таблиця 3.7

Визначення інтегрального показника рівня впливу науково-технічного середовища

Фактор експертизи	Рівень впливу (ваговий коефіцієнт λ_{ij})	Середня нормована вірогідність виникнення (P_{ij})
обсяг наукових та науково-технічних робіт, виконаних власними силами підприємств, за видами	0,1667	0,07143
інноваційність промислової продукції	0,1250	0,07143
освоєно виробництво нових видів продукції, найменувань	0,1458	0,53571
питома вага підприємств, що впроваджували інновації	0,0625	0,85714
інвестиції в основний капітал	0,1875	0
ступінь зносу основних фондів	0,2083	0,32143
прямі іноземні інвестиції до України	0,1042	0,75
Інтегральний показник рівня впливу науково-технічного середовища (I_3)	$I_3 = 0,07143 \cdot 0,1667 + 0,07143 \cdot 0,125 + 0,53571 \cdot 0,1458 + 0,85714 \cdot 0,0626 + 0 \cdot 0,1875 + 0,32143 \cdot 0,2083 + 0,75 \cdot 0,1042 = 0,29762.$	

Відповідність значення інтегрального показника рівня впливу науково-технічного середовища функціонування підприємства первинній п'ятибальній шкалі Харрінгтона представлена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Відповідність інтегрального показника рівня впливу науково-технічного середовища шкалі Харрінгтона

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
1	2	3
Дуже низький (дуже погано)	0-0,2	Підприємство залежно від впливу факторів науково-технічного середовища на економічну стійкість підприємства, критичний рівень впливу
Низький (погано)	0,2-0,37	Фактори науково-технічного середовища дуже впливають на економічну стійкість підприємства, підвищений рівень впливу

Продовження таблтці 3.8

1	2	3
Середній (задовільно)	0,37-0,63	Фактори науково-технічного середовища значно впливають на економічну стійкість підприємства, рівень впливу ризикований
Високий (добре)	0,63-0,8	Фактори науково-технічного середовища не значно впливають на економічну стійкість підприємства, середній рівень впливу
Дуже високий (відмінно)	0,8-1	Фактори науково-технічного о середовища не впливають на економічну стійкість підприємства, мінімальний рівень впливу

Отже, фактори науково-технічного середовища мають високий рівень впливу на економічну стійкість підприємства та не сприяють виходу з кризового стану.

Можливості сировинних галузей у створенні інвестиційного потенціалу технологічного розвитку навіть у короткостроковій перспективі досить обмежені. Скоротити розрив між потребою в інвестиціях та обмеженими можливостями накопичення для забезпечення капіталовкладень можливо лише шляхом розширення власного виробництва наукомісткої конкурентоспроможної продукції. Тому інвестування повинно мати інноваційний характер, спрямований на переважне використання ресурсозберігаючих технологій, на освоєння виробництв сучасних технологічних укладів.

Якщо не буде сформовано науково-технічний комплекс країни як власне джерело технологічних нововведень, не буде створене середовище для закріплення технологій, придбаних у процесі трансферту, які забезпечать модернізацію виробництва та випуск конкурентоспроможної продукції, то Україна змушена буде залишатися на шляху перманентного відставання та поглиблення технологічної залежності від економічно розвинутих країн.

Практика свідчить, що подальший розвиток економіки стримується непропорційно зростаючими потребами в інвестиціях, які необхідні все більше для підтримки виробництва у добувній та переробній галузях через їх більш високу порівняно з іншими галузями капіталомісткість.

Оцінку впливу соціально-демографічного середовища на діяльність підприємства здійснюється шляхом аналізу наступних факторів: кількість

найманих працівників; доходи населення; кількість зайнятих; кількість безробітних; середньомісячна заробітна плата.

В таблиці 3.9 представлено приклад визначення Інтегрального показника рівня впливу соціально-демографічного середовища на економічну стійкість підприємства.

Таблиця 3.9

Визначення інтегрального показника рівня впливу соціально-демографічного середовища

Фактор експертизи	Рівень впливу (ваговий коефіцієнт λ_{ij})	Середня нормована вірогідність виникнення (P_{ij})
кількість найманих працівників	0,2667	0,28571
доходи населення	0,1143	0,07143
кількість зайнятих	0,2286	0,53571
кількість безробітних	0,1238	0,85714
середньомісячна заробітна плата	0,2667	0,17857
Інтегральний показник рівня впливу соціально-демографічного середовища (I_4)	$I_4 = 0,28571 \cdot 0,2667 + 0,07143 \cdot 0,1143 + 0,53571 \cdot 0,2286 + 0,928571 \cdot 0,0794 + 0 \cdot 0,1841 + 0,142857 \cdot 0,0857 + 0,85714 \cdot 0,1238 + 0,17857 \cdot 0,2667 = 0,36054.$	

Відповідність значення Інтегрального показника рівня впливу соціально-демографічного середовища функціонування підприємства первинній п'ятибальній шкалі Харрінгтона представлена в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Відповідність інтегрального показника рівня впливу соціально-демографічного середовища шкалі Харрінгтона

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
1	2	3
Дуже низький (дуже погано)	0-0,2	Підприємство залежно від впливу факторів соціально-демографічного середовища на економічну стійкість підприємства, критичний рівень впливу

Продовження таблиці 3.10

1	2	3
Низький (погано)	0,2-0,37	Фактори соціально-демографічного середовища дуже впливають на економічну стійкість підприємства, підвищений рівень впливу
Середній (задовільно)	0,37-0,63	Фактори соціально-демографічного середовища значно впливають на економічну стійкість підприємства, рівень впливу ризикований
Високий (добре)	0,63-0,8	Фактори соціально-демографічного середовища не значно впливають на економічну стійкість підприємства, середній рівень впливу
Дуже високий (відмінно)	0,8-1	Фактори соціально-демографічного середовища не впливають на економічну стійкість підприємства, мінімальний рівень впливу

Таким чином, високий рівень впливу мають фактори соціально-демографічного середовища на економічну стійкість підприємства та не сприяють виходу з кризового стану.

Соціально-демографічне становище в Україні викликає велике занепокоєння. Спостерігаються труднощі з наповненням дохідної частини державного бюджету, практично не поліпшується фінансове становище більшості підприємств. Зменшення обсягів прямих іноземних інвестицій в Україну засвідчує збереження несприятливого інвестиційного та підприємницького клімату в Україні. Всі вищезазначені чинники негативно впливають на економічну стійкість підприємств.

Узагальнену оцінку впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства на їх економічну стійкість здійснюється шляхом визначення рівня впливу (вагових коефіцієнтів) Інтегральних показників оцінки зовнішнього середовища функціонування підприємств та Підсумкового інтегрального показника рівня впливу факторів середовища функціонування підприємства (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Визначення підсумкового інтегрального показника рівня впливу факторів середовища функціонування підприємства

Фактор експертизи	Рівень впливу (ваговий коефіцієнт β_i)	Значення (I_i)
1	2	3
Інтегральний показник рівня впливу соціально-демографічного середовища (I_1)	0,3286	0,36054
Інтегральний показник рівня впливу науково-технічного середовища (I_2)	0,1714	0,29762

Продовження таблиці 3.11

1	2	3
Інтегральний показник рівня впливу економічного середовища (I_3)	0,3143	0,3660
Інтегральний показник рівня впливу політико-інституціонального середовища (I_4)	0,1857	0,366667
Підсумковий інтегральний показник рівня впливу факторів середовища функціонування підприємства ($PI_{ін.чин.}$)	$PI_{ін.чин.} = 0,3286 \cdot 0,36054 + 0,1714 \cdot 0,29762 + 0,3143 \cdot 0,3660 + 0,1857 \cdot 0,366667 = 0,352609.$	

Відповідно шкалі Харрінгтона (табл. 3.1) фактори зовнішнього середовища негативно впливають на економічну стійкість підприємства та не сприяють виходу з кризи.

Таким чином, ситуація, що склалася в останні роки, стримує розвиток національної економіки. І це відбувається в умовах наявності відносної інвестиційної активності, можливості здійснювати емісійні операції, дієздатності діючого законодавства. Це свідчить про негативний вплив зовнішнього середовища на економічну стійкість підприємств та не сприяє виходу з кризи, особливо умов політичного характеру, оскільки об'єктивні економічні закономірності є відсутніми під впливом політичної нестабільності.

Досвід стимулювання інвестиційної активності в розвинених країнах і державах з трансформаційною економікою свідчить, що в основі її ефективної організації лежить державне регулювання, механізм якого передбачає такі основні форми: оптимальна податкова політика, фінансова підтримка та цільове стимулювання пріоритетних економічних напрямів.

3.2. Теоретико-методичний підхід до обґрунтування аналітичних якостей системи збалансованих показників при побудові алгоритму оцінки економічної стійкості підприємства

Досягнення економічної стійкості підприємством неможливо, якщо не

враховуються розгортання та джерела виникнення кризового процесу на підприємстві, оскільки це є бар'єром в реалізації антикризових заходів, спонукає до зниження мобільності і гнучкості при прийнятті та реалізації антикризових заходів, створює небезпеку деформації самих завдань антикризового управління, що в сукупності знижує можливості економічно стійкого функціонування підприємства.

Для дослідження впливу кризових процесів на економічну стійкість підприємства пропонується система збалансованих показників (СЗП), розроблена американськими вченими Р. Капланом і Д. Нортоном [141].

Збалансована система показників дає змогу підприємству розв'язати такі завдання: оцінити економічну стійкість; оцінити розгортання кризових процесів у діяльності підприємств; встановити систему цілей, направлених на підвищення ефективності антикризових заходів для забезпечення економічної стійкості; здійснювати контроль за досягненням даних цілей. Базовим поняттям збалансованої системи показників є «місія підприємства» – твердження, яке реабілітує існування самого підприємства. Відмітною особливістю даної системи є те, що так зване каскадування – спуск системи на нижчі рівні ієрархії, що дозволяє досягти єдиної спрямованості всього підприємства.

В основу збалансованої системи показників, відмічають Р. Каплан і Д. Нортон, покладено чотири складових, що дають можливість досягти «балансу між довгостроковими і короткостроковими цілями, між бажаними результатами і чинниками їх досягнення, а також між жорсткими об'єктивними критеріями і м'якшими суб'єктивними показниками» [142, с. 29; 447; 448]. Цими складовими є фінансова, клієнтська, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку персоналу і вони є джерелами кризових процесів.

Фінансова складова є індикатором розгортання кризового процесу на підприємстві, а також дає змогу оцінити економічні наслідки виконаних антикризових заходів.

Джерелом кризового процесу є неефективна маркетингова політика підприємства. Клієнтська складова розглядається як споживча база і сегмент ринку, в якому конкурує підприємство, а також як результат діяльності у цільовому сегменті ринку і дає змогу оцінити розгортання кризового процесу, економічну стійкість та наслідки виконаних антикризових заходів в даному напрямку.

Неефективні інвестиційно-інноваційна політика та процес управління виробництвом також можуть виступати джерелом кризових процесів. Отже, складова внутрішніх бізнес-процесів визначає внутрішні бізнес-процеси, які необхідно довести до досконалості. Постійна відповідність дій і можливостей пропозиції споживчої цінності клієнта є вирішальним чинником ефективності антикризових заходів для забезпечення економічної стійкості підприємства в даному напрямку.

Складова навчання і розвитку персоналу визначає організаційну інфраструктуру, яку необхідно створити для підтримання процесів створення вартості і досягнення ефективності антикризових заходів, що направлені на забезпечення економічної стійкості підприємства в даному напрямку. Неефективне управління трудовими та інформаційними ресурсами, управління організацією праці є джерелом розгортання кризового процесу на підприємстві.

У наукових джерелах таких науковців, як А. Заде [103], Р. С. Каплан, Д. Нортон [141], П. Р. Нивен [226] М. О. Кизим [147] зустрічаються рекомендації щодо кількості показників в кожній групі збалансованої системи показників.

Так, у фінансовій складовій вважається за доцільне використання від трьох до чотирьох показників фінансових результатів, залежних від фінансових цілей підприємства. Клієнтська складова охоплює від п'яти до восьми показників залежно від цінності готової продукції (товарів, робіт, послуг). Для оцінки внутрішніх бізнес-процесів пропонується використовувати від п'яти до дев'яти показників, що дає можливість оцінити

вартість для клієнтів і зацікавлених осіб, що мають фінансовий інтерес до підприємства. Рівень навчання і розвитку персоналу оцінюється трьома-шістьма показниками, що відображають здатність змінювати і підвищувати професійні знання і навички. Таким чином, однією з ключових переваг СЗП є взаємне доповнення фінансових показників операційними, стратегічними і якісними показниками. Тобто, принцип побудови СЗП – це використання монетарних і немонетарних показників в рамках одного методу.

Однією з проблем дослідження кризових процесів у діяльності підприємств і їх впливу на економічну стійкість є обґрунтування критеріїв вибору показників, які включаються в сферу збалансованої системи показників. Вони повинні бути продумані з позиції галузі, специфіки діяльності конкретного підприємства, його життєвого циклу.

При формуванні системи показників оцінювання кризових процесів у діяльності підприємств і їх впливу на економічну стійкість доцільно використовувати такі критерії відбору: чітко визначати всі процеси, які характеризуватимуть показники і допустиму область їх використання; взаємозв'язок показників із змінами зовнішнього середовища підприємства і його стратегією; вибір показників з акцентом на етап його життєвого циклу; кількісне оцінювання показників повинна превалювати над якісною; виключення мультиколінеарності між показниками; здатність логічно зв'язувати і повно відображати завдання різних підрозділів і підприємства в цілому; виключення показників структурних підрозділів підприємства, що створюють конфлікт; можливість інтеграції в схему документообігу, що існує на підприємстві.

Виявлені критерії відбору показників і їх характеристики є основоположними при побудові збалансованої системи показників.

На основі запропонованих критеріїв адаптуємо збалансовану систему показників для оцінки кризових процесів у діяльності підприємств, їх вплив на економічну стійкість і розглянемо кожну з складових.

Автори Р. С. Каплан, Д. П. Нортон [141] зазначають, що показники, що

характеризують фінансову складову СЗП, мають особливе значення і їх вибір слід проводити залежно від життєвого циклу підприємства.

Проведемо обґрунтування вибору фінансових показників по кожному блоку фінансової складової СЗП і оцінимо їх значущість залежно від етапу життєвого циклу підприємства.

Фінансовий стан підприємств оцінюють за допомогою традиційного набору коефіцієнтів, перелік і методика розрахунку яких розглядається в джерелах наступних науковців: К. В. Ізмайлової [123; 124], В. В. Ковалева [150], В. Г. Козака [152], Р. О. Костирко [165; 166], М. Л. Котляра [168], В. С. Марцина [195], Є. Мниха [210], О. А. Сметанюка [356], О. Л. Хотомлянського [414], Г. О. Швиданенка [430] та інших, основними з яких є показники фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, майнового стану, рентабельності, ділової активності, показників, що характеризують позицію на ринку цінних паперів.

Етап зародження – стадія, яку підприємство проходить на самому початку свого життєвого циклу, характеризується створенням підприємства і поступовим впровадженням на ринок, відбувається техніко-економічне становлення, накопичення активів підприємства. Підприємство високий потенціал, необхідна мобілізація фінансових ресурсів з метою розвитку і просування продукції на ринок, інвестування до основних фондів, інфраструктура. Виникає необхідність розвитку клієнтської бази. Інвестиції в розвиток можуть перевищувати доходи підприємства.

У розрізі фінансового аналізу особливу увагу слід приділяти показникам ліквідності, фінансової стійкості, майнового стану. Показники ліквідності характеризують поточну платоспроможність підприємства шляхом порівняння в певні періоди величини оборотного капіталу з сумою узятих платіжних зобов'язань, зокрема з тими, які найближчим часом повинні бути сплачені. Дуже високі показники свідчать про неефективне використання вкладених засобів, низькі – про можливу небезпеку неплатоспроможності. Коефіцієнти ліквідності слід розглядати в комплексі.

Найважливішими серед них є коефіцієнти швидкої і поточної ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про наявність у підприємства на момент аналізу на розрахунковому рахунку грошових коштів, що для даного етапу не є важливим.

Підприємство має досить велику частку позикових коштів, а фінансовий ризик, пов'язаний з підприємством, досить високий, тому необхідно при аналізі фінансової стійкості використовувати коефіцієнт фінансового левериджу, що дають змогу контролювати незалежність від зовнішніх джерел, підвищення фінансового ризику, зниження гарантій погашення підприємством своїх зобов'язань. Питома вага довгострокової заборгованості в капіталі дає можливість контролювати економічну стійкість підприємства в довгостроковому періоді. Коефіцієнти маневреності дають можливість контролювати, якою мірою матеріальні запаси підприємства мають як джерело покриття власний робочий капітал, наскільки забезпечена свобода фінансового маневру, наскільки власний капітал покриває оборотні кошти. Необхідно здійснювати контроль за ефективністю використання основних фондів, тобто показники майнового стану відіграють важливу роль в оцінці економічної стійкості промислового підприємства.

Особливу увагу на даному етапі необхідно приділяти показникам, що дають можливість оцінити позицію підприємств на ринку цінних паперів. Ухвалюючи рішення в галузі дивідендної політики необхідно враховувати, що вони впливають на вибір антикризової стратегії промислового підприємства, його фінансово-господарську діяльність: структуру капіталу, ліквідність, джерела інвестування, ринковий курс корпоративних прав. Одним з основних джерел надходження коштів на підприємство на даному етапі є емісія акцій (простих і привілейованих), випуск облігацій, цінних паперів, конвертованих в акції (конвертовані облігації), опціони на придбання акцій. Зв'язок між дивідендною політикою і ринковим курсом корпоративних прав: курс акцій прямо пропорційний дивіденду і обернено пропорційний ставці по альтернативних вкладеннях капіталу на ринку.

Коефіцієнти ліквідності і фінансової стійкості повинні мати стійку тенденцію зростання і до кінця етапу досягти рекомендованих значень. Показники ділової активності і рентабельності не дають підстави робити які-небудь висновки, оскільки підприємство не працює на повну потужність. Водночас до кінця етапу ці коефіцієнти повинні зрости.

Етап прискорення росту – темпи зростання продажів зростають, підприємство визнають споживачі, постачальниками, кредитори. Виробництво відлагоджене, витрати на нього скорочуються, канали руху товару і рекламу налагоджено. Виробництво характеризується інтенсивною модернізацією, підвищується якість продукції. Підприємство потребує інвестування і реінвестування, характеризується істотним зростанням потенціалу при зростанні попиту на продукцію. Не тільки зберігає існуючу позицію на ринку, але й розширює її. Для даного етапу важливою є стабільність показників ліквідності, фінансової стійкості, майнового стану. Якщо показники не стабілізувалися, це означає, що підприємством не досягнуто необхідного рівня економічної стійкості, слід переглянути антикризові заходи, адаптувати їх до потенційних можливостей. Основний акцент слід робити на показниках ділової активності, і, зокрема, коефіцієнтах оборотності. Мета аналізу коефіцієнтів оборотності – розробка антикризових заходів щодо їх поліпшення. Підприємство необхідно акцентувати увагу на прибутку від основної діяльності і валовому прибутку, тенденція яких повинна зростати. Інвестований капітал до основних фондів співвідносять з отриманими доходами, зростання яких свідчить про економічну стійкість промислового підприємства. Оцінка майнового стану дозволить дати оцінку ефективності реального інвестування. Показники, що характеризують позицію на ринку цінних паперів в динаміці, повинні зростати. Якщо підприємство планує й надалі залучати фінансові ресурси за рахунок додаткової емісії, йому слід реалізувати дивідендну політику, спрямовану на підвищення ринкового курсу корпоративних прав.

На стадії зрілості, маючи стабільні показники рентабельності продажів,

необхідно досягти стабільних і високих показників рентабельності капіталу. На цьому етапі вкладення капіталу повинне мати швидку віддачу, відстежується прибутковість інвестованого в бізнес капіталу. Якщо динаміка показників ділової активності, майнового стану і рентабельності свідчать про стабільність, то можна зробити висновок про достатню економічну стійкість підприємства. Якщо показники мають тенденцію до пониження, необхідно терміново вжити антикризові заходів щодо забезпечення економічної стійкості підприємства, оскільки може настати стадія спаду.

Позиція підприємства на ринку цінних паперів стабільна. Дивідендна політика спрямована на максимізацію дивідендного виходу, дивідендної прибутковості акцій, добробуту акціонерів. Темпи підвищення ринкової ціни акції випереджають темпи збільшення прибутковості. Ціна акції стабільна. Проте необхідний контроль за змінами позиції підприємства на ринку цінних паперів.

Етап спаду підприємства відбувається переважно за рахунок старіння ресурсів, зниження якості і конкурентоспроможності продукції. На цьому етапі спостерігається дестабілізація всіх фінансових показників, тому необхідний контроль усіх груп. Найістотнішими є показники ліквідності, майнового стану і рентабельності, а також показники, що оцінюють позицію підприємства на ринку цінних паперів, що дає змогу визначити можливість продовження діяльності в рамках розробленої антикризової стратегії. Даний етап припускає подальший кризовий розвиток, який, кінець кінцем, приводить до банкрутства або до антикризового управління підприємством.

Значущість фінансових показників фінансової складової СЗП залежно від етапів життєвого циклу підприємстванаведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Значущість фінансових показників залежно від життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу підприємства	Показники					
	ліквідності	фінансової стійкості	ділової активності	майнового стану	рентабельності	позиції на ринку цінних паперів
Етап зародження	2	1	3	2	3	1
Прискорення росту	2	2	1	3	1	2
Зрілість	3	3	3	2	1	2
Спад	1	2	3	1	1	1

Таким чином, фінансова складова системи збалансованих показників повинна бути спрямована на збільшення прибутковості, зменшення витрат і підвищення продуктивності, раціональне використання активів, скорочення впливу зовнішнього середовища, розгортання кризового процесу на підприємстві і його впливу на економічну стійкість, що забезпечує взаємозв'язок всіх чотирьох складових.

Клієнтська складова: визначає умови, які створюють цінності для конкурентів.

При формулюванні клієнтської складової визначають цільові сегменти споживчого ринку, в яких конкурує підприємство, і показники результатів його діяльності з погляду клієнтів. Клієнтська складова включає такі напрями успішної діяльності підприємства (табл. 3.13): задоволення потреб клієнтів у нових продуктах і послугах; завоювання цільового клієнта; збереження клієнтської бази; розширення клієнтської бази; прибутковість клієнтів; розширення частки ринку.

Таблиця 3.13

Основні напрями, цілі, методи і показники оцінки клієнтської складової

Напря́м	Мета	Метод оцінки, показник	Номер формули
1	2	3	4
Задоволеність клієнтів	Оцінити ступінь задоволеності запитів споживачів	На основі маркетингових досліджень і експертних оцінок. Основними показниками є термін постачання, якість і ціна продукції	3.8
Завоювання цільового клієнта	Пристосування масового маркетингу до вимог цільового клієнта	Витрати на залучення одного клієнта	-
Збереження клієнтської бази	Зберегти наявну клієнтську базу підприємства з метою зміцнення позицій на ринку. Забезпечення досконалого обслуговування	$ЗКБ = \frac{ОК}{КБ},$ де ЗКБ – коефіцієнт збереження клієнтської бази; ОК – клієнти, що відмовилися від продукції, кількість; КБ – клієнтська база, кількість. або	3.9

Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4
		$ЗКБ = \frac{OP_y}{OP},$ де OP_y – упушений обсяг реалізації продукції за період y зв'язку з відмовою, тис. грн.; OP – обсяг реалізації продукції за період, тис. грн.	3.10
Розширення клієнтської бази	Розширення клієнтської бази з метою завоювання цільових сегментів ринку	$РКБ = \frac{НК}{КБ},$ де $РКБ$ – коефіцієнт розширення клієнтської бази; $НК$ – нові клієнти, кількість, або	3.11
		$СКБ = \frac{OP_n}{OP},$ де OP_n – обсяг реалізації продукції за період новим клієнтам, тис. грн.	3.12
Прибутковість клієнтів	Максимізувати чистий прибуток від нового клієнта	$ПК = \frac{ЧП}{СП + ЗП},$ де $ПК$ – коефіцієнт, що характеризує прибутковість клієнта; $ЧП$ – чистий прибуток, отриманий від реалізації продукції даному клієнтові за період, тис. грн.; $СП$ – собівартість реалізованої продукції даному клієнтові за період, тис. грн. $ЗП$ – витрати, пов'язані із залученням клієнта, тис. грн.	3.13
Розширення частки ринку	Збільшувати частку підприємства на даному ринку з погляду кількості клієнтів, обсягу реалізованих товарів	$ДР = \frac{OP_{нк}}{OP},$ де $ДР$ – частка підприємства на ринку; $OP_{нк}$ – обсяг реалізації продукції постійним клієнтам за період, тис. грн.	3.14

Пропозиції споживчої цінності визначають ефективність антикризових заходів в рамках клієнтської складової, описуючи асортимент, ціну товару, умови обслуговування, взаємини, призначені цільовій групі клієнтів.

Складова внутрішніх бізнес-процесів: інструмент створення вартості – визначає процеси, які трансформують нематеріальні активи в клієнтські і фінансові результати, тобто визначає, якими способами слід реалізовувати антикризові заходи. Вона відповідає за два компоненти: розробку і надання споживачам бізнес пропозиції цінності, що дозволяють зберегти клієнтську базу в цільовому сегменті ринку; вдосконалення бізнес-процесів з метою

підвищення фінансової прибутковості. Основними бізнес – процесами є інноваційні процеси та процеси управління виробництвом.

Інноваційні процеси припускають розробку і просування нових продуктів і послуг, що сприяє завоюванню нових сегментів споживчого ринку. Управління інноваційними процесами полягає у: вивченні потреб клієнтів у нових продуктах і послугах; дослідженні можливості застосування вже наявних технологічних процесів для виробництва нових товарів і послуг; розробці нових продуктів і послуг; у просуванні нових продуктів і послуг на ринок.

Процес управління виробництвом – основний процес, за допомогою якого здійснюється виробництво і постачання товарів і послуг клієнтам. Управління виробництвом включає такі напрями: придбання сировини у постачальників; управління виробництвом товарів і послуг; управління якістю; доставка виробничих товарів послуг клієнтам.

Розробляючи складову внутрішніх бізнес-процесів, визначають найважливіші процеси. При розробці антикризових заходів підприємству особливу увагу слід приділяти вдосконаленню інноваційних процесів, проте зосередившись на одному з напрямів складовій внутрішніх бізнес-процесів, необхідно здійснювати збалансований стратегічний курс і розвивати кожен із них. При розробці антикризових заходів визначають один або декілька процесів у рамках управління виробництвом, у стосунках із клієнтами, інноваціями. Основні показники, які дають змогу оцінити складову бізнес-процесів в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Основні напрями, цілі, методи і показники оцінки
внутрішніх бізнес - процесів**

Напрямок	Визначення мети	Метод оцінки показника	Номер формули
1	2	3	4
Інвестиційно-інноваційний процес			

Продовження таблиці 3.14

1	2	3	4
Дослідження можливості застосування вже наявних технологічних процесів для виробництва нових товарів і послуг	Скорочення тимчасового циклу процесу виробництва нових продуктів і послуг, зниження витрат	$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}},$ <p>де PI – індекс прибутковості впроваджених інвестиційно-інноваційних проектів, тис. грн.; I_t – витрати в період t, тис. грн.; r – коефіцієнт дисконтування; CF_t – надходження грошових коштів в кінці періоду t, тис. грн.</p>	3.15
Просування нових продуктів і послуг на ринок	Ефективний маркетинг з метою завоювання нових сегментів ринку	$K_{нк} = \frac{OP_{к}}{OP},$ <p>де $K_{нк}$ – питома вага доходу, отриманого від інвестиційно-інноваційних проектів; коефіцієнт $OP_{к}$ – дохід від інвестиційно-інноваційних проектів за період, тис.грн.; OP – обсяг реалізації продукції за період, тис. грн.</p>	3.16
Процес управління виробництвом			
Придбання сировини у постачальників	Зниження витрат на придбання матеріалів, сировини	<p>Рейтинги постачальників: якість, доставка, витрати.</p> $K = \frac{KЗ_c}{KЗ},$ <p>де K – питома вага своєчасно доставлених замовлень, коефіцієнт; $KЗ_c$ – кількість замовлень своєчасно поставлених; $KЗ$ – всього замовлень</p>	3.17
Виробництво товарів і послуг	Зниження витрат виробництва продуктів і послуг	$P = \frac{\Pi}{C},$ <p>де P – рентабельність реалізованої продукції, коефіцієнт; Π – чистий прибуток, тис. грн.; C – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.</p>	3.18
Управління якістю	Постійне вдосконалення технології процесів	<p>Кількість процесів, які були зазначені, як покращені. Число і частота скарг клієнта.</p> $K_{\delta} = \frac{B}{OP},$ <p>де K_{δ} – частка браку, коефіцієнт; B – брак, тис. грн.; OP – обсяг реалізованої продукції, тис. грн.</p>	3.19

Складова навчання і розвитку визначає нематеріальні активи, які необхідно привести у відповідність до антикризових заходів і інтегрувати для створення вартості. Вона включає такі процеси: управління трудовими

ресурсами; управління інформаційними ресурсами; управління організацією праці. Цілі антикризових заходів повинні бути у відповідності з цілями внутрішніх бізнес-процесів, оскільки основними напрямками процесу управління трудовими ресурсами є: задоволеність співробітника своєю роботою; збереження кадрової бази; ефективність роботи співробітника.

Основним чинником, що дає змогу удосконалювати інвестиційні і організаційні процеси, є компетенція працівників підприємства. Знання, навички і уміння особливо важливі при комплексному управлінні інноваціями і якістю. Цілі, методи і показники процесу управління трудовими ресурсами представлено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Основні напрями, цілі, методи і показники процесу управління трудовими ресурсами підприємства

Напрямок	Мета	Метод оцінки, показник	Номер формули
Задоволеність співробітника своєю роботою	Створити умови для задоволення співробітника, своєю роботою, що сприятиме досягненню високого рівня задоволення запитів і потреби клієнта	Оцінювання здійснюється на основі щорічних опитувань по кожному підрозділу, що дає можливість керівникам визначити ставлення персоналу до виконуваної роботи і підприємства в цілому	-
Збереження кадрової бази	Привертати і зберігати високопрофесійних співробітників	$K_{СК} = 1 - \frac{Ч_y}{Ч_{cp} + Ч_n}$ де $K_{СК}$ – коефіцієнт стабільності кадрів; $Ч_y$ – чисельність тих, що звільнилися за власним бажанням, за порушення праці за звітний період; $Ч_{cp}$ – середньосписочна чисельність працюючих в період, передуючий звітному, чол; $Ч_n$ – чисельність працюючих, прийнятих в звітному періоді, чол.	3.20
Ефективність роботи співробітника	Підвищення ефективності робіт співробітників, що приводить до підвищення прибутковості підприємства	$K_d = \frac{\Pi}{Ч_n}$ де K_d – коефіцієнт прибутковості на одного працюючого; Π – чистий прибуток підприємства, тис. грн.	3.21

Інформаційні технології дають можливість понизити витрати, добитися високої якості, скоротити тимчасові витрати, мають значення для процесу вдосконалення. Своєчасне надання подібної інформації є основою глибокого аналізу даних, причин їх зміни, впливають на поліпшення якості, зниження собівартості і скорочення тимчасових витрат. Інформаційні технології також сприяють зниженню витрат на процеси взаємодії з постачальниками і клієнтами.

Основними напрямками процесу управління інформаційними ресурсами підприємства авіаційної промисловості (табл. 3.16) є: управління технологічною інфраструктурою; управління програмними застосуваннями.

Таблиця 3.16

Основні напрями, цілі, методи і показники процесу управління інформаційними ресурсами

Напрямок	Мета	Метод оцінки, показник	Номер формули
1	2	3	4
Управління технологічною інфраструктурою	Підтримка ключових внутрішніх процесів підприємства; інновації, менеджмент клієнтів	АВС-аналіз	-
Управління програмними застосуваннями	Забезпечення системи оцінювання прибутковості клієнта, підприємства, можливість отримання інформації про сегментацію споживчого ринку	$K_{ин} = \frac{Ч_д}{Ч_н}$ де $K_{ин}$ – коефіцієнт забезпеченості сучасними програмами; $Ч_д$ – кількість співробітників, яким доступні відповідні сучасні програми; $Ч_н$ – кількість співробітників, яким необхідні відповідні сучасні програми	3.22

Кваліфікований персонал не зможе зробити повноцінний внесок до успішної діяльності підприємства, якщо відсутня його мотивація. Відповідність компетенції і технологій буде неповним, якщо керівники не врахували необхідність розвитку мотивації, тобто здатності компанії мобілізувати і підтримувати процес змін, необхідних для реалізації довгострокових планів. Здатність управління мотивацією, співвідношеннями

особистих цілей із антикризовими заходами є однією з важливих передумов успішної їх реалізації, що дозволить забезпечити економічну стійкість підприємства.

У наукових джерелах виділяють від трьох до п'яти напрямів процесу управління організацією праці. Вибір подібних орієнтирів залежить від рівня розвитку підприємства, його життєвого циклу. Незважаючи на існуючу різноманітність підходів до проблеми, виділимо такі напрями процесу управління організацією праці (табл. 3.17): стимулювання ініціативності працівників; вдосконалення корпоративної культури; стимулювання роботи в команді.

Таблиця 3.17

Основні напрями, цілі, методи і показники процесу управління організацією праці підприємства

Напрямок	Мета	Метод оцінки, показник	Номер формули
1	2	3	4
Стимулювання ініціативності працівників	Вдосконалення діяльності, що дає змогу зменшувати витрати, вивчити організацію виробництва, стимулювати інноваційні процеси, збільшити прибуток	$K_u = \frac{P_u}{\bar{C}_{cp}^{36}}$ K_u – коефіцієнт ініціативи; P_u – кількість раціоналізаторських пропозицій за певний період; \bar{C}_{cp}^{36} – середньосписочна чисельність працюючих у звітному періоді, чол.	3.22
Вдосконалення корпоративної культури	Стимулювати зміну у відносинах і типах поведінки працівників, засновані на розробленій стратегії фінансовій незалежності	На основі анкетування визначається: інформованість персоналу; особисті цілі; оцінюється відповідність особистих цілей і стратегії підприємства. $K_u = \frac{C_y}{C^n}$ де K_u - коефіцієнт корпоративної культури; C_y - чисельність співробітників, які досягли своїх персональних цілей	3.23

Продовження таблиці 3.17

1	2	3	4
Стимулювання роботи в команді	Розвиток можливостей кожного працівника і всього підприємства	$K_c = \frac{П_{рк} + П_{ок}}{П_p + П_o}$ де K_c – коефіцієнт стимулювання роботи в команді; $П_{рк}$ – кількість колективних раціоналіза-торських пропозицій за певний період; $П_{ок}$ – кількість колективних організаційних пропозицій за певний період; $П_p$ - всього раціоналізаторських пропозицій за період; $П_o$ - всього організаційних пропозицій за певний період	3.24

Визначені і обґрунтовані основні показники кожної із складових збалансованої системи показників, що дає підстави здійснювати аналіз розгортання кризового процесу за окремими напрямками (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, розвиток і навчання) та його вплив на економічну стійкість підприємства. Неважко помітити, що достатня увага приділяється групі нефінансових показників. Необхідність їх включення в збалансовану систему пояснюється такими сучасними тенденціями: тісніша взаємодія економіки і психології, особливо бурхливий розвиток концепцій маркетингу; відступ від точних з погляду економіки методів прогнозування, широке використання експертних, евристичних методів оцінювання ефективності управлінських рішень.

Як було відзначено раніше, розгортання кризового процесу впливає на економічну стійкість підприємств, на їх внутрішні процеси. Цей вплив не однаковий і залежить від стадії життєвого циклу підприємства.

Таким чином, в умовах розгортання кризового процесу для оцінювання внутрішнього середовища промислового підприємства, його економічної стійкості обґрунтування вибору показників і їх значущості по клієнтській складовій, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку необхідно виходити з життєвого циклу підприємства (табл. 3.18).

Залежність значущості складових СЗП від життєвого циклу підприємства в умовах розгортання кризового процесу

Стадія життєвого циклу підприємства	Складові СЗП			
	фінансова	клієнтська	внутрішніх бізнес - процесів	навчання і зростання персоналу
Етап зародження	3	1	2	2
Прискорення росту	3	2	1	2
Зрілість	2	3	1	2
Спад	1	2	1	3

Даний метод аналізу є достатньо гнучким, у разі потреби можна додати окремі складові і показники. Таким чином, основними напрямками оцінки розгортання кризових процесів у діяльності підприємства і їх вплив на економічну стійкість є:

- формування системи оцінних показників економічної стійкості на основі СЗП;
- розрахунок і оцінка одиничних показників економічної стійкості підприємства;
- синтез одиничних, ключових показників результативності ($K_{КПР}$) по кожній складовій СЗП і загального показника економічної стійкості підприємства ($K_{ЗПЕС}$);
- формування рейтингу економічної стійкості за ключовими показниками результативності ($K_{КПР}$) по кожній складовій СЗП і його ідентифікація;
- формування рейтингу економічної стійкості за Загальним показником економічної стійкості підприємства ($K_{ЗПЕС}$) і його ідентифікація.

Алгоритм оцінки економічної стійкості підприємства наведено у вигляді блок-схеми (рис. 3.3).

Розрахунок одиничних показників ключових показників результативності по фінансовій складовій здійснюється за формулами, представленими науковцями в наступних джерелах: К. В. Ізмайлової [123];

124], В. В. Ковалева [150], В. Г. Козака [152], Р. О. Костирко [165; 166], М. Л. Котляра [168], В. С. Марцина [195], Є. Мниха [210], О. А.Сметанюка [356], О. Л. Хотомлянського. [414], Г. О. Швиданенка [430] та інших.

По кожному ключовому показнику результативності складової СЗП ($K_{КПР}^\varepsilon$, $\varepsilon = \overline{1,4}$) загального інтегрального показника економічної стійкості виділяють одиничні показники оцінки (x_μ^ε , $\mu = \overline{1,m}$). Розрахунок ключових показників результативності по кожній зі складових здійснюється з використанням регресійного моделювання.

Загальний інтегральний показник економічної стійкості ($K_{ЗПЕС}$) оцінюється за чотирма складовими з урахуванням їх вагомості: фінансова складова ($K_{КПР}^\Phi$); клієнтська складова ($K_{КПР}^K$); складова внутрішніх бізнес – процесів ($K_{КПР}^{Б.П.}$); складова навчання і зростання персоналу ($K_{КПР}^П$).

Розрахунок загального інтегрального показника економічної стійкості ($K_{ЗПЕС}$) здійснюється наступним чином:

$$K_{ЗПЕС} = \sum_{\varepsilon=1}^4 \kappa^\varepsilon \cdot K_{КПР}^\varepsilon, \quad (3.25)$$

де $K_{КПР}^\varepsilon$ – рівень впливу ε -го ключового показника результативності складової СЗП, що входять до складу загального інтегрального показника економічної стійкості;

κ^ε – вагомість ε -го ключового показника результативності складової СЗП, що входять до складу загального інтегрального показника економічної стійкості.

κ^ε – визначаються експертним шляхом таким чином, що:

$$\sum_{\varepsilon=1}^4 \kappa^\varepsilon = 1. \quad (3.26)$$

Ступінь узгодженості експертів оцінюється за допомогою коефіцієнта конкордації Кендала [30].

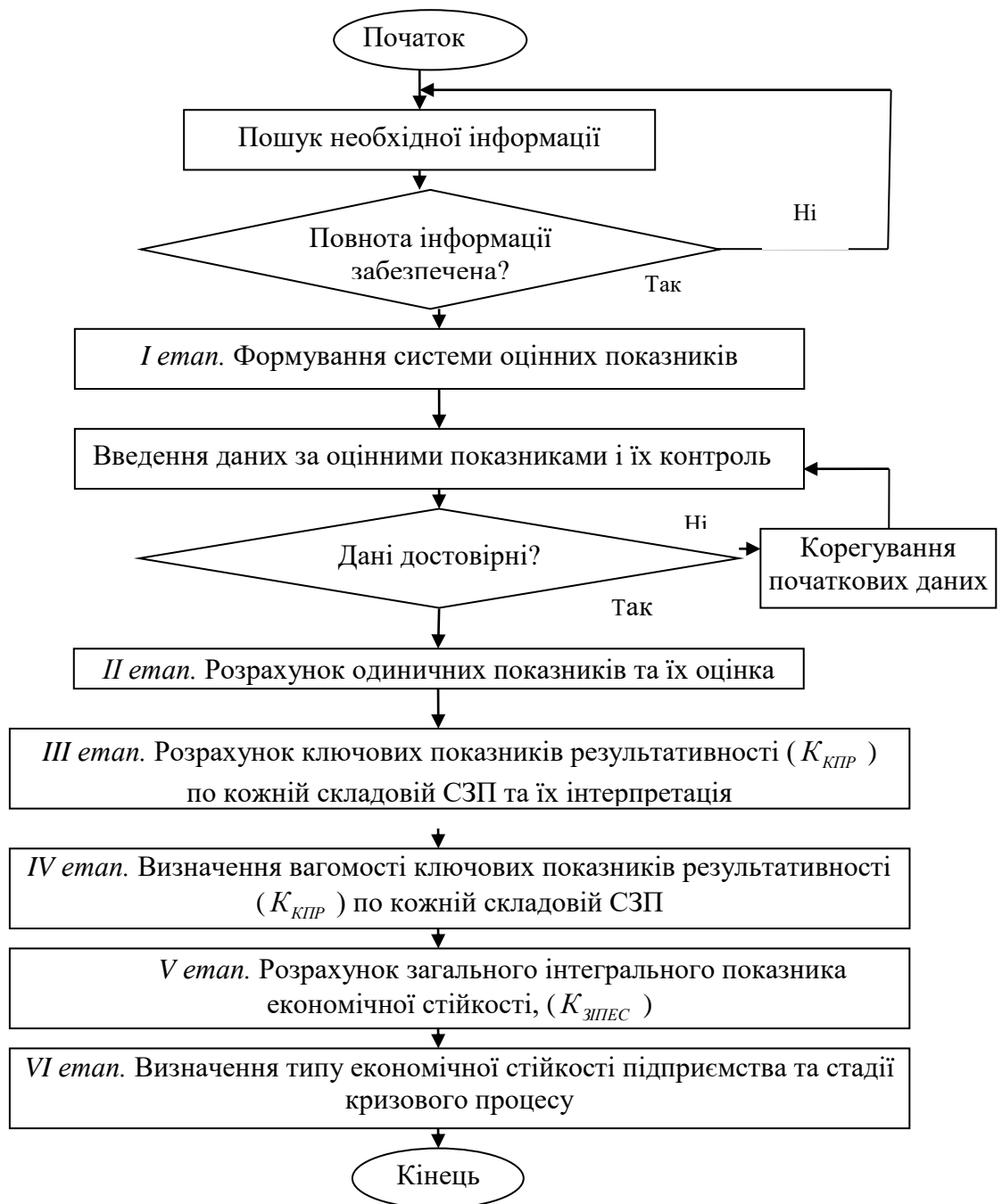


Рис. 3.3. Алгоритм оцінки економічної стійкості промислового підприємства

Для забезпечення зіставності характеристик, що входять до складу Загального інтегрального показника економічної стійкості промислового підприємства, ключові показники результативності складової СЗП нормуються за допомогою формули:

$$K_i = \frac{K_i(x) - K_{\min}}{K_{\max} - K_{\min}}, \quad 0 \leq K_i \leq 1. \quad (3.27)$$

Нормовані показники задовольняють вимогам безрозмірності,

загальному початку відліку всіх показників, єдиному інтервалу зміни.

Економічна стійкість підприємства збільшується із наближенням загального інтегрального показника економічної стійкості ($K_{зпес}$) до одиниці. Для здобуття інтерпретації показника використовується п'ятибальна шкала Харрінгтона [68; 132], представлена в таблиці 3.19.

Таблиця 3.19

Відповідність рівня загального інтегрального показника економічної стійкості шкалі Харрінгтона

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
1	2	3
Дуже низький (дуже погано)	0-0,2	На підприємстві криза, джерела кризових процесів спричинили катастрофічну економічну стійкість
Низький (погано)	0,2-0,37	Підприємство в кризовому стані, джерела кризових процесів привели к низької економічної стійкості
Середній (задовільно)	0,37-0,63	На підприємстві передкризова стадія кризового процесу, джерела кризових процесів привели к нестійкому економічному стану
Високий (добре)	0,63-0,8	На підприємстві кризова ситуація, джерела кризових процесів зумовили достатню економічну стійкість
Дуже високий (відмінно)	0,8-1	На підприємстві спостерігаються кризові явища, джерела кризових процесів не впливають на економічну стійкість – абсолютна економічна стійкість

На рисунку 3.4 представлено взаємозв'язок типу економічної стійкості, джерела та стадії кризового процесу.

Між стадіями кризового процесу та типом економічної стійкості формуються певні взаємнопроникаючі, переходячі один в одного пограничні зони.

Характеристика типів економічної стійкості підприємства представлено в табл. 3.20.



Рис. 3.4. Взаємозв'язок типу економічної стійкості, джерела та стадії кризового процесу

Таблиця 3.20

Характеристика типів економічної стійкості підприємства

Тип економічної стійкості	Характеристика	Відповідність рівня загально-ного інтегрального показника економічної стійкості шкалі Харрінгтона	
		Інтервали оцінок	Якісна оцінка
1	2	3	4
Катастрофічна економічна стійкість	<p>Підприємство має дуже низький рівень фінансово-еко-номічного стану (банкрот). Нові продукти не виробляються, втрачено цільового клієнта, клієнтської бази, втрачені позиції на ринку. Інвестування не здійснюється. Основні фонди мають високим моральний та фізичний знос. Не здійснюється управління виробництвом. Низька кваліфікація робітників підприємства всіх рівнів та низький рівень організація праці.</p> <p>На підприємстві криза, джерела кризових процесів спричинили катастрофічну економічну стійкість, немає потенціалу протистоянню кризовим процесам</p>	0-0,2	Дуже низький (дуже погано)
Низька економічна стійкість	<p>Підприємство має низький рівень фінансово-еко-мічного стану. Підприємство не задовольняє потреби клієнтів у нових продуктах, послугах, втрачаються клієнтська бази та ринкові позиції. Інвестування не здійснюється, фінансові ресурси направляються тільки на підтримку основних фондів в робочому стані. Не достатній рівень кваліфікації робітників всіх рівнів та організації праці.</p> <p>Підприємство в кризовому стані, джерела кризових процесів привели к низької економічної стійкості. Низький рівень потенціалу протистояння кризовим процесам</p>	0,2-0,37	Низький (погано)
Нестійкий економічний стан	<p>Підприємство має нестійку динаміку фінансових показників, нестійкий фінансово-економічний стан. Частково задовольняються потреби клієнтів у нових продуктах, послугах; завоювання цільового клієнта не проводиться. Зусилля підприємства направлені на збереження клієнтської бази, але спостерігається незначна її втрата. Спостерігається незначна втрата позицій на ринку. Фінансові ресурси направляються на оновлення основних фондів, процеси управління виробництвом не відповідають вимогам ринку. Рівень кваліфікації робітників середній, на задовільному рівні управління організацією праці.</p> <p>На підприємстві передкризова стадія кризового процесу, джерела кризових процесів привели к нестійкому економічному стану, середній рівень потенціалу протистояння кризовим процесам</p>	0,37-0,63	Середній (задовільно)

Продовження таблиці 3.20

1	2	3	4
Достатня стійкість	<p>Підприємство має достатній рівень фінансово-економічного стану. Задовольняються потреби клієнтів у нових продуктах та послугах, здійснюється завоювання цільового клієнта, зберігається, незначне розширюється клієнтська база та частка ринку. Здійснюється реальне інвестування, достатній рівень управління виробничими процесами. Достатній рівень управління трудовими ресурсами та організацією праці.</p> <p>На підприємстві кризова ситуація, джерела кризових процесів зумовили достатню економічну стійкість, високий рівень потенціалу протистояння кризовим процесам</p>	0,63-0,8	Високий (добре)
Абсолютна стійкість	<p>Підприємство має високий рівень фінансово-економічного стану. На високому рівні задовольняються потреби клієнтів у нових продуктах, послугах, збільшується кількість цільових клієнтів; розширюється клієнтська база, збільшується частка ринку. Високий рівень управління інноваційно-інвестиційними процесами, процесами управління виробництвом. Високий рівень управління трудовими; управління організацією праці.</p> <p>На підприємстві спостерігаються кризові явища, джерела кризових процесів не впливають на економічну стійкість – абсолютна економічна стійкість, підприємство протистоїть кризовим процесам.</p>	0,8-1	Дуже високий (відмінно)

Отже, забезпечення економічної стійкості базується на її оцінюванні за п'ятиступеневою системою визначення стадій кризи, аналізі чинників економічного середовища функціонування підприємства, визначення закономірностей формування та дії механізмів антикризового управління. До існуючих в теорії управління економічною стійкістю чотирьох її типів доданий тип низької економічної стійкості. Низька економічна стійкість – це економічна характеристика наявності дуже обмеженого потенціалу протистояння підприємства кризовим процесам, що описується за допомогою інтегрального показника економічної стійкості, значення якого відбиває незадовільний фінансовий стан, старіння та відсутність оновлення матеріально-технічної бази, скорочення підприємницької активності та частки ринку, зниження рівня кваліфікації трудових ресурсів. Визначення зазначеної характеристики в антикризовому управлінні дозволяє обґрунтувати комплекс тактичних антикризових заходів.

На підприємстві не повинно спостерігатися ідентичні характеристики використання усіх його ресурсів. Так, наприклад, підприємство може мати достатній рівень економічної стійкості по таким джерелам кризового процесу, як економіко-фінансовий стан (фінансова складова), управління внутрішніми бізнес-процесами (складова внутрішніх бізнес-процесами) та спостерігати кризову ситуації. Одночасно виявляється нестійкий економічний стан по таким джерелам, як робота з клієнтами (клієнтська складова), управління персоналом (складова навчання і розвитку персоналу) та стадія розгортання кризового процесу відповідатиме передкризовому стану.

Ідентифікація типу економічної стійкості та стадії розгортання кризового процесу по кожному його джерелу дозволяє розробити відповідні антикризові заходи, які направлені на досягнення економічної стійкості промислового підприємства.

Таким чином, кризові процеси в діяльності підприємства є моментом різкого загострення протиріч, що виникають в процесі взаємодії окремих

елементів мікроекономічної системи між собою і із зовнішнім оточенням. Протиріччя виникають між: кількісними і якісними характеристиками продукції і відповідними характеристиками ринкового попиту; можливою і необхідною виробничою потужністю підприємства; необхідним об'ємом ресурсів і можливістю їх залучення; цінами пропозиції і попиту на продукцію; ринковою вартістю продукції і об'ємом витрат, що виникають в процесі виробництва і мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу; між фактичним і плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий і соціальний розвиток. Накопичення протиріч призводить до розгортання кризових процесів на підприємстві та втрати економічної стійкості.

Антикризове управління економічною стійкістю підприємства розглядається як система управлінських заходів, спрямованих на дослідження та прогнозуванні розгортання кризових процесів на підприємстві, в результаті чого зберігається можливість стійкого функціонування, якому відповідає раціональне використання економічних ресурсів і здатність здійснювати розширене відтворення, стабільні конкурентні переваги в умовах ринкових стосунків.

3.3. Науковий підхід до інтегрального оцінювання економічної стійкості на основі системи збалансованих показників

Як зазначалося, для оцінювання впливу кризових процесів на економічну стійкість авіаційних підприємств використано систему збалансованих показників, яка охоплює усі важливі напрями діяльності підприємства: фінанси, робота з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси і управління персоналом. Прикінцеве визначення наявності типу економічної стійкості вимагає проведення аналітичного дослідження зазначених у п. 3.2. даного розділу показників складових системи збалансованих показників згідно із визначеними етапами.

1 етап. Формування системи оцінних показників.

Для оцінки фінансово-економічного стану (фінансова складова) чотирнадцяти досліджуваних підприємств за вісім років проводиться аналіз майнового стану, ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Оскільки одна з вимог аналізу це порівнянність даних, позиції аналізованих підприємств на ринку цінних паперів не враховуються, тому що серед них є підприємства державної форми власності, які не мають право здійснювати емісію цінних паперів.

II етап. Розрахунок одиничних показників та їх оцінка

Оцінка майнового стану дає загальне уявлення про фінансовий стан підприємства. Вона показує частку кожного елемента в активах та співвідношення позикових і власних коштів підприємства в пасивах. У структурі вартості майна відображується специфіка діяльності кожного підприємства .

Показниками фінансових результатів діяльності підприємства, які дозволяють оцінити ефективність використання його ресурсів є показники ділової активності. Ділова активність - це реальний прояв дій, що полягають в мобільності, заповзятливості, ініціативі.

Сукупність показників рентабельності всебічно відбиває ефективність виробничої (операційної), інвестиційної та фінансової діяльності підприємства і відповідає інтересам учасників економічного процесу.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість, яка характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання. Вона характеризується стабільним перевищенням доходів над витратами, вільним маневруванням грошовими коштами і їх ефективним використанням в процесі поточної діяльності підприємства.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність, тобто здатність своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями.

Поєднуючи процес множення клієнтської бази і збільшуючи бізнес з існуючими клієнтами, підприємство повинне незмінно підвищувати свою частку ринку цільових клієнтів. Збереження клієнтської бази неминуче приведе до підвищення економічної стійкості, оскільки зберігати значно дешевше, ніж придбати нових клієнтів або замінити старих.

Визначення видів діяльності, які є найбільш важливими з позиції збільшення вартості бізнесу, представляє особливий інтерес для власників і клієнтів. На економічну стійкість підприємства, особливо в умовах розгортання кризового процесу, впливає ефективність управління виробництвом, оскільки за допомогою його здійснюється виробництво і постачання товарів і послуг клієнтам.

Що ж до останнього компонента СЗП – управління персоналом (складова навчання і розвитку), позасумнівом, серйозні інвестиції в перепідготовку, інформаційні технології і системи, а також в удосконалення організаційних процедур, життєво потрібні. Ці інвестиції в людей, системи і процедури стануть генераторами великих інновацій і модернізації внутрішніх бізнес-процесів на користь клієнтам і, кінець кінцем, акціонерам. Ефективне управління персоналом, яке бере участь в реалізації антикризових заходів, дозволяє забезпечити високу його кваліфікацію для підвищення економічної стійкості підприємства.

III етап. Розрахунок ключових показників результативності ($K_{КЛР}$) по кожній складовій системи збалансованих показників та їх інтерпретація.

Інтегрована модель визначення ключового показника результативності фінансової складової системи збалансованих показників, стадії розгортання кризи за джерелом – фінансово-економічний стан та типу економічної стійкості представлена на рис. 3.5.

За допомогою множеного регресійного моделювання проведено розрахунок інтегрального показника майнового стану n -го підприємства у t -му періоді.

Розрахунок і оцінка адекватності моделі представлено рівнянням:

$$I_1^n(t) = 7,30817 + 0,65401x_{111t} - 0,58454x_{112t} - 5,87063x_{113t} + 0,17950x_{114t} + 1,79611x_{115t} - 2,86507x_{116t} + 0,07373x_{117t}, \quad t=1, \dots, 98 \quad (3.28)$$

де x_{111} – частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах;

x_{112} – частка основних засобів в активах;

x_{113} – коефіцієнт зносу основних засобів;

x_{114} – коефіцієнт оновлення основних засобів;

x_{115} – частка довгострокових фінансових інвестицій в активах;

x_{116} – частка оборотних виробничих активів;

x_{117} – коефіцієнт мобільності активів;

t – число рівнів динамічного ряду.

На більшості аналізованих промислових підприємствах основні виробничі фонди зношені, їх оновлення недостатнє, частка довгострокових фінансових інвестицій незначна. Майно досліджені промислові підприємства використовують неефективно.

За допомогою множеного регресійного моделювання проведено розрахунок інтегрального показника оцінки ділової активності n -го підприємства у t -му періоді, розрахунок і оцінка адекватності моделі представлено у додатку И, рівняння має вигляд:

$$I_2^n(t) = 0,489525 + 0,000695x_{121t} + 0,042218x_{122t} - 0,005474x_{123t} - 0,002835x_{124t} + 0,000600x_{125t} + 0,000228x_{126t} - 0,000261x_{127t} - 0,000360x_{128t}, \quad t=1, \dots, 103 \quad (3.29)$$

де x_{121} – оборотність активів;

x_{122} – фондівдача;

x_{123} – коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороті);

x_{124} – коефіцієнт оборотності запасів (обороті);

x_{125} – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті);

x_{126} – коефіцієнт оборотності готової продукції (оборотів);

x_{127} – період фінансового циклу (днів);

x_{128} – коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність);

t – число рівнів динамічного ряду.

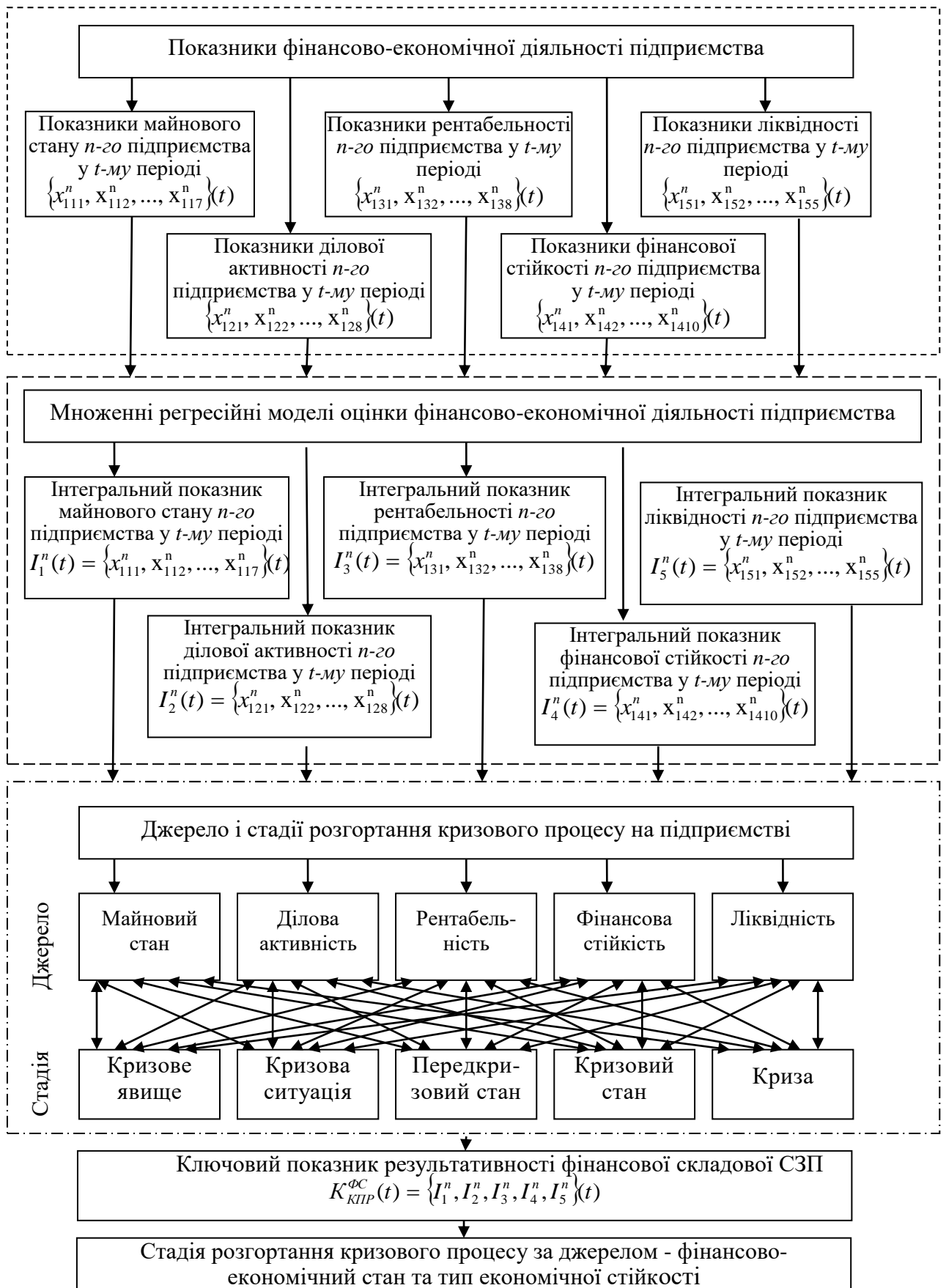


Рис. 3.5. Інтегрована модель визначення стадії розгортання кризи за джерелом – фінансово-економічний стан та типу економічної стійкості

За допомогою множеного регресійного моделювання проведено розрахунок інтегрального показника рентабельності n -го підприємства у t -му періоді. Розрахунок і оцінка адекватності моделі представлено у додатку К, рівняння має вигляд:

$$I_3^n(t) = 47,0966 + 34,2444x_{131t} + 4,3268x_{132t} + 10,8636x_{133t} - 21,5740x_{134t} - 30,0631x_{135t} - 8,6331x_{136t} + 0,9396x_{137t} - 0,2462x_{138t}, \quad (3.30)$$

$$t=1, \dots, 103$$

де x_{131} – рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності;
 x_{132} – рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком;
 x_{133} – рентабельність власного капіталу;
 x_{134} – рентабельність виробничих фондів;
 x_{135} – рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації;
 x_{136} – рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності;
 x_{137} – рентабельність реалізованої продукції по чистому прибутку;
 x_{138} – коефіцієнт стійкості економічного зростання;
 t – число рівнів динамічного ряду.

За допомогою множеного регресійного моделювання проведено розрахунок інтегрального показника фінансової стійкості n -го підприємства у t -му періоді. Розрахунок і оцінка адекватності моделі представлено у додатку Л, рівняння має вигляд:

$$I_4^n(t) = 0,415393 + 0,006205x_{141t} + 0,004173x_{142t} + 0,066515x_{143t} + 0,105033x_{144t} - 0,011744x_{145t} + 0,019890x_{146t} - 0,022313x_{147t} + 0,010333x_{148t} - 0,089355x_{149t} + 0,013650x_{1410}, \quad t=1, \dots, 112 \quad (3.31)$$

де x_{141} – коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами;
 x_{142} – маневреність робочого капіталу;
 x_{143} – маневреність власних обігових коштів;
 x_{144} – коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів;
 x_{145} – коефіцієнт покриття запасів;

x_{146} – коефіцієнт фінансової незалежності (автономії);

x_{147} – коефіцієнт маневреності власного капіталу;

x_{148} – коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування);

x_{149} – показник фінансового левериджу;

x_{1410} – коефіцієнт фінансової стійкості;

t – число рівнів динамічного ряду.

За допомогою множеного регресійного моделювання проведено розрахунок інтегрального показника ліквідності n -го підприємства у t -му періоді. Рівняння має вигляд:

$$I_5^n(t) = 0,444999 - 0,005961x_{151t} + 0,064740x_{152t} + 0,229779x_{153t} - 0,023267x_{154t}, \quad t=1, \dots, 112 \quad (3.32)$$

де x_{151} – коефіцієнт ліквідності поточної (покриття);

x_{152} – коефіцієнт ліквідності швидкої;

x_{153} – коефіцієнт ліквідності абсолютної;

x_{154} – співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості;

t – число рівнів динамічного ряду.

Інтегрована модель визначення стадії розгортання кризового процесу за джерелом – робота з клієнтами та типу економічної стійкості представлена на рис. 3.6.

За допомогою множеного регресійного моделювання проведено розрахунок ключового показника результативності клієнтської складової. Розрахунок і оцінка адекватності моделі представлено у додатку Н, рівняння має вигляд:

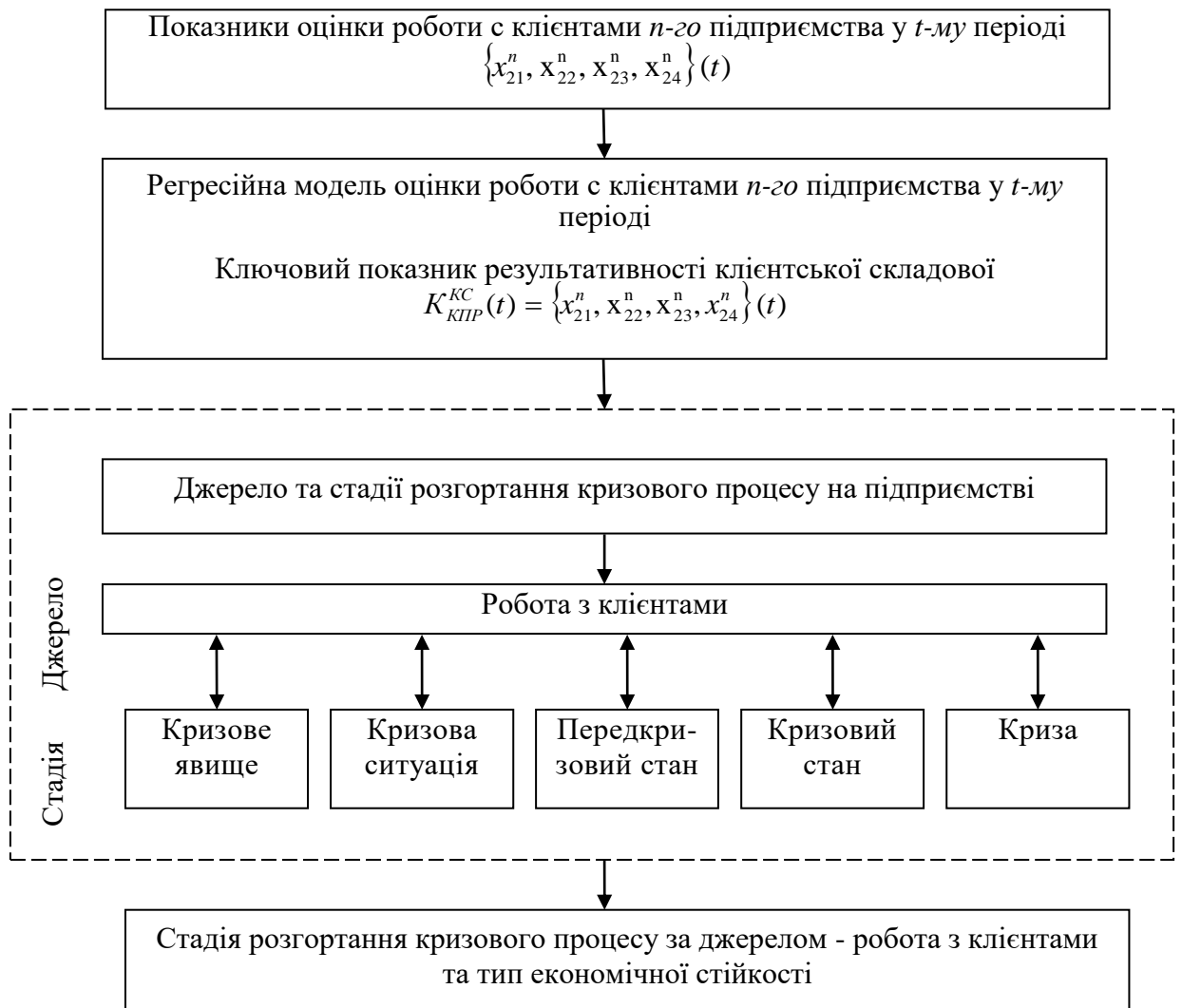


Рис. 3.6. Інтегрована модель визначення стадії розгортання кризового процесу за джерелом – робота з клієнтами та типу економічної стійкості

$$K_{КІР}^{КС}(t) = -0,07251 - 0,07583x_{21t} + 18,84549x_{22t} - 7,67928x_{23t} + 27,79716x_{24t}, \quad t=1, \dots, 112 \quad (3.33)$$

де x_{21} – коефіцієнт збереження клієнтської бази;

x_{22} – коефіцієнт розширення клієнтської бази;

x_{23} – коефіцієнт, що характеризує прибутковість клієнта;

x_{24} – частка підприємства на ринку;

t – число рівнів динамічного ряду.

Інтегрована модель визначення стадії розгортання кризового процесу за джерелом – внутрішні бізнес-процеси та типу економічної стійкості представлена на рис. 3.7.

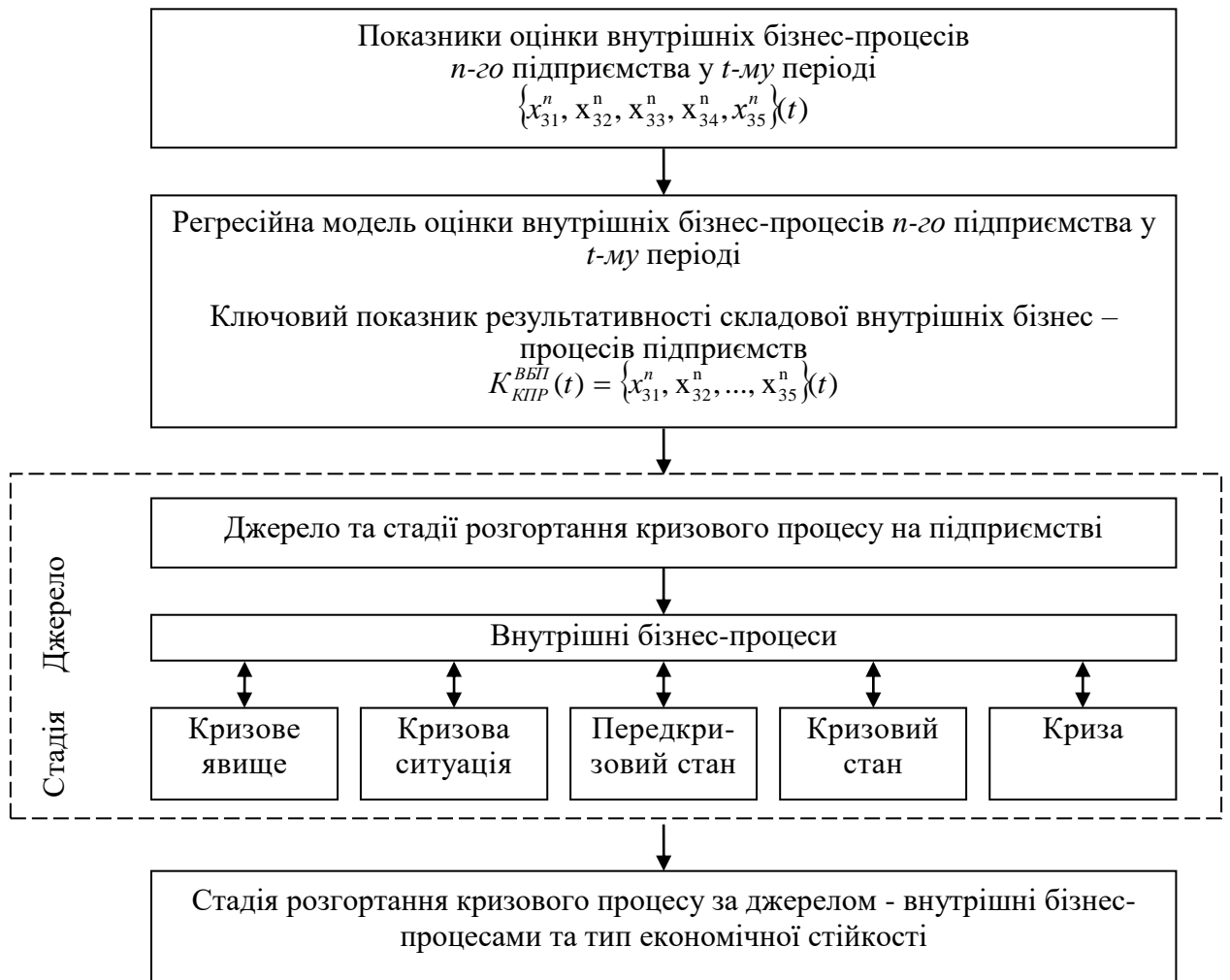


Рис. 3.7. Інтегрована модель визначення стадії розгортання кризового процесу за джерелом - внутрішні бізнес-процеси та типу економічної стійкості

За допомогою множеного регресійного моделювання проведено розрахунок ключового показника результативності складової внутрішніх бізнес – процесів підприємств.

Розрахунок і оцінка адекватності моделі представлено у додатку П, рівняння має вигляд:

$$K_{КІР}^{ББП}(t) = 0,1489 + 0,0507x_{31t} + 0,0774x_{32t} + 0,3765x_{33t} + 0,0444x_{34t} - 20,0971x_{35t}, \quad t=1, \dots, 112 \quad (3.34)$$

де x_{31} – індекс прибутковості впроваджених інвестиційно-інноваційних проектів;

x_{32} – питома вага доходу, отриманого від інвестиційно-інноваційних проектів;

x_{33} – питома вага своєчасно доставлених замовлень;

x_{34} – рентабельність реалізованої продукції по чистому прибутку;

x_{35} – частка браку;

t – число рівнів динамічного ряду.

Інтегрована модель визначення стадії розгортання кризового процесу за джерелом – управління персоналом та типу економічної стійкості представлена на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Інтегрована модель визначення стадії розгортання кризового процесу за джерелом – управління персоналом та типу економічної стійкості

За допомогою множеного регресійного моделювання проведено розрахунок ключового показника результативності складової навчання і зростання персоналу. Розрахунок і оцінка адекватності моделі представлено у додатку Р, рівняння має вигляд:

$$\begin{aligned}
K_{KIP}^{H3I}(t) = & 0,445184 + 0,206034x_{41t} + 0,001221x_{42t} - \\
& - 0,001323x_{43t} + 0,096373x_{44t} + 0,007233x_{45t} - 0,130986x_{46t}, \\
& t=1, \dots, 112
\end{aligned}
\tag{3.35}$$

де x_{41} – коефіцієнт стабільності кадрів;
 x_{42} – коефіцієнт прибутковості на одного працюючого;
 x_{43} – коефіцієнт забезпеченості коефіцієнт забезпеченості сучасними програмами;

x_{44} – коефіцієнт ініціативи;

x_{45} – коефіцієнт корпоративної культури;

x_{46} – коефіцієнт стимулювання роботи в команді;

t – число рівнів динамічного ряду.

IV етап. Визначення вагомості ключових показників результативності (K_{KIP}) по кожній складовій СЗП

Оцінка рівня впливу ключових показників результативності (K_{KIP}) по кожній складовій СЗП на Загальний інтегральний показник економічної стійкості проводиться при безпосередніх вимірах експертним шляхом. В п. 3.3 дисертаційної роботи представлені рекомендації для визначення рівня впливу ключових показників результативності (K_{KIP}) по кожній складовій СЗП на Загальний інтегральний показник економічної стійкості залежно від етапів життєвого циклу підприємства (табл. 3.33).

V етап. Розрахунок загального інтегрального показника економічної стійкості, ($K_{ЗПЕС}$)

Інтегрована модель визначення загального інтегрального показника економічної стійкості ($K_{ЗПЕС}$) представлена на рис. 3.9.

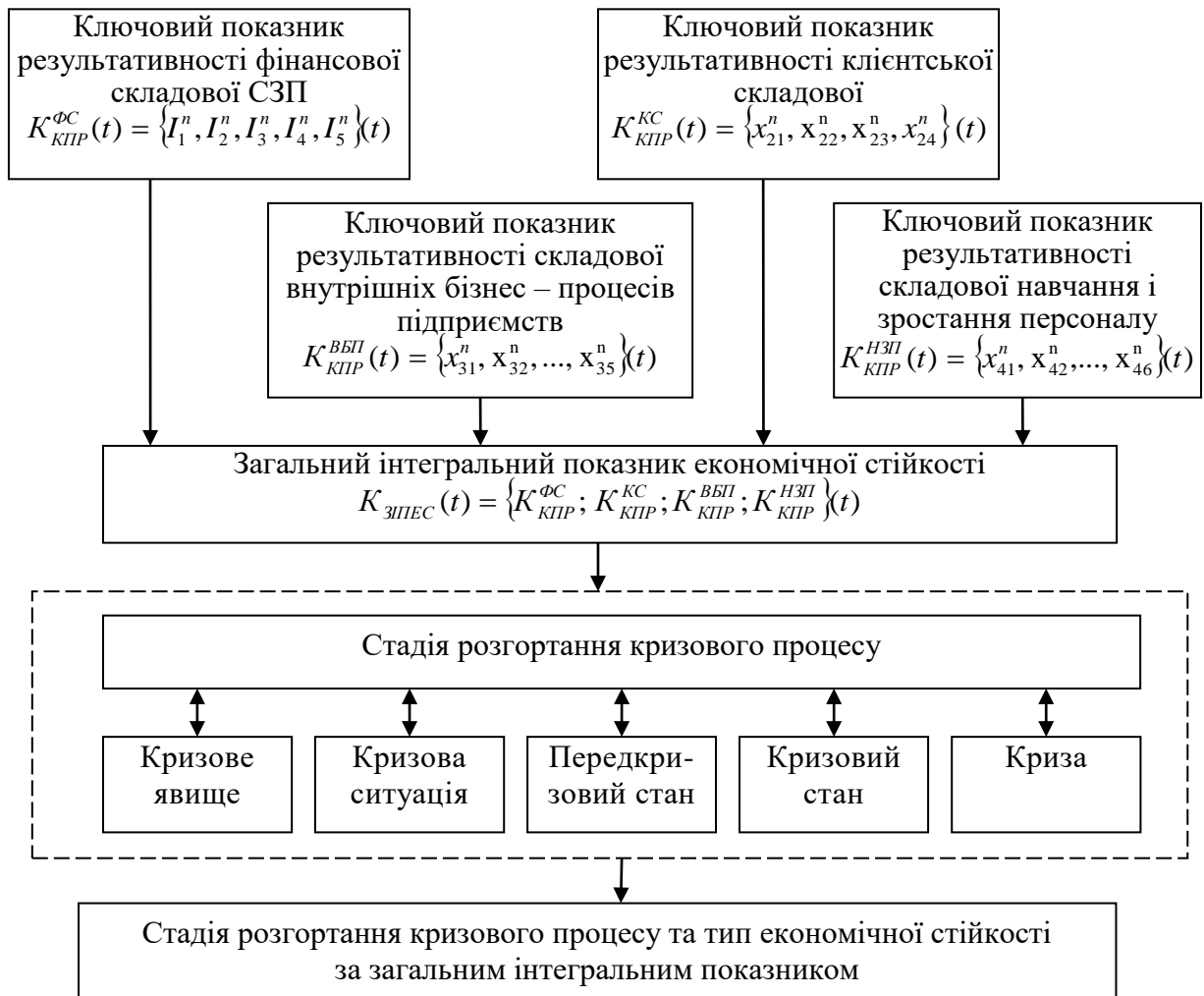


Рис. 3.9. Інтегрована модель визначення загального інтегрального показника економічної стійкості (K_{ZIPES})

VI етап. Визначення типу економічної стійкості підприємства та стадії кризового процесу.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано, що при побудові системи чинників для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі властивості: взаємозв'язок факторів, зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища; різні темпи змін факторів середовища; відносна швидкість зміни факторів середовища; невизначеність інформації про середовище. З урахуванням мети, функцій, принципів антикризового управління економічною стійкістю підприємства, загальний стан

зовнішнього середовища може бути визначеним за допомогою чинників, що характеризують політико-інституціональне, економічне, науково-технологічне та соціально-демографічне середовище.

Виявлені особливості функціонування промислових підприємств дозволило діагностувати, що основні джерела фінансування підприємств залишаються їх власні кошти, але їх обсяги обмежені через важкий фінансовий стан промислових підприємств, низьку їх економічну стійкість; законодавча база, що регулює інвестиційну діяльність як національних, так і іноземних інвесторів, не стимулює реінвестування прибутку в Україні; відсутність державної підтримки, механізм якого передбачає такі основні форми: оптимальна податкова політика, фінансова підтримка та цільове стимулювання пріоритетних економічних напрямів; обмеження інформаційного та регламентаційного забезпечення підприємств щодо наявності фінансових ресурсів; механізм емісії інструментів капіталу практично не використовується для поповнення величини власних коштів, емісія акцій виступає тільки інструментом процесу приватизації через акціонування.

Розроблено уніфікований комплекс заходів, які дозволяють забезпечити економічну стійкість промислових підприємств, ефективність антикризових заходів, серед яких: забезпечення стабільної законодавчої бази, що регулює інвестиційну діяльність як національних, так і іноземних інвесторів, стимулювання реінвестування прибутку в Україні; фінансування підприємств, які визначають розвиток національної економіки України; забезпечення державної підтримки реструктуризації підприємств різних галузях з метою підвищення результативності антикризових заходів, їх економічної стійкості шляхом бюджетного фінансування; формування системи страхування ризиків втрати економічної стійкості; залучення до активної інвестиційної діяльності підприємств усіх форм власності шляхом створення вільних економічних зон.

Запропоноване методичне забезпечення аналізу зовнішнього середовища функціонування національних підприємств за рахунок визначення підсумкового інтегрального показника рівня впливу факторів середовища функціонування підприємства дозволяє визначити, що ситуація, що склалася в останні роки, стримує розвиток національної економіки. І це відбувається в умовах наявності відносної інвестиційної активності, можливості здійснювати емісійні операції, дієздатності діючого законодавства. Це свідчить про негативний вплив зовнішнього середовища на економічну стійкість підприємств та не сприяє виходу з кризи, особливо умов політичного характеру, оскільки об'єктивні економічні закономірності є відсутніми під впливом політичної нестабільності. Досвід стимулювання інвестиційної активності в розвинених країнах і державах з трансформаційною економікою свідчить, що в основі її ефективної організації лежить державне регулювання, механізм якого передбачає такі основні форми: оптимальна податкова політика, фінансова підтримка та цільове стимулювання пріоритетних економічних напрямів.

Для дослідження кризових процесів у діяльності національних підприємств і їх вплив на економічну стійкість запропоновано система збалансованих показників (СЗП) як невід'ємна складова теоретико-методичного підходу щодо виявлення можливих джерел виникнення кризових процесів, що дає змогу підприємству розв'язати такі завдання: оцінити економічну стійкість; оцінити розгортання кризових процесів у діяльності підприємств; встановити систему цілей, направлених на підвищення ефективності антикризових заходів для забезпечення економічної стійкості; здійснювати контроль за досягненням даних цілей. Обґрунтовано вибір фінансових показників по кожному блоку фінансової складової СЗП і оцінено їх значущість залежно від етапу життєвого циклу підприємства.

Виявлено, що між стадіями кризового процесу та типом економічної стійкості формуються певні взаємопроникаючі, переходячи один в одного

пограничні зони. На підприємстві не повинно спостерігатися ідентичні характеристики використання усіх його ресурсів. Так, наприклад, підприємство може мати достатній рівень економічної стійкості по таким джерелам кризового процесу, як економіко-фінансовий стан (фінансова складова), управління внутрішніми бізнес-процесами (складова внутрішніх бізнес-процесами) та спостерігати кризову ситуації. Одночасно виявляється нестійкий економічний стан по таким джерелам, як робота з клієнтами (клієнтська складова), управління персоналом (складова навчання і розвитку персоналу) та стадія розгортання кризового процесу відповідатиме передкризовому стану. Ідентифікація типу економічної стійкості та стадії розгортання кризового процесу по кожному його джерелу дозволяє розробити відповідні антикризові заходи, які направлені на досягнення економічної стійкості підприємств.

Забезпечення економічної стійкості базується на її оцінюванні за п'ятиступеневою системою визначення стадій кризи, аналізі чинників економічного середовища функціонування підприємства, визначення закономірностей формування та дії механізмів антикризового управління. До існуючих в теорії управління економічною стійкістю чотирьох її типів доданий тип низької економічної стійкості. Низька економічна стійкість – це економічна характеристика наявності дуже обмеженого потенціалу протистояння підприємства кризовим процесам, що ідентифікується за допомогою інтегрального показника економічної стійкості, значення якого відбиває незадовільний фінансовий стан, старіння та відсутність оновлення матеріально-технічної бази, скорочення підприємницької активності та частки ринку, зниження рівня кваліфікації трудових ресурсів. Визначення зазначеної характеристик в антикризовому управлінні дозволяє обґрунтувати комплекс тактичних антикризових заходів.

Проведено оцінка впливу кризових процесів на економічну стійкість авіаційних підприємств на основі системи збалансованих показників, які охоплюють в роботі важливі напрями діяльності підприємства в контексті

антикризового управління: фінанси, робота з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси і управління персоналом.

Сучасний стан національних обумовлен недостатнім рівнем фінансово-економічного стану, задоволення потреб клієнтів у нових продуктах, послугах; завоювання цільового клієнта; збереження, незначне розширення клієнтської бази, частки ринку. Спостерігається достатній рівень управління інвестиційними процесами, процесами управління виробництвом, управління трудовими, інформаційними ресурсами та організацією праці. В цілому на підприємствах кризова ситуація, джерела кризових процесів зумовили достатню економічну стійкість. Підприємства мають середній рівень економічної стійкості, а саме, середній рівень фінансово-економічного стану, задоволення потреб клієнтів у нових продуктах, послугах; завоювання цільового клієнта не проводиться; збереження, незначна втрата клієнтської бази, частки ринку. Спостерігається недостатній рівень управління інвестиційними процесами, процесами управління виробництвом, управління трудовими, інформаційними ресурсами; організацією праці. На підприємствах передкризова стадія кризового процесу, джерела кризових процесів привели к нестійкому економічному стану.

Для них характерно низький рівень: фінансово-економічного стану; задоволення потреб клієнтів у нових продуктах, послугах; завоювання цільового клієнта не проводиться. Спостерігається часткова втрата клієнтської бази та позиції на ринку. Для даних підприємств характерний низький рівень управління інвестиційними процесами та процесами управління виробництвом. Управління трудовими, інформаційними ресурсами та організацією праці теж знаходиться на низькому рівні. Підприємства в кризовому стані, джерела кризових процесів привели к

низької економічної стійкості.

Обґрунтовано, що кризові процеси в діяльності підприємства є моментом різкого загострення протиріч, що виникають в процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою і із зовнішнім оточенням. Протиріччя виникають між: кількісними і якісними характеристиками продукції і відповідними характеристиками ринкового попиту; можливою і необхідною виробничою потужністю підприємства; необхідним об'ємом ресурсів і можливістю їх залучення; цінами пропозиції і попиту на продукцію; ринковою вартістю продукції і об'ємом витрат, що виникають в процесі виробництва і мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу; між фактичним і плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий і соціальний розвиток. Накопичення протиріч призводить до розгортання кризових процесів на підприємстві та втрати економічної стійкості. Антикризове управління економічною стійкістю підприємства розглядається як система управлінських заходів, спрямованих на дослідження та прогнозуванні розгортання кризових процесів на підприємстві, в результаті чого зберігається можливість стійкого функціонування, якому відповідає раціональне використання економічних ресурсів і здатність здійснювати розширене відтворення, стабільні конкурентні переваги в умовах ринкових стосунків.

РОЗДІЛ 4

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ

4.1. Методологічні основи формування антикризових стратегій забезпечення економічної стійкості

Неоінституціональна теорія розглядає стратегію як сукупність дій, які здійснюються на користь розвитку об'єкта (підприємства) в ближній і дальній перспективі з урахуванням впливу макроекономічних факторів на діяльність підприємства.

Узагальнення наведених визначень, що представлено в джерелі [265] дає підстави для формулювання поняття «стратегія».

Стратегія – це цілісна система дій підприємства, спрямована на його розширене відтворення і досягнення переважних позицій на ринку в довгостроковому періоді з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, які багато в чому визначаються зовнішнім середовищем функціонування. Основним завданням стратегії є визначення рамок і орієнтирів адаптивності до зовнішніх і внутрішніх чинників, що багато в чому відзначається розгортанням кризового процесу як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівні.

Стратегічне управління припускає не тільки формування однієї загальної стратегії, але й розробку окремих її видів, що визначають перспективи розвитку в певній сфері діяльності підприємств в умовах впливу зовнішнього середовища, що дало би змогу мінімізувати негативний його вплив шляхом антикризового управління. Тобто стратегічне управління являє собою сукупність всіх складових елементів, внутрішніх процесів і зв'язків, спрямованих на розробку антикризової стратегії шляхом управління джерелами кризових процесів на підприємстві в умовах впливу зовнішнього середовища для забезпечення економічної стійкості. Як зазначалося, основними джерелами кризових процесів на підприємстві є: економіко-

фінансовий стан, бізнес-процеси, клієнти та персонал підприємства.

Антикризова стратегія підприємства відображає структуровану сукупність взаємопов'язаних положень, що включають інституційний, економічний, організаційний, нормативно-правовий, інформаційно-аналітичний аспекти.

Інституційним аспектом антикризової стратегії є сукупність джерел розгортання кризових процесів та антикризових заходів щодо мінімізації їх впливу. Економічний аспект – сукупність економічних станів антикризової стратегії підприємства, до яких належать стратегічне планування, стратегічний аналіз, методи прогнозування, методи оцінки розробленої стратегії та ефективності її адаптації. Організаційний аспект припускає створення організаційної структури, яка займається розробкою і супроводом будь-яких проектів і включає нормативно-правовий та інформаційно-аналітичний аспекти. Нормативно-правовий аспект антикризової стратегії підприємства включає, по-перше, законодавчі, нормативні, правові акти держави, які утворюють юридичну основу та формують фіскальне середовище, дозволяють формувати стратегію і здійснювати фінансово-господарську діяльність; по-друге, облікову політику підприємства, внутрішні регулюючі документи, що дозволяють забезпечити єдиний фінансово-господарський процес у рамках підрозділів підприємства. Інформаційно-аналітичний аспект антикризової стратегії переймає на себе інформаційне забезпечення контролінгу антикризового управління економічною стійкістю підприємств. Система обробки інформації є базисом оперативного інформаційного обміну в рамках антикризової стратегії, дає змогу оперативно реагувати на зміни в юридичних основах та фіскальному середовищі, прогнозувати економічні перспективи ринків і планувати зміни в межах інституційного аспекту і корегувати основні частини фінансового аспекту стратегії.

Таким чином, антикризова стратегія національних підприємства – це сукупність взаємопов'язаних компонентів і елементів, що визначають

систему ефективної протидії впливу факторів економічного середовища їх функціонування на виробничо-господарську діяльність.

Антикризова стратегія заснована на врахуванні існуючого потенціалу протистояння втраті економічної стійкості та його впливу на стан та результати діяльності, що передбачає використання економічних (підходи, методи, важелі) і організаційних (системи прогнозування та контролю операційної діяльності) засобів протидії кризі та своєчасно діагностувати її загрозу на основі використання нейронних мереж та кваліметричного прогнозування, здійснити попереджувальні заходи щодо подолання та ліквідації її наслідків.

З позиції неінституціональної теорії антикризова стратегія – це система ефективної протидії впливу середовищу функціонування підприємства, яке є наслідком несприятливих внутрішніх і зовнішніх факторів. Відмінності між загальними та антикризовими стратегіями національного підприємства представлено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Відмінності між загальними та антикризовими стратегіями

Критерії оцінки	Стратегії	
	Загальні	Антикризові
1	2	3
Вплив зовнішнього середовища	Не залежно від впливу зовнішнього середовища	Враховується вплив зовнішнього середовища
Вплив розгортання кризового процесу	Не залежно від розгортання кризового процесу на підприємстві	Враховується стадія кризового процесу на підприємстві
Тип економічної стійкості	Не залежно від типу економічної стійкості	Враховується тип економічної стійкості
Цілі	Збалансоване функціонування, розвиток	Забезпечення в достатньому обсязі оборотним капіталом антикризових заходів з метою досягнення економічної стійкості в умовах зовнішнього середовища
Основна увага	Довгостроковим інвестиційно-інноваційним програмам	Джерелам кризових процесів
Ресурси	В основному зовнішні джерела	В основному внутрішні та притягнуті джерела
Виробництво	Орієнтовано на великі сегменти ринку, зовнішньоекономічну діяльність. Лідерство за витратами, цінами, якістю	В залежності від типу економічної стійкості та стадії кризового процесу: диверсифікація, вихід на нові ринки, активізації зовнішньоекономічної діяльності та інше
НДДКР	Фундаментальні дослідження і розробки	В залежності від типу економічної стійкості та стадії кризового процесу: від фундаментальних досліджень до швидкої віддачі за малими додатковими витратами

Для промислових підприємств характерне існування багатьох чинників (рис. 4.1), що формують специфіку та визначають напрям антикризової стратегії. Одні чинники є відображенням і проявом трансформаційних процесів, інші – їх наслідком і є активаторами кризових процесів підприємств і економіки в цілому. Особливу роль відіграють суспільні чинники, засновані на концепції моделювання процесів розвитку, стратегічного управління, функціонування промислового підприємства.

Не менш важливим з погляду неінституціональної теорії є вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, які обумовлюють економічну стійкість підприємств.

Ключовою проблемою під час розробки антикризової стратегії підприємства є пошук шляху, коли максимально можна задіяти потенціал інституційних перетворень для досягнення економічної стійкості підприємства. Саме тому виникає необхідність і доцільність виділення інституційних чинників і інституціонального підходу до механізму розробки антикризової стратегії промислового підприємства.

Головне завдання інституціонального підходу до механізму формування антикризової стратегії промислового підприємства полягає в тому, щоб максимально використовувати можливості ефективної віддачі функцій інститутів у досягненні економічної стійкості.

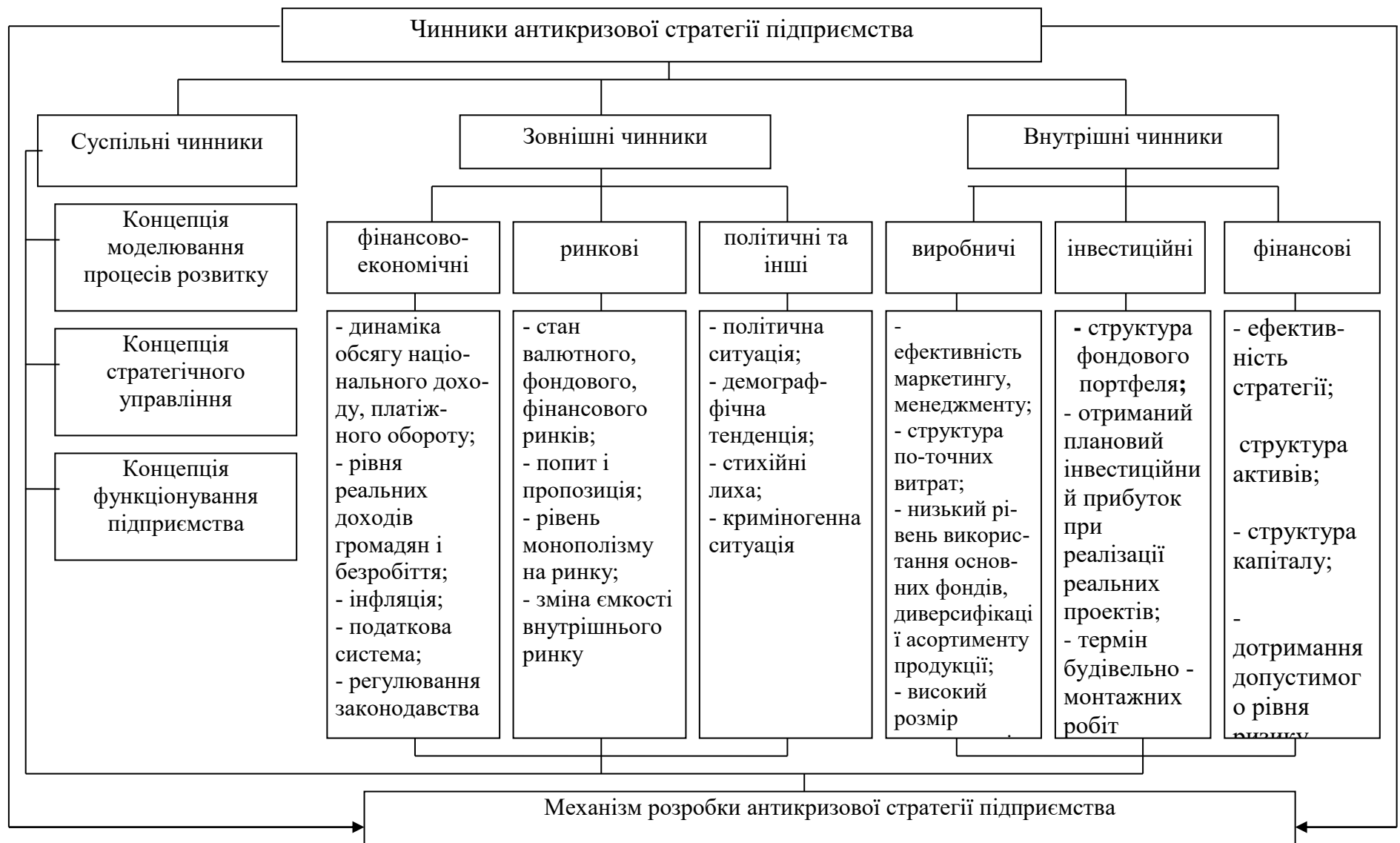


Рис. 4.1. Структура чинників, які визначають антикризову стратегію промислового підприємства

Інституціональні встановлення повинні визначати також структуру стимулів у виробничій діяльності, створювати сприятливий фон для раціональної поведінки і ефективного використання ресурсів.

Основою антикризової стратегії підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища є взаємини контрагентів підприємства, які створюють гнучку систему взаємозв'язків як усередині підприємства, так і за його межами, забезпечують підприємство необхідними чинниками виробництва, зміцнюють його становище в ринковому середовищі і оптимізують його, створюють об'єднання підприємств, здатних до саморозвитку.

Розвиток інтеграційних процесів забезпечує взаємний процес адаптації до зовнішнього середовища, яке багато в чому обумовлено станом макроекономічних факторів.

Антикризову стратегію промислового підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища слід розглядати як спосіб господарювання, що полягає в пошуку і подальшому збереженні найбільш прибуткових напрямів його функціонування шляхом оптимізації структури капіталу, фінансових потоків, активізації зовнішньоекономічної діяльності за допомогою встановлення взаємозв'язків, взаємин і взаємодій між підприємством і його контрагентами, внутрішньої і зовнішньої узгодженості системи інтересів всіх учасників господарської діяльності, які забезпечували б економічну стійкість підприємства.

Ефективне функціонування підприємств, як процес антикризового управління економічною стійкістю, слід розглядати в єдності з розвитком суспільного відтворення і створення адекватного його вимогам інституціонального середовища.

Необхідність обмеження негативного впливу факторів середовища функціонування підприємства обумовлює розгляд антикризового управління як елемента процесу забезпечення економічною стійкістю. З цього випливає виникнення потреби у формуванні організаційно-економічного механізму

розробки антикризової стратегії промислового підприємства .

Під час розробці антикризової стратегії промислового підприємства необхідно враховувати таке: узгодженість антикризової стратегії підприємства з реальними зовнішніми умовами його функціонування в Україні та на міжнародному ринку; взаємозв'язок антикризової стратегії і стадії життєвого циклу підприємства; можливість реалізації антикризової стратегії, її сумісність з можливостями підприємства як учасника товарного ринку; допустимий рівень впливу факторів зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Організаційно-економічні особливості функціонування сучасного підприємства на різних етапах його життєвого циклу викликають з сутності визначення того або іншого етапу (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

**Організаційно-економічні особливості функціонування підприємства
на різних етапах його життєвого циклу**

Етапи життєвого циклу	Економічні особливості	Організаційні особливості	Залежність від чинників:	
			зовнішніх	внутрішніх
Зародження	Велика частка позикових коштів, низькі показники рентабельності	Поступове впровадження на ринок, посилений маркетинг, налагодження зв'язків з поставальниками і кредиторами	Слабка	Сильна
Прискорення росту	Скорочення частки позикового капіталу і витрат виробництва	Інтенсивна модернізація, інновації, зростання якості продукції. Повне використання всіх ресурсів. Використання у повному обсязі основних фондів	Помірна	Помірна
Зрілість	Високі показники рентабельності, зниження оборотності оборотних активів	Повна зайнятість всіх ресурсів, відсутність ефективного використання оборотного капіталу, зношеність основних фондів	Слабка	Сильна
Спад	Низькі показники рентабельності, оборотності, платоспроможності	Слабкий маркетинг, втрата довіри поставальників, кредиторів, зношеність ресурсів.	Сильна	Сильна

Особливості функціонування підприємства на різних етапах його життєвого циклу розглядається з точки зору неінституціональної теорії,

оскільки при характеристики економічних і організаційних відзнак наводяться чинники впливу факторів середовища функціонування підприємства: політико-інституціонального, економічного, науково-технологічного та соціально-демографічного.

Згідно з певними обставинами більшість промислових підприємств України перебувають на стадії спаду.

Організаційно-економічний механізм розробки антикризової стратегії промислового підприємства (рис. 4.2) являє собою сукупність елементів, що визначають його ціль, завдання, економічну і організаційну складові та дають можливість реалізувати конкретні процеси надходження, формування й ефективного використання фінансових ресурсів, оптимізації фінансового потоку з метою досягнення економічної стійкості під впливом факторів середовища його функціонування.

Основною ціллю організаційно-економічного механізму розробки антикризової стратегії для підприємства незалежно від стадії життєвого циклу, розгортання кризового процесу є достатність оборотного капіталу для забезпечення економічної стійкості в умовах змінного зовнішнього середовища.

Об'єктом механізму розробки антикризової стратегії для підприємства є процес їх функціонування в умовах впливу факторів зовнішнього середовища. Суб'єктом управління є власники підприємства та його керівництво. Механізм розробки антикризової стратегії підприємства виконує наступні функції: організаційна, ресурсозабезпечуюча, розподільна, оптимізаційна, адаптивна. Слід зазначити, одною із основних функцій механізму розробки антикризової стратегії підприємства є адаптивна, яка полягає в тому, що антикризові заходи підприємства, незважаючи на мінливість зовнішніх умов, підтримують його економічну стійкість.

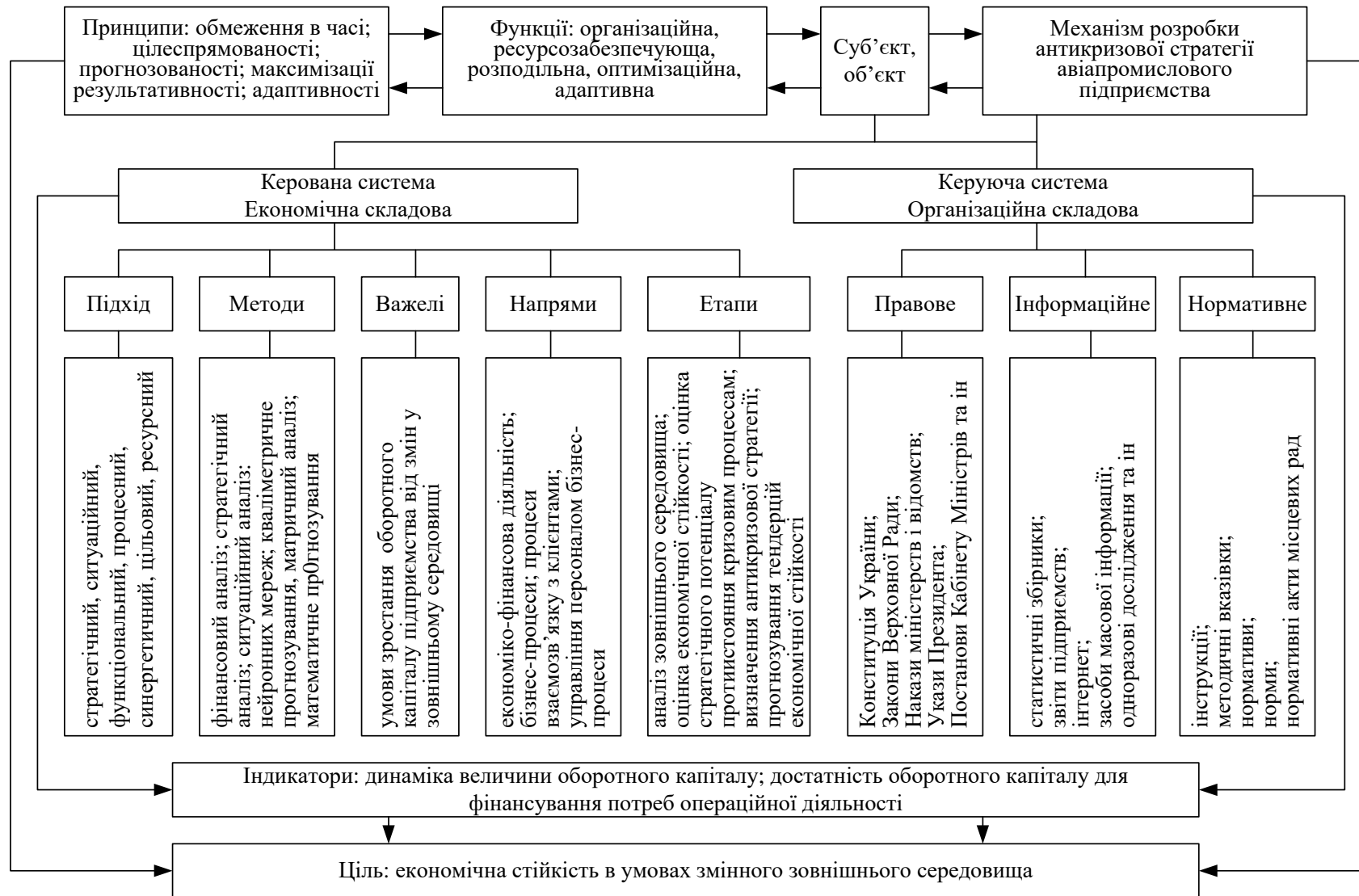


Рис. 4.2. Структура організаційно-економічного механізму розробки антикризової стратегії підприємства

Досягнення ефективності антикризової стратегії можливе тільки за умови дотримання основних принципів її розробки.

Принцип обмеження в часі, який полягає в реалізації антикризових заходів, що передбачені антикризовою стратегією підприємств, вимагають швидкого реагування. Невчасні антикризові заходи можуть призвести до загострення кризового процесу на підприємстві.

Принцип цілеспрямованості полягає у тому, що розробка антикризової стратегії повинна бути направлена на досягнення стратегічної мети – досягнення економічної стійкості підприємств у умовах змінного зовнішнього середовища.

На основі принципу прогнозованості здійснюється передбачення і моделювання кінцевих результатів при розробки антикризової стратегії.

Принцип компетентності полягає у висуванні високих професійних вимог до фахівців у сфері антикризового управління. Ефективність розробки антикризової стратегії значною мірою залежить від компетентності працівників, які повинні вміти працювати в нестабільних умовах зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Відповідно до принципу максимізації результативності антикризової стратегії перевага має надаватися антикризовим важелям та заходам, які забезпечують приріст прибутковості підприємства.

Принцип адаптивності, який полягає у динамічному процесі пристосування діяльності підприємства до факторів зовнішнього середовища на основі зміни його функцій, структури, взаємин і взаємодій з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

О. О. Погребним у дослідженні [310, с. 7] запропоновано класифікацію можливих видів адаптації. Узявши її за основу, подамо класифікацію видів адаптації в рамках неоінституціональної теорії (табл. 4.3).

Наведена класифікація доповнена новою ознакою – ступенем залежності бізнесу від зовнішнього середовища, у відповідності з якою виявлено три типи адаптації підприємства до нього: часткова, повна, відсутня.

Класифікація видів адаптації підприємства щодо нестабільного зовнішнього середовища

Ознака	Вид адаптації	Характерні особливості прояву
За оформленням мети і предмету адаптації	Приватна адаптація	Розглядаються окремі чинники без їх взаємного узгодження; не потребує докорінної перебудови існуючої схеми функціонування підприємства
	Системна адаптація	Розглядаються в сукупності всі чинники, що впливають на реалізацію стратегії фінансової незалежності; потребує зміни існуючого підходу у розв'язанні проблем, перевизначення пріоритетів, встановлення нових взаємозв'язків, перепланування операцій
За ступенем локалізації місця і об'єкта адаптації (локальна адаптація та її типи)	Проблемна адаптація	«Ініціатор» процесу адаптації – формалізована проблема, отже, даний «подразник» необхідно нейтралізувати, усунути або пристосуватися до нього
	Комплексна адаптація	«Ініціатор» процесу адаптації – сам її об'єкт, розв'язання адаптації лежить в області реінжинірингу, зокрема, пов'язане з процесами структурної реорганізації
	Результативна адаптація	«Ініціатор» процесу адаптації – продукт виробництва, пропонуваній на ринку суб'єктом господарювання, отже, необхідні зміни в умовах внутрішнього середовища для отримання очікуваного рівня результатів на виході виробничої системи
В залежності від підходу до рішення проблеми адаптації	«Класична» адаптація	Переважає дія зовнішнього середовища на об'єкт адаптації, тому реакція у відповідь – традиційний підхід, пов'язаний із зміною його внутрішнього середовища
	Програмна адаптація	Агресивний вплив зовнішнього середовища може бути компенсований за рахунок внутрішньої активності об'єкту адаптації, що дає йому змогу виконати наближення до бажаного стану через використання відомого і існуючого на даний момент впливу чинників зовнішнього середовища
	Толерантна адаптація	Об'єкт, володіючи і маючи в своєму розпорядженні все необхідне, може одночасно виступати в ролі суб'єкта управління. Це дозволить йому реалізувати підхід, що базується на передбаченні подій і передбаченні майбутньої ситуації за час попередження і прогнозування динаміки ситуації, і стану об'єкта як системи
В залежності від ступеня впливу зовнішнього середовища на бізнес	Часткова адаптація	Об'єкт, перебуваючи під впливом зовнішнього середовища може частково встановити контроль над тими сферами бізнесу, де залежність від нього обмежена або ліквідована
	Повна адаптація	Об'єкт, перебуваючи під впливом зовнішнього середовища, може встановити повний контроль над усіма сферами бізнесу, тобто обмежити або ліквідувати залежність від нього
	Відсутня адаптація	Об'єкт, перебуваючи під впливом зовнішнього середовища, не може встановити контроль над бізнесом

Дане теоретичне доповнення дає можливість ухвалювати оперативні і тактичні рішення щодо формування антикризової стратегії, яка б забезпечила економічну стійкість підприємства.

Для оцінки ефективності адаптації необхідно визначити рамки і орієнтири цієї адаптації, за яких підприємство досягає поставлених цілей, незважаючи на непередбачене втручання зовнішніх чинників.

Послідовність адаптації повинна відбуватися певним чином (рис. 4.3), а зміни у функціонування внутрішніх систем і діяльність внутрішніх підрозділів підприємства слід вносити на підставі планів адаптації.

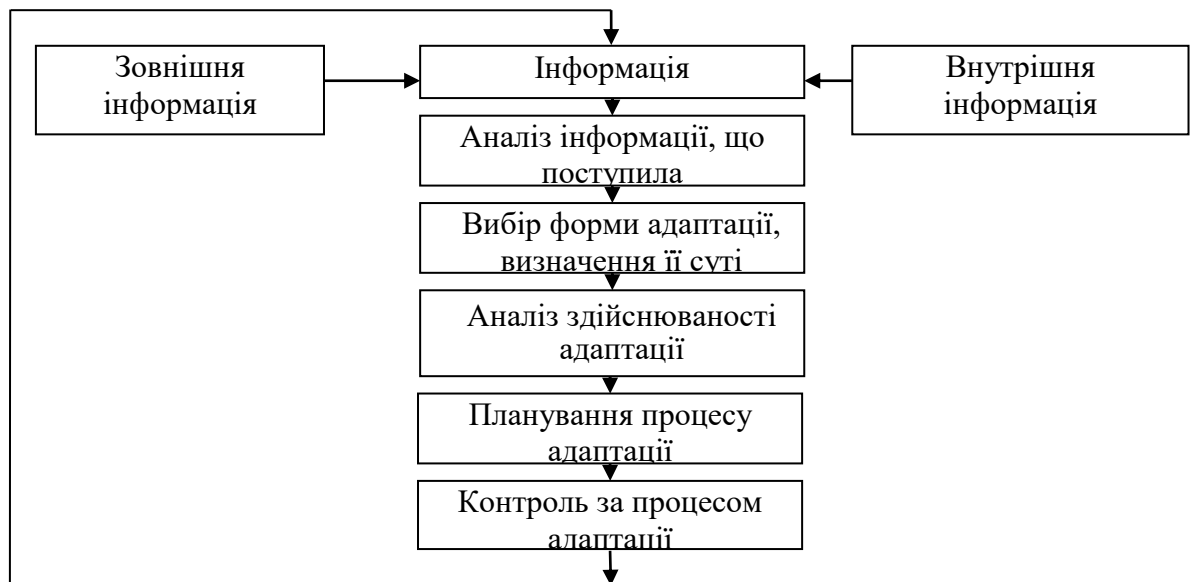


Рис. 4.3. Послідовність процесу адаптації підприємства щодо зовнішнього середовища при формуванні антикризової стратегії

Система планування процесів адаптації передбачає формування цілей майбутніх змін, визначення термінів їх внесення, видів необхідних робіт, їх виконавців, обсяг матеріальних, трудових та інвестиційних ресурсів. Всі майбутні зміни повинні бути пов'язані в часі.

Однією з основних проблем при розробці антикризової стратегії підприємства є проблема взаємозв'язку процесу адаптації внутрішніх систем і підрозділів підприємства до впливу нестабільного зовнішнього середовища. Планування процесу адаптації включає в себе розробку цільової програми,

стратегічного, тактичного, календарного і індивідуального планів. Цільова програма встановлює, для чого необхідні ті або інші зміни у внутрішніх системах підприємства. Стратегічний план визначає відповідні зміни, які необхідно внести до функціонування внутрішніх систем і підрозділів підприємства. Тактичний план показує, які підрозділи підприємства братимуть участь у проведенні робіт з адаптації. Календарний план забезпечує ефективність процесу адаптації підприємства. Індивідуальний план фіксує конкретну роботу, яку необхідно проводити, терміни їх закінчення, а також подальший контроль за їх завершенням або припиненням.

Для оцінки ефективності проведення адаптації пропонується система збалансованих показників за допомогою яких визначається рівень економічної стійкості підприємства.

Таким чином, успішне формування антикризової стратегії підприємства багато в чому залежить від того, наскільки швидко воно уміє адаптуватися до зовнішнього оточення. Важливим аспектом у зв'язку з цим є визначення ефективних інструментів виконання одного із ключових функцій контролінгу – інформаційного забезпечення схвалюваних рішень.

Організаційна складова механізму включає наступні види забезпечення: нормативне, правове, інформаційне забезпечення.

До документів нормативного забезпечення належать положення, накази, інструкції, методики. Положення, накази, інструкції стосуються учасників діяльності з розробки антикризової стратегії, методики – порядку і форми підготовки даних, а також даних, що зберігаються в банках стратегічної інформації.

Правове забезпечення – забезпечення що включає, по-перше, законодавчі, нормативні, правові акти держави, які створюють юридичну основу та формують фіскальне середовище, які дозволяють формувати стратегію і здійснювати фінансово-господарську діяльність; по-друге, облікову політику підприємства, внутрішні регулюючі документи, що

дозволяють забезпечити єдиний фінансово-господарський процес в рамках підрозділів підприємства.

Інформаційне забезпечення є системою обробки інформації, яка знаходиться у статистичних збірниках, звітах підприємств, Інтернет, засобах масової інформації; одноразових дослідженнях та ін. Система обробки інформації є базисом оперативного інформаційного обміну в рамках антикризової стратегії, дозволяє оперативно реагувати на зміни в юридичних основах та фіскальному середовищі, прогнозувати економічні перспективи ринків і планувати зміни в межах інституційного аспекту і коректувати основні частини фінансового аспекту стратегії.

Організаційний процес розробки антикризової стратегії підприємства подано на рис. 4.4.

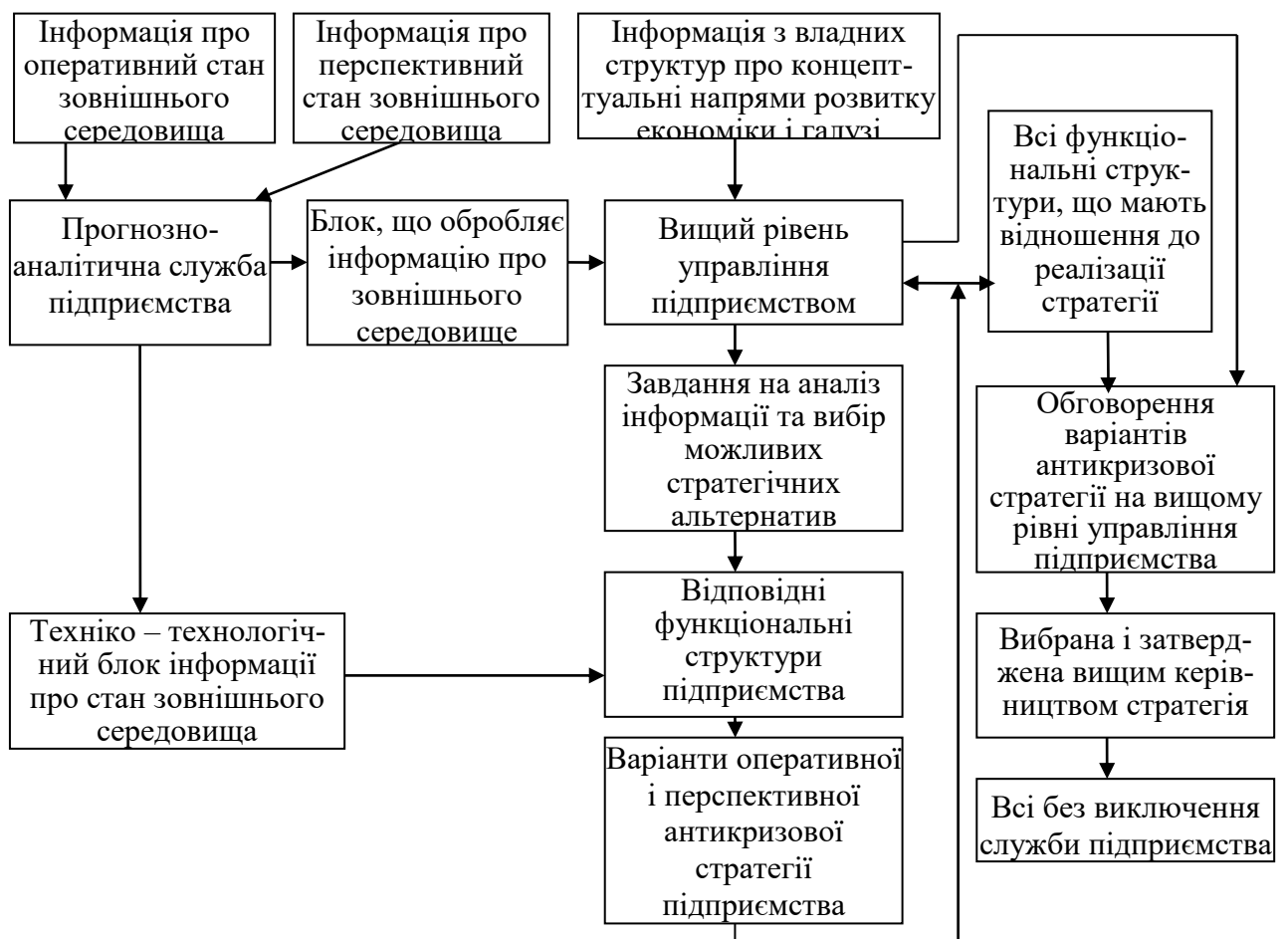


Рис. 4.4. Організаційний процес розробки антикризової стратегії підприємств

Економічна складова механізму розробки антикризової стратегії підприємств включає підхід на основі якого розробляється антикризова стратегія, напрями розроблення стратегії, етапи її розробки, методи, що використовуються при її розробки, важелі та індикатори.

Основним підходом до розробки антикризової стратегії підприємства є стратегічний, який полягає в забезпеченні відповідності між ціллю розробки стратегії, його організаційним та економічним потенціалом, вимогами ринку та діяльністю підприємства у довгостроковій перспективі по мінімізації впливу кризових процесів під дією факторів середовища його функціонування.

Ситуаційний підхід до розробки антикризової стратегії дозволяє враховувати вплив зовнішнього середовища функціонування підприємства на зміну його економічної стійкості.

Функціональний підхід дозволяє створити організаційно-економічні умови, які б забезпечували ефективність розробки антикризової стратегії, через безперервне виконання загальних функцій управління та об'єднувальної функції – керівництва.

Процесний підхід представляє комплексну систему послідовних, безперервних, взаємозалежних дій, що дозволяють своєчасно діагностувати наявні кризові процеси на підприємстві і розробити відповідну антикризову стратегію.

Системний підхід дозволяє комплексно оцінити внутрішні і зовнішні чинники функціонування підприємства во взаємодії і розробити відповідну антикризову стратегію.

Синергетичний підхід передбачає зв'язок між об'єктом і суб'єктом антикризової стратегії через розвиток синергетичної взаємодії їх елементів, які направлені на самоорганізацію з врахуванням циклічності в розвитку економіки і формування життєвого циклу функціонування підприємства.

Цільовий підхід передбачає використання системи методів і методичних прийомів для розробки антикризової стратегії, спрямованої на

забезпечення економічної стійкості, з урахуванням потенціалу протистояння кризовим процесам.

Використання ресурсного підходу засновано на забезпеченні ефективного використання внутрішніх ресурсів підприємства при розробки антикризової стратегії.

Основними напрямками, на реалізацію яких спрямована антикризова стратегія підприємства є основні його сфери: економіко-фінансова діяльність, бізнес-процеси, процеси взаємозв'язку з клієнтами та управління персоналом. Це сприяє залученню фінансових ресурсів та їх розміщенню; управлінню фінансовими потоками та їх оптимізації; ефективній зовнішньоекономічній діяльності; забезпеченню необхідного рівня економічної стійкості.

Успішна реалізація антикризової стратегії підприємства значною мірою залежить від ефективності використання його потенційних можливостей, здатності формування потенціалу протистояння кризовим процесам, який можна виявити при проведенні стратегічного аналізу.

Основною метою стратегічного аналізу потенціалу протистояння кризовим процесам підприємств є створення інформації, необхідної для розробки антикризової стратегії під впливом зовнішнього середовища його функціонування.

Реалізація даної мети досягається шляхом розв'язання таких завдань: виявлення тенденцій зовнішнього середовища, вплив якого обумовлюється політико-інституціональним, економічним, науково-технологічним, соціально-демографічним середовищем; оцінка виробничо-економічного стану підприємства, джерел виникнення кризових процесів; визначення кількісного впливу чинників зовнішнього середовища на потенціал протистояння кризовим процесам підприємства; прогноз наслідків ухвалення управлінських рішень.

Для оцінки економічної стійкості підприємств пропонується система збалансованих показників (СЗП), особливості якої розглянуто у п.3.3 даної

роботи (табл. 4.4)

Застосування збалансованої системи показників потрібно розглядати не стільки як систему показників, скільки як всеосяжну систему управління, що є інструментом, який дозволяє як повномасштабно пов'язати стратегію підприємства з реалізацією оперативних цілей, так і приймати об'єктивні рішення в області розподілу ресурсів.

Таблиця 4.4

Характеристика можливостей системи збалансованих показників оцінки потенціалу протистояння кризовим процесам для підприємств

Система збалансованих показників	
Дає можливість	Не дає можливість
Усунути розрив між розробкою стратегії та її реалізацією. Завдяки СЗП антикризова стратегія підприємства втілюється в життя	Створити антикризову стратегію. Даний інструмент дає можливість упровадити існуючу стратегію, але не створити нову. Як і будь-який інструмент, система збалансованих показників допомагає внести впорядкованість до операційних процесів, встановити взаємозв'язки, здійснювати контроль і корегування результатів
Оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища. Всі зміни навколишнього середовища можуть бути оцінені з погляду їх впливу на досягнення стратегічних цілей. При цьому може бути використаний кількісний вимірник	Відмовитися від традиційних інструментів планування і контролю. Система взаємозв'язаних показників не замінює собою існуючі інструменти контролю. Вона є доповненням до них, що дає можливість уточнити взаємозв'язки параметрів економічної стійкості. Традиційні контролінгові інструменти не втрачають своєї привабливості і можуть використовуватися на підприємстві в повному обсязі
Оцінити успішність стратегії. Після встановлення взаємозв'язку між різними параметрами стратегії, можна відповісти на запитання, наскільки це наблизить компанію до економічної стійкості	Зберігати систему незмінною. З часом будь-яка стратегія повинна переглядатися. Стратегія підприємства повинна регулярно корегуватися, одночасно з нею змінюватиметься і СЗП, яка є нічим іншим, як описом стратегії мовою кількісних показників
Оцінити стратегію. Якщо якась стратегічне рішення приводить до великого числа взаємовиключних дій, то, швидше за все, така стратегія є незадовільною. Крім того, на основі системи збалансованих показників є можливість скорегувати існуючу стратегію і привести її в більш гармонійний стан	Упровадити ідеологію на підприємстві з неадекватною корпоративною культурою. СЗП не може працювати належним чином в неадекватних умовах. Основною межею системи є створення прозорості на підприємстві. Якщо корпоративна культура на підприємстві така, що прозорість діяльності не влаштовує співробітників, ця система не працюватиме. Також не працюватиме і система заохочення, створена на основі кількісних показників.

На основі матриці «Підсумковий інтегральний показник рівня впливу факторів середовища функціонування підприємства - Загальний інтегральний показник економічної стійкості» (рис. 4.5) проводиться оцінювання впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства на його економічну стійкість.

Оцінка стратегічного потенціалу протистояння кризовим процесам підприємства є одним із основних елементів в механізмі формування антикризової стратегії і заснована на багатокритеріальному підході, який дає можливість отримувати не тільки підсумкові відомості про рівень його роботи, але й виявляти джерела кризових процесів.

В табл. 4.5 представлено визначення потенціалу протистояння кризовим процесам підприємством.

Визначення потенціалу протистояння кризовим процесам підприємства дає можливість розробити маркетингову антикризову стратегію для підприємств.

Класифікація типів антикризових стратегій, що наведена в табл. 4.6, дає можливість здійснити пошук такого варіанту фінансової діяльності підприємства, який забезпечить оптимальне співвідношення між існуючими можливостями і бажаними результатами його функціонування, та вибрати властиву для підприємства антикризову стратегію.

При достатньо повному обліку розглянутих показників створюється передумова для розробки моделі, що дає можливість проводити достовірну оцінку і прогноз досягнення економічної стійкості підприємства. Оскільки неможливо точно визначити вид зв'язків між чинниками впливу і результатами діяльності підприємства, то неможливо застосувати кількісні методи оцінювання і прогнозування.

Критичний	0 – 0,2	ДП 5	ЗП 9	НП 11	КП 13	КП 14
Підвищений	0,2 – 0,37	ДП 4	ЗП 7	НП 10	НП 12	КП 13
Ризикований	0,37 – 0,63	ДП 3	ЗП 6	ЗП 8	НП 10	НП 11
Середній	0,63 – 0,8	ДП 2	ДП 4	ЗП 6	ЗП 7	ЗП 9
Мінімальний	0,8 – 1,0	ВП 1	ДП 2	ДП 3	ДП 4	ДП 5
		0,8 - 1,0	0,63-0,8	0,37-0,63	0,2-0,37	0 – 0,2
		абсолютна економічна стійкість	достатня економічна стійкість	нестійкий економічний стан	низька економічна стійкість	катастрофічна економічна стійкість

$K_{ЗПЕС}$

ВП	Високий потенціал
ДП	Достатній потенціал
ЗП	Задовільний потенціал
НП	Низький потенціал
КП	Критичний потенціал

Рис. 4.5. Матриця «Підсумковий інтегральний показник рівня впливу факторів середовища функціонування підприємства ($PI_{ін.чин.}$) – Загальний інтегральний показник економічної стійкості ($K_{ЗПЕС}$)»

Прогнозування тенденцій економічної стійкості пропонується здійснювати на основі використання теорії нейронних мереж.

Пропонується для прогнозування тенденцій економічної стійкості підприємств залежності від чинників зовнішнього середовища

використовувати багатовимірні (гетерогенні) нейромережеві моделі на основі багатошарового персептрону.

Таблиця 4.5

Визначення потенціалу протистояння кризовим процесам підприємств

Квадрат матриці	Потенціал протистояння кризовим процесам
14, 13	Потенціал протистояння кризовим процесам критичний
11, 12, 10	Потенціал протистояння кризовим процесам низький
9, 8, 7, 6	Потенціал протистояння кризовим процесам задовільний
5, 4, 3, 2	Потенціал протистояння кризовим процесам достатній
1	Потенціал протистояння кризовим процесам високий

Під нейронними мережами розуміють мережу з кінцевим числом шарів з однотипних елементів - аналогів нейронів з різними типами зв'язків між шарами [154, с. 8].

Вхідними змінними є фактори середовища функціонування підприємства, шар, що виходить, – ключові показники результативності по кожній складовій системи збалансованих показників: фінансова складова ($K_{КПР}^Ф$); клієнтська складова ($K_{КПР}^К$); складова внутрішніх бізнес – процесів ($K_{КПР}^{Б.П.}$); складова навчання і зростання персоналу ($K_{КПР}^П$).

Розглядаючи особливості вихідних даних, слід відзначити, що для реалізації нейронної мережі з декількома виходами віддамо перевагу багатошаровому персептрону. Алгоритм прогнозування виглядає таким чином: підготовка вхідних і вихідних даних для нейромережі, встановлення між ними логічного зв'язку; створення, ініціалізація і моделювання мережі; адаптація і навчання; перевірка мережі на даних, не задіяних у навчанні; оцінювання значущості прогнозів.

Мережі на основі багатошарового персептрону (*MLP*) є нелінійною багатошаровою мережею прямого поширення, універсальним апроксиматором. Зазвичай обчислювальні (*computational*) вузли багатошарового персептрона, розміщені в прихованих і вихідному шарах,

Класифікація типів антикризових стратегій

Квадрат матриці	Вплив факторів середовища функціонування підприємства та економічна стійкість	Стратегія
1	2	3
14, 13	Вплив зовнішнього середовища і тип економічної стійкості підприємства негативно впливають на виробничо-економічні процеси. Підприємство має критичний потенціал протистояння кризовим процесам. Для фінансування виробничого розвитку недостатньо власних джерел із-за низької ефективності господарювання. Утруднено залучення зовнішніх джерел фінансових ресурсів.	Стратегія виживання Застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності підприємства, у стані, близькому до банкрутства. Необхідні, з одного боку, швидкі, рішучі, скоординовані дії, з іншого – обачність і реалістичність в прийнятті рішень. Необхідні санаційні заходи організаційно-правового, виробничо-технічного, соціального характеру. Відбувається розроблення і реалізація наступних антикризових програм: перебудову системи управління; фінансову перебудову; перебудову маркетингу. реструктуризація підприємства
11, 12, 10	Близько 75% чинників негативно впливають на виробничо-економічні процеси. Підприємство має низький потенціал протистояння кризовим процесам. Структура джерел фінансування неоптимальна, планові об'єми діяльності не в повному обсязі забезпечені фінансовими ресурсами.	Стратегія радикальної реструктуризації Необхідна максимальна економія всіх ресурсів. Передбачається реалізацію рішучих дій, залучення додаткових засобів і ресурсів, направлених на суттєве покращення фінансової, виробничої і господарської діяльності підприємства за мінімальний проміжок часу. Необхідна організаційно-економічна, технічна реструктуризація. Пріоритетним напрямом є вихід підприємства на нові сегменти і впровадження технічних нововведень, оновлення основних фондів.
9, 8, 7, 6	Половина чинників позитивно впливають на процес, половина негативно. При забезпеченні позитивних тенденцій зовнішнього середовища є реальна можливість збільшити економічну стійкість.	Оборонно-атакуюча стратегія, має мету не тільки утримати економічну стійкість, але і понизити негативний вплив нестабільного зовнішнього середовища, перенести його нестабільність з меншими втратами. Може використовувати один із підходів: економія з чітким наміром швидкого поживлення; зрушення в тривалому спаді з меншими сподіваннями на швидке поживлення; стабілізація, коли необхідні довготермінові програми для досягнення збалансованого стану підприємства на ринку. Перспективою подальшого розвитку можна вважати переорієнтацію, вихід на нових ринку збуту, проведення активної маркетингової політики, кардинальне оновлення основних фондів.

Продовження таблиці 4.6

1	2	3
5, 4, 3, 2	<p>Близько 25% чинників негативно впливають на процес</p> <p>Виробничий, фінансовий, ринковий, науково-технічний потенціал підприємство використовується на достатньому рівні, зміцнення позицій по всіх функціональних складових. Потенціал протистояння кризовим процесам достатній.</p>	<p>Стратегія штурму</p> <p>Мінімізація негативного впливу зовнішніх факторів, дозволить зберегти позицію в матриці. Слід уникати недовикористання фінансових ресурсів, конкурентних переваг, неефективне використання основних фондів. Таким підприємствам потрібно виходити на нові групи клієнтів, шукати нові ринки збуту, там, де їх потенціал протистояння кризовим процесам розкриється повною мірою. У разі успіху, такі підприємства можуть увійти до числа лідерів.</p>
1	<p>Вплив більше 90% чинників мінімальні</p> <p>Абсолютна економічна стійкість. Мінімальний ступень впливу зовнішнього середовища на економічну стійкість рішення Високий потенціал протистояння кризовим процесам.. Рішення ухвалюється з використанням детального моніторингу процесу по ключових індикаторах.</p>	<p>Стратегія утримання економічної стійкості</p> <p>Фінансово-господарська діяльність прибуткова, є можливість збільшення об'ємів виробництва за рахунок внутрішніх ресурсів та зовнішнього фінансування.</p> <p>Лідерство в області цінової політики, просування нових продуктів. Підприємство привабливе для інвесторів, що дозволяє повернути фінансові ресурси на фінансовому ринку. Необхідно взяти напрям на інноваційний шлях подальшого розвитку, який забезпечується не тільки ефективним використання основних фондів, але і їх відновленням та оновленням.</p>

використовують одну і ту ж модель нейрона. Приховані і вихідний шари багатошарового персептрона, використовуваного в якості класифікатора, є нелінійними. Якщо багатошаровий персептрон використовується для вирішення задач нелінійної регресії, в якості вузлів вихідного шару зазвичай вибираються лінійні нейрони.

Аргумент функції активації кожного прихованого вузла багатошарового персептрона – це скалярний добуток вхідного вектора і вектора синаптичних ваг даного нейрона. Багатошаровий персептрон забезпечує глобальну апроксимацію нелінійного відображення.

Особливістю наведеної оцінки є логічна обґрунтованість і математична довідність кожного варіанту антикризової стратегії підприємства. Вона дає можливість не тільки визначити стратегічний потенціал протистояння кризовим процесам і слабкі місця, а також розробити антикризові заходи щодо забезпечення економічної стійкості підприємств.

Таким чином, формування механізму розробки антикризової стратегії підприємства здійснюється під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Оскільки повністю позбавитися від впливу чинника нестабільності зовнішнього середовища нездійсненно, то виникає потреба прогнозувати стратегічний потенціал протистояння кризовим процесам з метою розробки антикризових заходів щодо забезпечення економічної стійкості підприємств. Прогноз досягнення економічної стійкості підприємства пропонується проводити, використовуючи теорію математичних моделей і нейронних мереж. Це дозволить підвищити ефективність антикризового управління економічною стійкістю підприємств.

Проведення такої оцінки дає можливість підвищити якість формування власного і позикового капіталу підприємства та управління його структурою.

4.2. Особливості формування та управління структурою власного і

позикового капіталу підприємства

Ефективність господарської діяльності підприємства багато в чому визначається цілеспрямованим формуванням його капіталу. Основною проблемою, що виникає при визначенні ефективності управління капіталом, є необхідність врахування великої кількості факторів, які можуть впливати на підприємство та визначають його економічну стійкість в умовах розгортання кризових процесів. В даний час особливої важливості при управлінні формуванням капіталу підприємства (табл. 4.7) набувають такі проблеми: визначення загальної потреби в капіталі, пошук джерел його формування та управління структурою.

Таблиця 4.7

Управління формуванням та структурою капіталу підприємства

Управління формуванням капіталу
Визначення загальної потреби в капіталі для здійснення поточної діяльності підприємства: визначення достатності капіталу для поточної діяльності; обґрунтування схем фінансування нового бізнесу
Процес формуванням власного капіталу: розробка політики формування власних фінансових ресурсів; управління формуванням власного капіталу за рахунок внутрішніх джерел; управління формуванням капіталу за рахунок зовнішніх джерел
Залучення позикового капіталу: розробка кредитної політики організації; управління залученням позикового капіталу з різних джерел
Управління структурою капіталу
Трансформація структури капіталу: оптимізація структури капіталу; обґрунтування цільової структури капіталу

Всі джерела фінансування діяльності підприємства поділяються на дві групи: власні та залучені. До власних джерел належать: власний капітал; умовно власне джерело, до якого належать цільові надходження для фінансування конкретних заходів та операцій [219].

Власний капітал включає кошти, які: внесено засновниками та учасниками підприємства без певного терміну повернення; отримано від юридичних та фізичних осіб на безповоротній основі, без надання їм

відповідних прав; накопичено самим підприємством у процесі діяльності у вигляді прибутку або інших джерел [219].

За формами власний капітал поділяють на дві категорії: інвестований (вкладений або сплачений капітал); нерозподілений прибуток. Інвестований капітал – це сума простих та привілейованих акцій за їх номінальною (проголошеною) вартістю, а також додатково вкладений капітал, який також може бути поділений за джерелами утворення. Нерозподілений прибуток – це частина чистого прибутку, що не розподілена між напрямками використання [371].

Разом з тим, неоінституціональна теорія не завжди погоджується з тезою про приріст власного капіталу підприємства в результаті збільшення його прибутку. Такий приріст може бути обмежений або взагалі неможливий у випадку несприятливого впливу зовнішніх чинників.

Різновидами власного капіталу є: статутний, пайовий, додатковий, резервний, вилучений, неоплачений капітал; нерозподілений прибуток (непокриті збитки).

Оскільки умовою організації інвестицій є їх окупність і прибутковість, то реалізація методів обґрунтування джерел залучення інвестицій також спрямована на досягнення забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, його економічної стійкості. Капіталізований чистий прибуток є наслідком утворення та розподілу фінансового результату. З цієї точки зору він виступає водночас умовою забезпеченості фінансовими ресурсами і підтвердженням ефективності діяльності підприємства. Реалізація методів капіталізації прибутку дає можливість уточнити розмір приросту власного капіталу, а саме величину додаткової забезпеченості підприємства коштами для ведення операційної діяльності. Зміна структури власного капіталу пов'язана із зміною форми зобов'язань підприємства перед інвесторами. З урахуванням зацікавленості підприємства у збереженні обсягу робочого власного капіталу незмінним, запобіганні відтоку капіталу, реалізації методів управління структурою капіталу пов'язана із заміною одних інструментів капіталу іншими (наприклад, обмін облігацій на акції) для досягнення

постійної забезпеченості підприємства власними коштами.

На відміну від обґрунтованого бухгалтерського порядку формування власного капіталу, який відображає тільки організаційні умови послідовності утворення складових капіталу, розроблений механізм містить комплекс методів регулювання його величини та зміни структури.

У підприємств незалежно від форми власності все частіше виникає потреба залучення позикових коштів для здійснення своєї діяльності і отримання прибутку. Позиковий капітал підприємства – це результат відносин між кредитором та дебітором (позичальником) із приводу надання (одержання) у тимчасове користування коштів, їх повернення й оплати. Як позиковий капітал слід розглядати комерційний, лізинговий, іпотечний, банківський, вексельний кредити, емісію облігацій та акцій [371].

Комерційний кредит – це товарна форма кредиту, яка визначає відносини з питань перерозподілу матеріальних фондів і характеризує кредитну угоду між двома суб'єктами господарювання. Об'єктом комерційного кредиту можуть бути реалізовані товари, виконані роботи, надані послуги, щодо яких продавцем надається відстрочка платежу. Виділяють п'ять основних способів надання комерційного кредиту: вексельний спосіб; відкритий рахунок; знижка за умови оплати в певний термін; сезонний кредит; консигнація [371].

В умовах дефіциту фінансових коштів, що спрямовують на інвестиційні цілі, важливим засобом активізації інвестиційної діяльності є лізинг. Лізинг – це відносини між юридичними особами, які виникають у разі оренди майна і супроводжуються укладанням лізингової угоди. Лізинг є формою майнового кредиту [371].

Іпотечний кредит – це особливий вид економічних відносин з приводу надання кредитів під заставу нерухомого майна. Позичальниками можуть бути юридичні особи, які мають у власності об'єкти іпотеки або мають поручителів, які надають під заставу об'єкти іпотеки на користь позичальника. Як предмет іпотеки при наданні кредиту доцільно використовувати: житлові будинки, квартири, виробничі будівлі, споруди,

магазини, земельні ділянки, що є власністю позичальника і не є об'єктом застави за іншою угодою [371].

Найпоширенішою формою залучення коштів є отримання банківської позики за кредитним договором. Комерційний банк може надавати бланковий кредит тільки в межах наявних власних коштів (без застави майна чи інших видів забезпечення – тільки під зобов'язання повернути кредит) із застосуванням підвищеної відсоткової ставки надійним позичальникам, які мають стабільні джерела погашення кредиту і перевірений авторитет у банківських колах [371].

Таким чином, методи фінансування розвитку підприємств в сучасних умовах - це принципові підходи до фінансування окремих реальних проектів, що використовуються підприємством при розробці політики формування фінансових ресурсів і досягнення його економічної стійкості.

Вибір та обґрунтування напряму формування позикового капіталу підприємства залежить від економічних можливостей підприємства щодо виконання ним подальших зобов'язань перед кредиторами, цільового використання кредитних коштів та пропозиції кредиту.

Як було зазначено вище, будь-який кредитор при розгляді питання про позику досліджує кредитоспроможність потенційного позичальника. Оцінка кредитоспроможності підприємства, котра здійснюється на основі методів розрахунку та порівняння комплексу фінансових коефіцієнтів, побудови економіко-математичної моделі суб'єктивного ризику, порівняння балансових показників у динаміці першою умовою щодо подальшого забезпечення підприємства коштами.

Оскільки використання кредиту здійснюється за принципом дохідності кредитора, то доцільність його залучення визначається сумою первинних та додаткових зобов'язань за кредитом. Додаткові зобов'язання за кредитами виникають згідно з особливими умовами кредитного договору, їх величина розраховується за допомогою методів визначення відсоткового приросту та фіксованого сумарного приросту.

Таким чином, реалізація методів визначення зобов'язань позичальника

спрямована на досягнення достатності капіталу для фінансування потреб операційної діяльності.

Економічним результатом використання кредиту позичальником є отримання ним прибутку за результатами застосування позикових коштів в операційній діяльності. Для визначення ефективності використання кредиту застосовуються методи визначення чистого фінансового потоку, техніко-економічний метод визначення суми чистого прибутку, економіко-математичний метод прогнозування перспективної рентабельності.

Процес управління капіталом підприємства не є стихійним та здійснюється на основі дії відповідного організаційно-економічного механізму (рис. 4.6).

Механізм виконує наступні функції: антикризова, ресурсозабезпечуюча, перерозподільна.

Об'єктами механізму управління капіталом виступають фінансові ресурси підприємства, результати його економіко-господарської діяльності. Суб'єктами – власники підприємства, його інвестори.

Управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами формування засновано на наступних основних принципах.

Принцип обґрунтованості потреб в джерелах коштів, сутність якого полягає в тому, що в процесі функціонування підприємства необхідно економічно обґрунтувати розміри залученого капіталу на всіх етапах його життєвого циклу.

Принцип оцінки доцільності залучення джерел капіталу, який полягає в тому, що всі джерела капіталу підприємства, які воно може залучити, повинні бути оцінені з позиції їхньої прибутковості.

Принцип раціонального управління структурою капіталу підприємства. Сутність цього принципу полягає в тому, що капітал повинен використовуватися раціонально при фінансуванні активів підприємства.

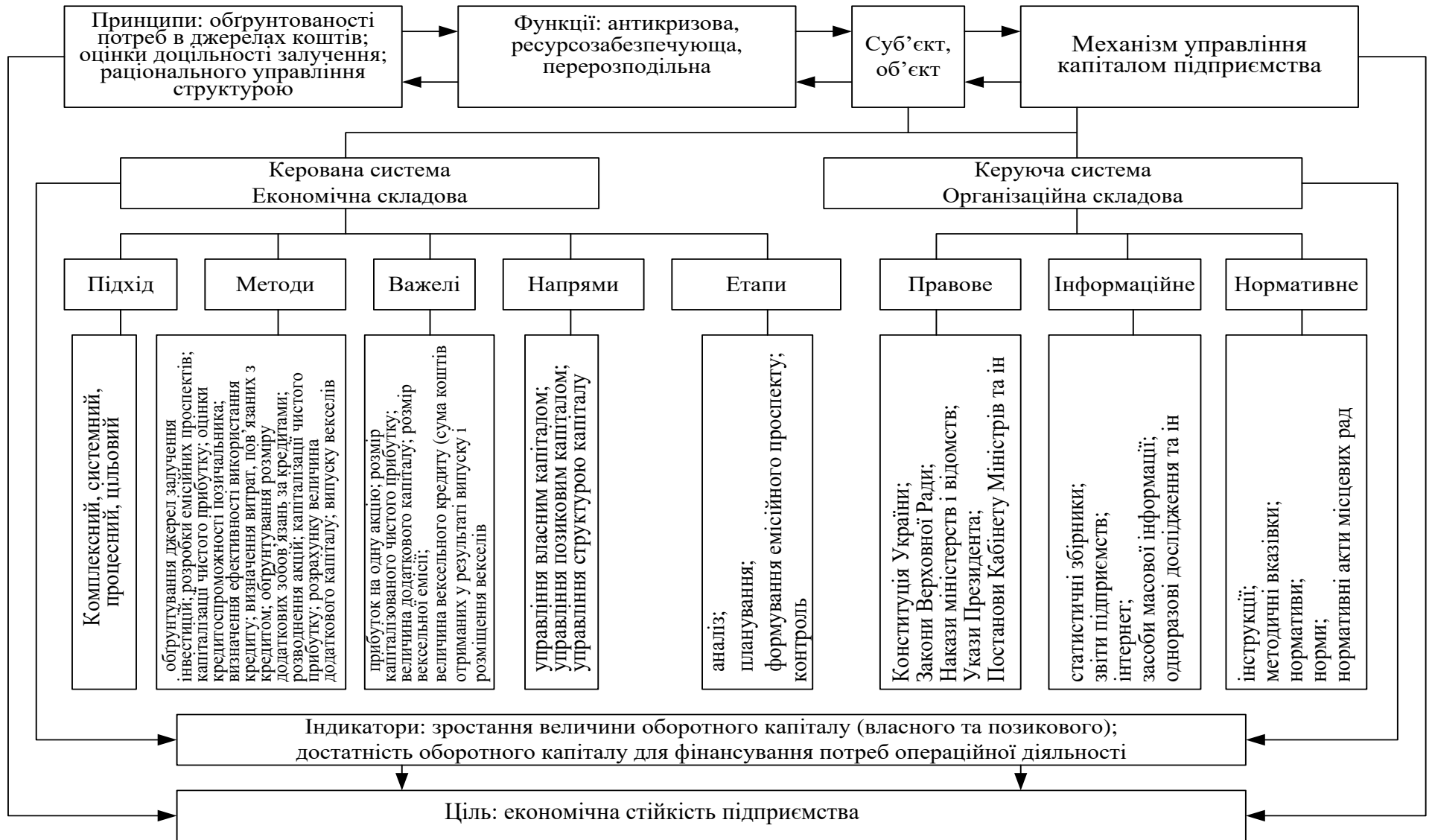


Рис. 4.6. Організаційно-економічний механізм управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами формування

Принцип активної ролі фінансових служб процесі формування капіталу і управління його структурою, який полягає в тому, що результат формування капіталу і управління його структурою значною мірою визначається діяльністю керівників, власників підприємства.

Блок організаційної складової включає правове, інформаційне, нормативне забезпечення та є сукупністю внутрішніх інституціональних ланок діяльності яких пов'язана з регулюванням величини та формуванням структури капіталу; методичного забезпечення, що є сукупність документів, які встановлюють правила і інструкції по ухваленню рішення на окремих стадіях діяльності підприємства; програмно-технічне забезпечення, що включає сукупність умов оперативного управління капіталом; інформаційне забезпечення, що охоплює масив інформації та основні потоки інформації про зміну величини та структури капіталу; нормативно-правове забезпечення, що дозволяє на основі використання нормативних та законодавчих актів здійснювати формування та управління структурою капіталу підприємства; інституціональне забезпечення, що розглядає заходи вдосконалення й трансформування інститутів (норм права, правил, постанов, звичаїв та ін.), управління цими сферами й установами управління.

Економічна складова включає сукупність методів створення та зміни величини та структури капіталу. З урахуванням того, що власний капітал може бути сформований за результатами фінансової, а саме емісійної діяльності підприємств, реалізація методів обґрунтування виду та розміру емісії є основою забезпеченості потреб підприємства ресурсами.

Організаційно-економічний механізм управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами формування обґрунтований на основі комплексного підходу, котрий досліджує послідовність процесу кредитування підприємств, а не системного, котрий враховує тільки характеристики кредитів. Але цей механізм лише частково відбиває методи управління фінансовими потоками, незважаючи на статус кредитних коштів як елементу, та зовнішнього фінансового потоку. Більш

детальний розгляд кредитних ресурсів під цим кутом зору доводить необхідність обґрунтування на основі створеного механізму формування позикового капіталу організаційно-економічного механізму управління фінансовими потоками підприємства.

В цілому, дія організаційно-економічного механізму управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами формування спрямована на забезпечення економічної стійкості підприємства. Тому критеріями оцінки його ефективності є достатність капіталу підприємства та підвищення його прибутковості.

Визначено закономірності управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами формування підприємств з метою забезпечення економічної стійкості в умовах розгортання кризових процесів, до яких віднесено: перше, наявність недоліку власних оборотних коштів для фінансування потреб операційної діяльності; друге, відтік коштів на забезпечення невиробничих потреб; третє, структурні особливості власного та позикового капіталу, що пов'язані з напрямками поповнення.

Достатність оборотного капіталу для фінансування операційної діяльності підприємств виступає основною умовою вибору варіанту побудови його структури. Під структурою капіталу розуміється співвідношення власного та позикового капіталу в цілому і в розрізі складових елементів. Формування структури капіталу здійснюється під впливом комплексу чинників, до яких за винятком стартової забезпеченості ресурсами відносяться також доступність джерел фінансових ресурсів, характер відповідальності за користування ресурсами, плата за ресурси.

В умовах недостатності власних оборотних коштів для задоволення фінансових потреб підприємств головним джерелом фінансування їх виробничих потреб виступає, як правило, банківський кредит. Отже, в структурі капіталу підприємства домінуюча позиція належить позиковому капіталу. Це варіант побудови структури капіталу за принципом «робочого позикового капіталу» [439].

В той же час, такий варіант формування структури капіталу характеризується високою витратоємкістю діяльності підприємства, оскільки витрати по погашенню та оплаті кредитів, виступаючи фінансовими витратами підприємства, сприяють зростанню валових витрат та зниженню прибутку. Вживання інших варіантів побудови структури капіталу знаходиться в залежності від форми власності, системи відомчого управління.

Більшість сучасних підприємств є суб'єктами колективної форми власності. Найпоширенішою організаційно-правовою формою зазначених підприємств є акціонерні товариства.

Для акціонерного товариства можлива реалізація таких варіантів формування структури власного капіталу:

- за принципом «розводнення капіталу» [309];
- за принципом капіталізації прибутку [33];
- за принципом визначення іншого додаткового капіталу [20].

Проаналізуємо ці варіанти побудови структури власного капіталу і визначимо методи маркетингового управління ним.

Промислове підприємство у вигляді акціонерного товариства може мати просту та складну структуру власного капіталу залежно від того, які цінні папери воно випускає. Якщо акціонерне товариство випустило конвертовані цінні папери, облігації, опціони, варранти, то воно має складну структуру капіталу. Перераховані вище цінні папери здатні викликати розводнення капіталу. Розводнення капіталу є процесом скорочення показника «прибуток на акцію» (*ПНА*) [20], що виникає в результаті припущення про те, що конвертовані цінні папери обернені в звичайні акції, виконані опціони і варранти або акції, що випущені відповідно до певних договорів.

Якщо в умовах акціонерного товариства формується проста структура капіталу, тобто його капітал складається лише із звичайних акцій і не включає цінні папери, що потенційно розводнюють капітал, то *ПНА*

розраховується за наступною формулою:

$$ПНА = \frac{ЧП - D_{np}}{КА}, \quad (4.1)$$

де $ЧП$ - чистий прибуток підприємства;

D_{np} - дивіденди по привілейованих акціях;

$КА$ – середньозважена кількість звичайних акцій.

Середньозважена кількість звичайних акцій – це сума акцій, що випускаються у період часу, розділена на число днів в періоді:

$$КА = \frac{КА \cdot n}{N}, \quad (4.2)$$

де $КА$ – кількість випущених акцій акціонерного товариства, що знаходяться в обігу;

n – період часу між операціями (від дати здійснення однієї операції до дати наступної операції);

N – кількість днів в звітному періоді.

Розрахунок показника $ПНА$ підтверджує вигідність придбання корпоративних прав, тобто фактично виступає інструментом управління структурою власного капіталу. Оскільки джерелом поповнення оборотних коштів підприємства виступають ресурси, що отримані в результаті розміщення звичайних (простих) акцій, то реальним і потенційним інвесторам необхідно дати підтвердження доцільності фінансових вкладень в розвиток підприємства. Таким чином, управління структурою власного капіталу пов'язане з обґрунтуванням майбутніх доходів на інвестиції шляхом використання дослідно-статистичного методу.

Уточнення формули розрахунку $ПНА$ додатковим показником капіталізованого чистого прибутку ($КЧП$) дає можливість виявити величину зростання фінансової бази розвитку акціонерного товариства, при цьому формула має такий вигляд:

$$ПНА = \frac{ДФ - D_{np}}{КА}, \quad (4.3)$$

де $ДФ$ – дивідендний фонд, сформований з чистого прибутку

акціонерного товариства, для виплати дивідендів утримувачам простих і привілейованих акцій.

Таким чином, дослідно-статистичний метод розрахунку *ПНА* корегується порядком розподілу перспективного чистого прибутку, що затверджується загальними зборами акціонерів акціонерного товариства. Управління структурою капіталу належить до елементів фінансового управління.

Якщо акціонерне товариство має складну структуру капіталу, то показник *ПНА* розраховують з урахуванням розводнення капіталу. Причому спочатку розраховують початковий показник $ПНА_{почат}$, потім повністю розводнений початковий показник $ПНА_{почат.роз.}$, на завершення - повністю розводнений показник $ПНА_{роз.}$.

Початковий показник *ПНА* розраховується за формулою:

$$ПНА_{почат} = \frac{ЧП - Д_{пр} + П_K}{КА + K_{пр/о}}, \quad (4.4)$$

де $П_K$ – прибуток за конвертованими облігаціями;

$K_{пр/о}$ – кількість звичайних акцій, у які конвертуються привілейовані акції, і кількість конвертованих облігацій.

Повністю розводнений початковий показник $ПНА_{почат.роз.}$ відбиває максимальне розводнення, що відбувається в результаті конвертації всіх конвертованих цінних паперів, незалежно від того, чи є вони еквівалентами звичайних акцій, доти, поки вони є тими, що розводнюють.

Управління структурою власного капіталу має на меті розміщення інструментів капіталу акціонерного товариства через посередників. Водночас для фінансових посередників розрахунки показника «прибуток на акцію» є необхідними, оскільки даний показник відображає ефективність фінансових вкладень або фінансових інвестицій шляхом придбання цінних паперів.

Повністю розводнений показник $ПНА_{роз.}$ – як вихідний момент

використовує випущені звичайні акції і дохід після виплати привілейованих дивідендів.

Даний варіант формування структури капіталу передбачає панівну позицію власного капіталу. Дії з розводнення капіталу становлять комплекс операцій з управління структурою власного капіталу підприємства.

Варіант побудови капіталу на основі капіталізації частини чистого прибутку передбачає обґрунтування його величини. Капіталізований прибуток як частина чистого прибутку підприємства, спрямована на поповнення обсягу його фінансових ресурсів для організації поточної діяльності, розраховують за однією з таких формул (за вибором):

$$KЧП = ЧП - ЦЧП, \quad (4.5)$$

де $KЧП$ – величина (сума) капіталізованого чистого прибутку підприємства;

$ЦЧП$ – сума цільового чистого прибутку підприємства, визначена як сукупність коштів всіх сформованих спеціальних цільових фондів.

$$KЧП = \frac{ЧП \cdot \%K}{100\%}, \quad (4.6)$$

де $\%K$ – затверджений відсоток капіталізації чистого прибутку.

Чистий прибуток підприємства, отриманий за результатами його фінансово-господарської діяльності, є не лише джерелом власного капіталу, але й джерелом покриття його зобов'язань перед учасниками і співробітниками. Це досягається шляхом розподілу чистого прибутку та формування спеціальних цільових фондів підприємства (фонду матеріального заохочення, виробничого та соціального розвитку, страхового, дивідендного, резервного і тому подібних).

Розрахунок величини капіталізованого чистого прибутку дає можливість на методичному рівні частково вирішити проблему недостатності власних оборотних коштів підприємства. Загальну потребу у фінансових ресурсах, необхідних для здійснення поточної діяльності підприємства, пропонується розраховувати за такою формулою:

$$ЗПФР = ПЗ + ПР, \quad (4.7)$$

де $ЗПФР$ – загальна потреба підприємства у фінансових ресурсах,

$ПЗ$ – величина (сума) необхідних для поточної або перспективної діяльності запасів, оплата яких потрібна до початку виробничого процесу;

$ПР$ – сума грошового покриття (оплати) витрат (робіт послуг), необхідних для організації поточної або перспективної діяльності.

Величини $КЧП$ за фактом може бути недостатньо для покриття загальної потреби у фінансових ресурсах. Цю проблему можна розв'язати за допомогою механізму вексельного обігу (вексельного кредиту), облігаційної позики та за допомогою формування додаткового капіталу, що пов'язане з емісією боргових цінних паперів і утворенням складної структури капіталу підприємства.

Додатковий капітал розраховується по формулі (4.8)

$$ДК = ЗПФР - ПЗ - КЧП - ВК, \quad (4.8)$$

де $ДК$ – величина додаткового капіталу підприємства;

$ПЗ$ – частково покрита з виручки від реалізації потреба у фінансових ресурсах;

$ВК$ – сума вексельного кредиту (сума коштів отриманих в результаті випуску і розміщення векселів підприємства).

Таким чином, покриття браку власних фінансових ресурсів промислового підприємства шляхом здійснення емісійних операцій можливе за рахунок двох джерел – величини капіталізованого чистого прибутку та величини додаткового капіталу. При необхідності збільшення статутного капіталу перелік джерел власних коштів доповнюють величиною додаткової емісії акцій або приростом статутного капіталу.

Величина приросту статутного капіталу підприємства може бути розрахована аналогічно величині додаткового капіталу. Як наголошувалося вище, домінуючі позиції в структурі капіталу належать позиковим коштам і більшість підприємств фінансують свою операційну діяльність за рахунок банківського кредиту. Висока витратоємкість кредиту і не завжди прийнятні

для підприємств умови використання обґрунтовують необхідність пошуку інших джерел позикових коштів.

Зниження долі банківських кредитів в структурі позикового капіталу підприємства може бути забезпечене шляхом активного використання вексельних кредитів. Вексельний кредит – форма економічних стосунків позики, при якій умови та порядок погашення боргових зобов'язань встановлюються позичальником. Реалізація вексельного кредиту здійснюється за допомогою спеціальних інструментів позикового капіталу – векселів. Вексель – це цінний папір, що засвідчує право одержувача на здобуття грошової компенсації і доходів. Вексель одночасно вид цінних паперів і форма боргового зобов'язання.

Головна сфера використання векселя – промисловість та торгівля, де вексель має ряд важливих переваг, виступаючи елементом кредитування і як засіб урегулювання боргів. Покупець (торгівельне підприємство), видавши вексель, отримує відстрочення платежу і може мобілізувати необхідну суму, реалізувавши куплений товар. З іншого боку, продавець (промислове підприємство), отримавши вексель в оплату за відвантажений товар, має можливість або зберігати його до закінчення терміну, або сплатити цим векселем своїм контрагентам за постачання товару, або продати вексель банку та отримати по ньому суму достроково за відрахуванням певного відсотка.

Особлива привабливість векселя для використання в фінансово-господарській діяльності досягається універсальністю його застосування і різноманітністю виконуваних функцій. Засвідчуючи безумовне грошове зобов'язання векселедавця сплатити після закінчення терміну певну суму грошей власникові векселя, тобто будучи борговим зобов'язанням, вексель одночасно виступає як цінний папір. Окрім виконання функції засобу платежу, він може як цінний папір, ставати об'єктом різних операцій – купівлі-продажу, обліку, застави, обміну ін. Вексель також допомагає вирішити таку дилему, як недолік власних оборотних коштів, з одного боку, і високу вартість кредитних ресурсів – з іншою. Використання векселя

дозволяє оформити комерційний кредит без укладення додаткових договорів.

Підприємства можуть здійснювати наступні види розрахунків з використанням векселів: операції з видачі векселя в забезпечення заборгованості за отримані товари, роботи або послуги; видача векселя за отримані товари (роботи, послуги).

Проте, не зважаючи на приєднання України до Женевської конвенції 1930 р. (Закон України від 06.07.1999 р. № 826-XIV), якою запроваджений «Уніфікований закон про перевідні векселі і прості векселі» [106], існує ряд обмежень по використанню векселів. Відповідно до Закону України від 05.04.2001 № 2374-III «Про обіг векселів в Україні» [105], яким були затверджені умови обігу векселів та зазначено, що підприємства не мають права виписувати векселі з іншою метою, ніж розрахунку по вже існуючих боргах за фактично поставлені товари, виконані роботи, надані послуги крім фінансових векселів. Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо подальшого удосконалення адміністрування податків і зборів» від 06.12.2012 N 5519-VI [107] визначено, що фінансовий вексель - це цінний папір, що посвідчує зобов'язання банківської установи, у тому числі центральний орган виконавчої влади, що здійснює казначейське обслуговування бюджетних коштів, які випускаються в без документарній формі з метою оформлення наявної заборгованості, у тому числі Державного бюджету України. До фінансових векселів належать: казначейський фінансовий вексель; банківський фінансовий вексель. Вказані недоліки нормативно-правового забезпечення вексельного обігу не обумовлюють відмову від практики вексельного кредитування.

Пропонується внести зміни до законодавства шляхом внесення доповнення про можливість випуску фінансових векселів підприємством в разі недоліку його обігових коштів для виробничо-господарської діяльності.

Для активізації використання фінансових векселів в умовах діяльності промислових підприємств пропонується забезпечити реалізацію методів їх випуску та обігу (рис. 4.7).

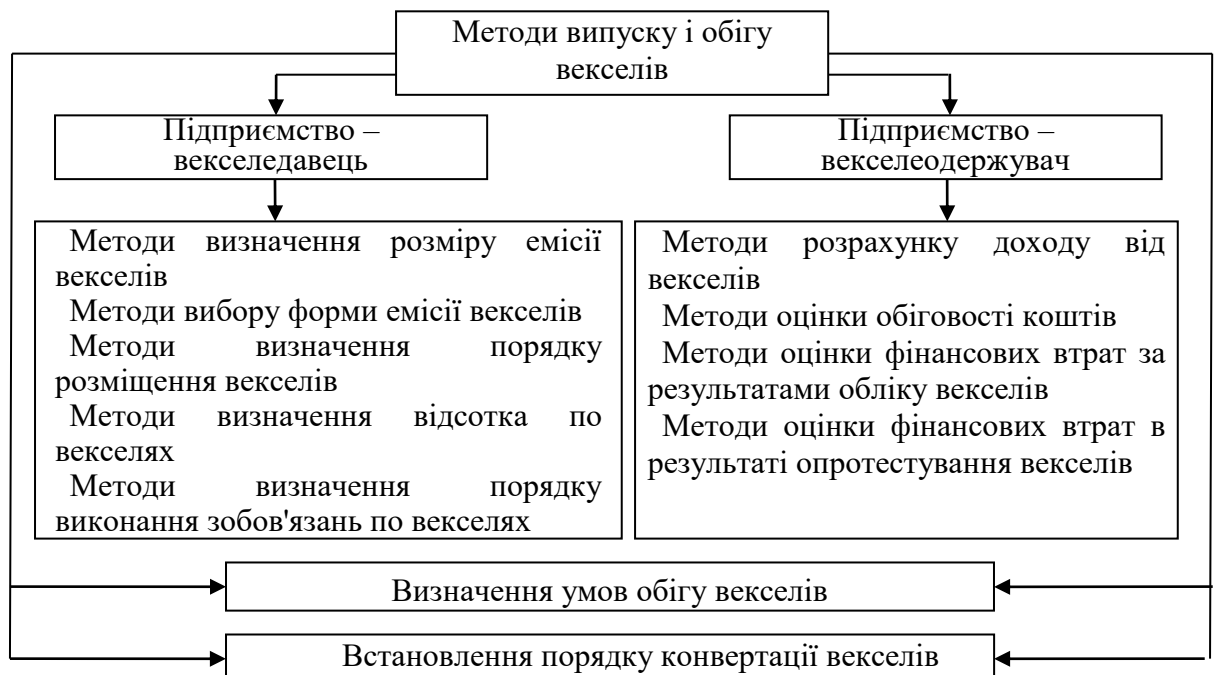


Рис. 4.7. Методи випуску та обігу фінансових векселів підприємств

Підприємство може виступати як емітентом векселя, так і векселедержувачем. Це обставина обумовлює відмінність методів. В умовах підприємства – векселедавця на основі методів порівняння, процентних чисел, прямого рахунку, розрахунку цільового прибутку визначається величина фінансових витрат, пов'язаних з емісією і оплатою векселів. В умовах підприємства – векселедержувача на основі методів дисконтування, розрахунку цільового прибутку, процентних чисел визначається сума фінансових доходів і прогнозується величина можливих втрат від неефективних операцій з векселями.

Таким чином, зміна структури позикового капіталу за рахунок використання вексельного кредиту дозволить понизити фінансові витрати і забезпечити приплив оборотних коштів.

Конструювання облігацій необхідно здійснити, застосовуючи основні принципи фінансового інжинірингу. Це забезпечить конкурентоспроможність облігацій конкретного емітента на ринку в порівнянні з випусками інших підприємств і іншими джерелами залучення

фінансових ресурсів.

Необхідно дотримуватися нижченаведених рекомендацій:

– для полегшення боргового навантаження на підприємство і оптимізації фінансових потоків при випуску облігаційної позики необхідно врахувати, що середній термін рекомендується встановити не менше трьох років;

– забезпечення позики є одним із способів зниження кредитних ризиків, пов'язаної з випуском облігацій, що підвищує інвестиційну привабливість цінних паперів та може здійснюватися шляхом безпосереднього надання забезпечення емітентом або за рахунок використання гарантій та поручительств третіх осіб. Незалежно від наявності забезпечення при професійній підготовці випуску та фінансової надійності емітента, облігаційні позики успішно розподіляються серед потенційних інвесторів;

– купонна прибутковість по облігаціях емітентів машинобудівної галузі в Україні, що мають позитивну кредитну історію на борговому ринку цінних паперів, складає в середньому 7% річних. Виходячи з даного параметра для можливої емісії облігацій, необхідно встановити ставку, середньоринкову, що перевищує, у зв'язку з відсутністю в емітента кредитної історії на борговому сегменті ринку цінних паперів;

– пропонується вибрати облігації з виплатою відсотків в кінці погашення. Протягом всього терміну інвестування на основну суму боргу (номінал) періодично нараховуються (але не виплачуються) відсотки. Після закінчення терміну операції нараховані відсотки виплачуються однією сумою разом з номіналом;

– оскільки процентні виплати будуть отримані лише у момент погашення, то поточну прибутковість даних зобов'язань можна вважати рівною нулю. Такий варіант дозволить емітенту перенести фінансове навантаження на пізніші періоди та значно перерозподілити його;

– якщо підприємство є партнером багатьох зарубіжних підприємств,

пропонується прив'язати зміну процентної ставки по облігаціях до зміни ціни на основну експортну продукцію підприємства.

– купон по облігаціях пропонується також прив'язати до індексу цін на акції підприємства. Одним з істотних моментів при емісії облігацій є спосіб їх розміщення – по відкритій або закритій підписці.

Вона характеризується наступними особливостями:

– на першому етапі відбувається акумуляція банком грошових коштів як фізичних, так і юридичних осіб. Акумуляцію банк може здійснити, наприклад, за допомогою вкладу (вклад може називатися «інвестиційним» або «облігаційний депозит»), який гарантуватиме прибутковість і виплати згідно з проспектом емісії облігацій;

– другий етап передбачає заставу емітованих боргових зобов'язань емітента у банку. Таким чином, фінансування банком потреб емітента буде забезпечено заставою цінних паперів;

– на третьому етапі банк під заставу цінних паперів надає емітенту грошові кошти у вигляді кредиту на умовах проспекту емісії закладених облігацій. Також банком можливе стягування з емітента маржі за посередницькі послуги. В результаті банк стає основним кредитором емітента;

– четвертий етап полягає в тому, що клієнти банку після закінчення певного терміну забирають свої вкладення. В моделі первинного розміщення облігаційної позики присутні елементи, що характеризують її ефективність і відрізняють її від класичної моделі розподілу, а саме: відбувається скорочення термінів розміщення позики; присутній елемент застави цінних паперів; емітовані цінні папери не розподіляються серед невизначеного кола осіб, а зосереджені в руках одного тримача; не вимагається додаткових витрат при практичній реалізації даної схеми.

Погашення облігацій і виплату відсотків планується робити за рахунок доходів від інвестування отриманих у позику коштів або із загальної виручки підприємства. Використання запропонованих моделей облігаційних позик як

джерела фінансування підприємств дозволить підсилити економічну стійкість підприємства за рахунок залучення додаткових фінансових ресурсів.

Управління капіталом забезпечує економічну стійкість підприємства, що простежується як збільшення обсягу фінансових ресурсів. Модель управління капіталом підприємства представлено на рисунку 4.8, визначення суми необхідного додаткового оборотного капіталу за допомогою емісійних інструментів на рисунку 4.9.

Формулювання показника змінності корпоративних часток представлено О. В. Устіною [385].

Отже, рекомендації щодо управління структурою власного і позикового капіталу на відміну від раніше розглянутих в науковій і спеціальній літературі не обмежуються дослідженням методів капіталізації прибутку. Вони пов'язані з визначенням можливостей використання додаткового капіталу як елементу власного і вексельного кредиту, облігаційної позики як елементу позикового капіталу.

В той же час, кошти, притягнені як додатковий капітал і як вексельний кредит не розглянуті як складові фінансового потоку. Таким чином, методи обґрунтування приросту величини фінансового потоку за рахунок альтернативних джерел приросту капіталу і способи оцінки впливу зміни структури капіталу на розмір фінансового потоку виступають елементами механізму управління фінансовими потоками підприємств.

На основі вищевикладеного можна відзначити, що організаційно-економічний механізм управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами формування являє собою сукупність елементів, що утворюють його економічну й організаційну складову і дозволяють



Рис. 4.8. Логічна модель управління капіталом підприємства



Рис.4.9. Визначення суми необхідного додаткового оборотного капіталу за допомогою емісійних інструментів

керувати процесами формування власного і позикового капіталу, оптимізації його структури на підставі визначення емісійних джерел, що об'єктивно створює умови підвищення якості рішень в системі антикризового управління економічною стійкістю підприємств у вигляді захисту від розгортання кризових процесів завдяки формуванню фінансових ресурсів в достатньому обсязі.

Механізм управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами формування об'єктивно створюють умови ефективного антикризового управління економічною стійкістю у вигляді захисту від розгортання кризових процесів завдяки формуванню фінансових ресурсів в достатньому обсязі. Основною проблемою, що виникає при визначенні ефективності управління капіталом, є необхідність врахування великої кількості факторів, які можуть впливати на підприємство та визначають його економічну стійкість в умовах розгортання кризових процесів як на макrorівні, так і на макrorівні.

4.3. Забезпечення економічної стійкості підприємства на основі технології антикризового управління його фінансовими потоками

Неоінституціональний підхід щодо управління фінансовими потоками підприємства як самостійного об'єкта управління ще не дістав достатнього висвітлення не тільки у вітчизняній, але й у закордонній науковій літературі.

Прикладні аспекти управління фінансовими потоками розглядаються тільки в комплексі питань формування фінансових ресурсів та утворення залишків грошових активів.

У роботі [267] проведено розмежування між поняттями «грошові потоки» та «фінансові потоки». Відзначено, що «фінансові потоки» – більш повне поняття, що включає в себе рух не тільки готівки, але й грошових еквівалентів, цінних паперів. «Грошові потоки», або «SC-Потоки» – рух

винятково готівки. Співвідношення фінансових відносин та грошових, як їх частини, визначає міру порівнянності фінансового й грошового потоків.

Розмежування понять виключить неадекватні результати розрахунків і, як результат, прийняття помилкового економічного рішення.

Положення неоінституціональної теорії дає уявлення про залежність фінансових потоків від негативного впливу кризових процесів. Кон'юнктурні зміни в зовнішньому середовищі відповідно до даної точки зору спричинюються як оптимізацією фінансових потоків суб'єктів господарювання, так і грошовою нестачею. Посилення ефективності антикризового управління економічною стійкістю підприємств можливе за умови якісного прогнозування величин фінансових потоків та виявлення джерел коштів і ефективних напрямів їх використання. Враховуючи те, що неоінституціональної теорія не передбачає розмежування понять фінансового й грошового потоків, концепція антикризового управління економічною стійкістю підприємств спричинює необхідність конкретизації визначення сутності фінансового потоку.

Отже, фінансовий потік – це сукупність фінансових ресурсів, що перебувають у господарському кругообігу, корисне використання яких полягає в забезпеченні антикризових заходів в достатньому обсязі оборотними коштами з метою досягнення економічної стійкості підприємства та мінімізації негативного впливу кризових процесів на його діяльність.

Класифікація видів фінансових потоків підприємства істотно полегшує вивчення об'єкта, дає можливість розкрити фактори й оцінити їх вплив, підвищити ефективність управління. Взевши за основу класифікацію, запропоновану автором [32], адаптувавши й доповнивши її, пропонується виділяти такі види фінансових потоків на підприємстві (табл. 4.8).

Класифікація видів фінансових потоків підприємства

Вид фінансового потоку	Характеристика потоку
За методом розподілення у часі	стандартний фінансовий потік
	нестандартний фінансовий потік
За масштабами обслуговування господарського процесу	за підприємством в цілому
	за структурними підрозділами
	за господарськими операціями
За видами господарської діяльності	від операційної діяльності
	від фінансової діяльності
	від інвестиційної діяльності
За напрямом руху грошових коштів	позитивний
	негативний
За рівнем достатності обсягу	надлишковий
	дефіцитний
За методом обчислення обсягу	валовий
	чистий
За стабільністю формування у періоді	регулярний
	дискретний
За змістом	SC – грошовий потік
	загальний
За можливістю прогнозування	не прогнозовані
	прогнозовані
За вірогідністю відвернення коштів для фінансування втрат від впливу кризових процесів	статичні
	обмежені
	від'ємні

Для визначення ефективності антикризових заходів щодо забезпечення економічної стійкості авіапромислового підприємства доцільно розглядати фінансові потоки за вірогідністю відвернення коштів для фінансування втрат від впливу кризових процесів.

За вірогідністю відвернення коштів для фінансування втрат від впливу кризових процесів: статичні фінансові потоки – відвернення коштів для фінансування втрат від впливу кризових процесів не має сенсу, підприємство має абсолютну економічну стійкість йому властиві кризові явища; обмежені

фінансові потоки – можлива часткове відвернення коштів за згодою власників; від'ємні фінансові потоки – відвернення необхідне, оскільки мінімізує вплив кризових процесів.

Доповнення класифікації фінансових потоків за вірогідністю відвернення коштів для фінансування втрат від впливу кризових процесів дає можливість формувати більш точну базу для наступного їх прогнозування й

оптимізації.

Таким чином, розмежування понять «фінансовий» та «грошовий потік», введення поняття «фінансовий потік» з позиції концепції антикризового управління економічною стійкістю авіапромислових підприємств, запропонована класифікація фінансових потоків в залежності від вірогідності відвернення коштів для фінансування втрат від впливу кризових процесів дасть можливість проводити детальний аналіз їх впливу на економічну стійкість підприємства, що є досить важливим у розробці антикризової стратегії підприємств авіаційної промисловості.

Принципово новий рівень організації фінансів суб'єкта господарювання в умовах розгортання кризових процесів спричинює підвищену увагу практиків та науковців до нових, специфічних напрямів управління його фінансовою діяльністю, зокрема, управлінню фінансовими потоками.

Механізм управління фінансовими потоками є складовим елементом концепції антикризового управління економічною стійкістю підприємства та базується на взаємозалежності «кризовий процес – антикризове управління – економічна стійкість». Метою його розробки є забезпечення ефективності антикризового управління економічною стійкістю підприємства і включає завдання, принципи й етапи (рис. 4.10).

Завдання управління фінансовими потоками: забезпечення операційної, інвестиційної й фінансової діяльності ресурсами, необхідними для реалізації антикризової стратегії підприємства; досягнення ефективного використання власних і позикових фінансових коштів; забезпечення синхронізації фінансових потоків у часі; гарантування економічної стійкості підприємства на всіх етапах його функціонування; реалізація антикризової стратегії підприємства.



Рис. 4.10. Завдання, принципи та етапи механізму управління фінансовими потоками підприємства

При розробці механізму управління фінансовими потоками необхідно виходити з таких принципів:

– обґрунтованості мінімально необхідного обсягу фінансових ресурсів, які повинні забезпечити антикризові заходи щодо управління економічною стійкістю підприємства. Даний принцип допускає визначення мінімального розміру фінансових ресурсів, необхідних для продовження операцій підприємства й своєчасного вибору методів фінансування;

– обґрунтованого розподілу коштів за напрямками функціонування підприємства. Важливо знати не тільки величину очікуваного надходження коштів, а й раціонально їх розподіляти в процесі виробничо-фінансової діяльності, оскільки це дасть можливість забезпечити економічну стійкість підприємства;

– адаптивності управління фінансовими потоками. Принцип адаптивності управління фінансовими потоками підприємств допускає оперативне управління надходженнями та витрачаннями ресурсів у випадку резерву або дефіциту коштів, тобто при зміні внутрішніх та зовнішніх умов

функціонування підприємства. За допомогою даного принципу розв'язують завдання оптимізації фінансових потоків: ефективності управління фінансовими потоками, в основі якої положено фінансовий аналіз із використанням різних критеріїв; взаємозв'язок методів управління фінансовими потоками з методами управління ризиками.

Організаційно-економічний механізм управління фінансовими потоками сучасних підприємств (рис. 4.11) являє собою сукупність елементів, що визначають економічну й організаційну складову і дозволяють реалізувати процеси формування, руху, ефективного управління фінансовими потоками з метою досягнення ефективності антикризового управління економічною стійкістю підприємств.

Об'єктами механізму управління фінансовими потоками промислових підприємств виступають фінансові потоки підприємства, результати його операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Суб'єктами – фінансовий директор, керівники планово-фінансового або планово-економічного відділів, власники підприємства.

Механізм управління фінансовими потоками промислових підприємств створений на основі:

- ситуаційного підходу, який дозволяє враховувати вплив зовнішнього середовища функціонування підприємства на його фінансові потоки та передбачає розгляд як об'єкту управління конкретну кризову ситуацію, що негативно впливає на оптимізацію фінансових потоків з метою досягнення економічної стійкості підприємства;
- системного підходу, який враховує вплив зовнішнє середовища функціонування підприємства на оптимізацію фінансових потоків, мінімізацію його впливу, з метою виходу підприємства з кризової ситуації та забезпечення економічної стійкості;
- ресурсного підходу заснованого на дослідженні використання внутрішніх ресурсів підприємства, які впливають на ефективність антикризового управління економічної стійкості підприємства.

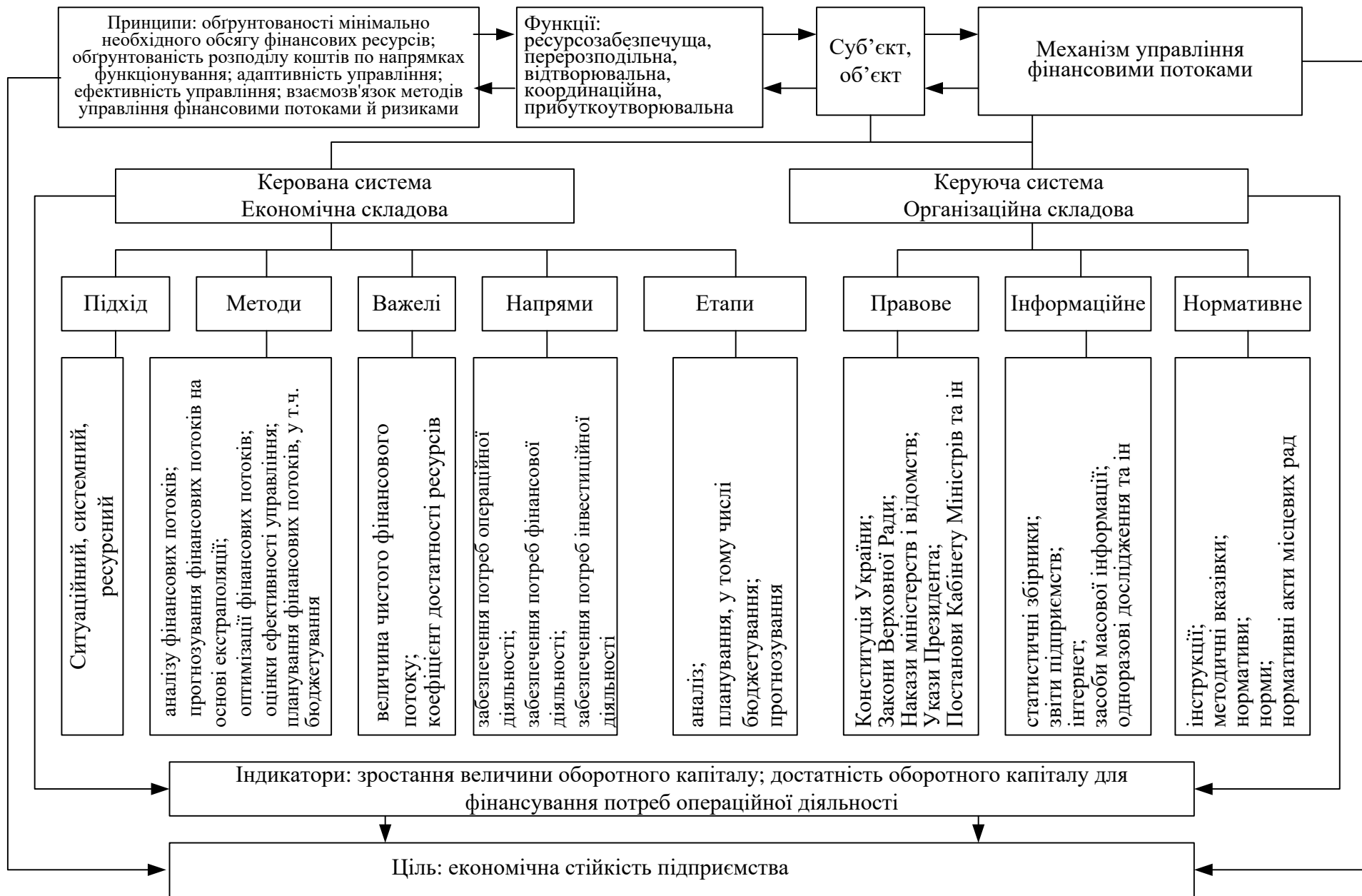


Рис. 4.11. Структура організаційно-економічного механізму управління фінансовими потоками підприємства

Організаційна складова включає правове, інформаційне, нормативне забезпечення і є ідентичною організаційної складової механізмів розробки антикризової стратегії та управління капіталом підприємства.

Представлено етапи процесу управління фінансовими потоками підприємства.

Етап I. Аналіз ефективності управління фінансовими потоками.

Основною метою аналізу є вивчення джерел та обсягів формування, інтенсивності й напрямків руху фінансових потоків на основі ключових показників, що дають об'єктивну оцінку ефективності управління фінансовими потоками підприємства. У процесі аналізу фінансових потоків підприємства вирішуються наступні завдання: оцінка фінансового стану підприємства, його економічної стійкості на момент дослідження; виявлення джерел та обсягів формування фінансових потоків за видами діяльності; оцінка ефективності управління фінансовими потоками за видами діяльності; оцінка збалансованості фінансових потоків у часі; виявлення тенденцій та закономірностей руху фінансових потоків за період, що аналізується; виявлення необґрунтованого, неефективного використання фінансових ресурсів, що призводять до погіршення фінансового стану, зниження його економічної стійкості; виявлення резервів та додаткових джерел фінансових потоків, які підприємство може використовувати для посилення ефективності антикризового управління економічною стійкістю.

Методи, які використовуються при аналізі фінансових потоків: прямий та непрямий метод оцінки фінансових потоків; факторний аналіз; метод коефіцієнтів, екстраполяції.

Аналіз руху фінансових потоків проводиться в розрізі аспектів діяльності підприємства: операційної, що охоплює господарські операції позичальника, пов'язані з виробництвом та реалізацією його продукції; інвестиційної, що відображає особливості надходження й відтік коштів, пов'язаних зі зміною вартості основних фондів (придбанням, реалізацією), а також операцій із цінними паперами; фінансової, пов'язаної із залученням

довгострокових й короткострокових кредитів та інших позикових ресурсів та їх погашенням. Для розрахунку використовують рекомендації, що представлені в джерелі [32], інформаційною базою є Національні положення (стандарту) бухгалтерського обліку [217]. Результати розрахунків вказують на чисте збільшення або зменшення коштів за аналізований період та динаміку фінансового потоку підприємства.

Для з'ясування причинно-наслідкових зв'язків між різними видами фінансового потоку, що впливають на ефективність використання фінансових ресурсів підприємства, застосовується факторний аналіз, що дозволяє виявити негативні тенденції, визначити резерви збільшення й мінімально припустимі величини складових загального фінансового потоку.

Коефіцієнтний аналіз є невід'ємною частиною аналізу й оцінки фінансових потоків. З його допомогою вивчаються рівні та їх відхилення від планових та базисних значень різних відносних показників, що характеризують фінансові потоки, а також розраховуються коефіцієнти ефективності використання коштів підприємства. Важливим моментом є вивчення динаміки досліджуваних коефіцієнтів, що дозволяють установити позитивні або негативні тенденції, а також розробити необхідні заходи для внесення відповідних змін що до оптимізації антикризових рішень у процесі здійснення господарської діяльності підприємства. Оцінка ефективності управління фінансовими потоками ведеться на основі узагальнюючих та приватних показників. Узагальнюючий показник ефективності являє собою відношення чистого фінансового потоку до відтоку коштів за аналізований період, його економічний зміст аналогічний показникам рентабельності. Відмінність полягає в тому, що рентабельність розраховується на основі доходів, видатків і, відповідно, фінансових результатів, а коефіцієнт ефективності формування й управління фінансовими потоками розраховується в грошовому базисі. Коефіцієнт реінвестування фінансових потоків визначається як відношення чистого фінансового потоку за винятком суми виплачених у звітному періоді дивідендів до приросту необоротних

активів за звітний період. Для оцінки синхронності формування різних видів фінансових потоків розраховується коефіцієнт ліквідності фінансових потоків, що представляє собою відношення притоку та відтоку фінансових коштів. Ступінь синхронності позитивних та негативних фінансових потоків також може бути встановлений за допомогою коефіцієнта кореляції [32].

Одним з напрямків аналізу є оцінка якості управління фінансовими потоками на основі їхньої структури, яка запропонована А. Кононенко [156].

Відповідно до даної методики, якість управління підприємством можна оцінити як позитивна, якщо за результатами звітного періоду спостерігається позитивний фінансовий потік за результатами операційної діяльності й негативний – у результаті інвестиційної й фінансової діяльності.

При нормальній якості управління чистий фінансовий потік за результатами операційної й фінансової діяльності має позитивне значення, а інвестиційної – негативне. У цьому випадку підприємство здійснює інвестиції за рахунок коштів, отриманих за результатами операційної діяльності, залучених кредитів або додаткових вкладень власників.

Стан підприємства можна оцінити як кризовий, якщо фінансовий потік у результаті операційної діяльності має негативне значення. Інакше кажучи, підприємство фінансує операційні видатки за рахунок надходжень від інвестиційної й фінансової діяльності.

Розглянута вище методика вимагає подальшого вдосконалення, оскільки використання абсолютних показників не дає можливість визначити, якою мірою покриваються видатки підприємства за різними видами діяльності, оцінка недостатньо точна й докладна.

Ефективність управління фінансовими потоками пропонується здійснювати за допомогою коефіцієнта достатності ресурсів (K_{δ}), що розраховується наступним чином:

$$K_{\delta} = \frac{ЧФП_0 + ФПi_+ + ФПф_+}{ФПi_- + ФПф_-}, \quad (4.9)$$

де $ЧФП_0$ – чистий фінансовий потік за результатами операційної

діяльності;

$\Phi\Pi_{i+}$, $\Phi\Pi_{i-}$ – позитивний та негативний фінансової потік за результатами інвестиційної діяльності відповідно.

$\Phi\Pi\phi_{+}$, $\Phi\Pi\phi_{-}$ – позитивний та негативний фінансової потік за результатами фінансової діяльності відповідно.

Інтерпретація коефіцієнта достатності ресурсів залежно від ефективності видів господарської діяльності підприємства наведена в табл. 4.9.

Позиція підприємства, при якій спостерігається позитивний чистий фінансовий потік за результатами операційної діяльності та негативний або нульовий за результатами інвестиційної та фінансової діяльності. Характерною рисою даної позиції є збільшення чистого прибутку, зниження дебіторської заборгованості, запасів товарно-матеріальних цінностей, погашення кредитів, облігацій та інших зобов'язань, збільшення статутного капіталу за рахунок випуску акцій, збільшення короткострокових та довгострокових фінансових вкладень, відновлення парку основних коштів, залучення нематеріальних активів.

Даній позиції характерні ситуації *A*, *B*, *C*. Ситуація *A* – значення коефіцієнта достатності більше одиниці, тобто чистого фінансового потоку за результатами операційної діяльності досить для покриття видатків за результатами фінансової, інвестиційної діяльності. Підприємство може продовжувати активізувати свою діяльність по відновленню основних засобів і нематеріальних активів та залучати позикові кошти. Ситуація *B* – значення коефіцієнта достатності дорівнює одиниці. Підприємство перебуває в рівновазі. Подальша активність інвестиційної діяльності може привести до недоліку фінансових ресурсів на підприємстві. Ситуація *C* – значення коефіцієнта менше одиниці. Тобто чистого фінансового потоку за результатами операційної діяльності не досить для покриття видатків за результатами інвестиційної, фінансової діяльності. Дана ситуація може бути виправдана тільки в тому випадку, коли підприємство сподівається в

майбутньому збільшити обсяги реалізації, чистий прибуток, знизити дебіторську заборгованість, вкладені інвестиції підвищать дохід підприємства.

Якщо на підприємстві спостерігається зменшення статутного капіталу, то особливу увагу необхідно приділити аналізу акцій підприємства (K_{16}), (K_{17}), його незалежності від зовнішніх джерел інвестування (K_{13}), (K_{15}), фінансової стабільності (K_{14}).

Позиція підприємства, при якій спостерігається позитивний чистий фінансовий потік за результатами операційної та фінансової діяльності й негативний або нульовий за результатами інвестиційної діяльності, характеризується збільшенням короткострокових і довгострокових фінансових вкладень, відновленням основних коштів та нематеріальних активів, збільшенням чистого прибутку й зниженням дебіторської заборгованості, залученням позикових коштів, збільшенням статутного капіталу в результаті емісії акцій.

Даній позиції характерні ситуації *D*, *E*, *F*. Ситуація *D* – значення коефіцієнта достатності більше одиниці, тобто чистих фінансових потоків за результатами операційної та фінансової діяльності досить для покриття видатків за інвестиційною діяльністю. Підприємство може активізувати інвестиційну діяльність за рахунок власних коштів, додатково залучати позикові кошти. Ситуація *E* – значення коефіцієнта дорівнює одиниці, тобто підприємство перебуває в рівновазі. Подальша активізація інвестиційної діяльності не доцільна. Ситуація *F* – значення коефіцієнта менше одиниці, тобто чистого фінансового потоку за результатами операційної та фінансової діяльності не досить для покриття видатків за інвестиційною діяльністю. Варто звернути увагу, що саме при цій ситуації необхідно акцентувати увагу на оцінці ефективності прийнятих інвестиційних проектів, оскільки залучення позикового капіталу підвищує вимоги до раціональності його використання.

Таблиця 4.9

Інтерпретація коефіцієнта достатності ресурсів залежно від ефективності видів фінансово-господарської діяльності підприємств

Позитивний фінансовий потік за результатами операційної діяльності; негативний або нульовий за результатами інвестиційної та фінансової діяльності	Позитивний фінансовий потік за результатами операційної та фінансової діяльності; негативний або нульовий за результатами інвестиційної діяльності	Позитивний фінансовий потік за результатами операційної та інвестиційної діяльності; негативний або нульовий за результатами фінансової діяльності	Позитивний фінансовий потік за результатами інвестиційної та фінансової діяльності; негативний або нульовий за результатами операційної діяльності	Позитивний фінансовий потік за результатами фінансової діяльності; негативний або нульовий за результатами операційної та інвестиційної діяльності	Позитивний фінансовий потік за результатами операційної та інвестиційної діяльності	Позитивний фінансовий потік за результатами інвестиційної діяльності та негативний або нульовий за результатами операційної та фінансової діяльності	Негативний або нульовий фінансовий потік за результатами фінансової операційної та інвестиційної діяльності
<i>Ситуація А</i> $K_{\partial} > 1$	<i>Ситуація D</i> $K_{\partial} > 1$	<i>Ситуація G</i> $K_{\partial} > 1$	<i>Ситуація Y</i> $K_{\partial} > 1$	<i>Ситуація M</i> $K_{\partial} > 1$	<i>Ситуація P</i> $K_{\partial} > 1$	<i>Ситуація T</i> $K_{\partial} > 1$	<i>x</i>
<i>Ситуація B</i> $K_{\partial} = 1$	<i>Ситуація E</i> $K_{\partial} = 1$	<i>Ситуація H</i> $K_{\partial} = 1$	<i>Ситуація K</i> $K_{\partial} = 1$	<i>Ситуація N</i> $K_{\partial} = 1$	<i>x</i>	<i>Ситуація X</i> $K_{\partial} = 1$	<i>Ситуація F</i> $K_{\partial} = 1$
<i>Ситуація C</i> $K_{\partial} < 1$	<i>Ситуація F</i> $K_{\partial} < 1$	<i>Ситуація J</i> $K_{\partial} < 1$	<i>Ситуація L</i> $K_{\partial} < 1$	<i>Ситуація O</i> $K_{\partial} < 1$	<i>x</i>	<i>Ситуація Q</i> $K_{\partial} < 1$	<i>Ситуація V</i> $K_{\partial} < 1$

Особливістю позиції підприємства, що характеризується позитивним чистим фінансовим потоком за результатами операційної та фінансової діяльності й негативним або нульовим фінансовим потоком за результатами фінансової діяльності, є погашення кредитів, позикових коштів від реалізації облігацій і інших зобов'язань, збільшення чистого прибутку, кредиторської заборгованості, зменшення дебіторської заборгованості. Зменшується вартість основних коштів та нематеріальних активів, знижуються короткострокові й довгострокові фінансові вкладення на підприємстві. Даній позиції характерні ситуації *G*, *H*, *J*. При ситуації *G* - значення коефіцієнта достатності більше одиниці, тобто чистий фінансовий потік за результатами операційної та інвестиційної діяльності в повному обсязі покриває витрати за фінансовою діяльністю. Варто звернути увагу на аналіз ефективності використання основних коштів та нематеріальних активів, операційної діяльності підприємства. Можлива активізація інвестиційної діяльності підприємства, пов'язана з відновленням устаткування. Ситуація *H* – значення коефіцієнта достатності дорівнює одиниці, підприємство перебуває в рівновазі. Подальше збільшення суми кредитів, що погашаються, позикових коштів від реалізації облігацій, зниження статутного капіталу в результаті випуску акцій не доцільно, оскільки призведе до порушення фінансової рівноваги. Актуальні заходи щодо підвищення ефективності операційної діяльності. Ситуація *J* – значення коефіцієнта менше одиниці. Чистий фінансовий потік за результатами операційної та інвестиційної діяльності не достатній для покриття витрат за результатами фінансової діяльності.

Позиція підприємства, при якій спостерігається негативний або нульовий чистий фінансовий потік за результатами операційної діяльності та позитивний за результатами інвестиційної і фінансової вимагає особливої уваги. На підприємстві є недостача чистого прибутку, амортизаційних відрахувань, збільшується дебіторська заборгованість, залучаються позикові кошти, які в основному використовуються на поповнення оборотного капіталу. Знижуються короткострокові й довгострокові фінансові інвестиції,

спостерігається зниження вартості основних коштів та нематеріальних активів.

Даній позиції характерні ситуації Y , K , L . Ситуація Y – коефіцієнт достатності більше одиниці. Неефективна операційна діяльність підприємства покривається за рахунок чистих фінансових потоків за результатами інвестиційної й фінансової діяльності, тобто підприємство реалізує основні фонди та нематеріальні активи, залучає позикові кошти, які використовуються на покриття збитків за результатами операційної діяльності. Ситуація K – коефіцієнт достатності дорівнює одиниці, підприємство перебуває в рівновазі. Катастрофічної для підприємства є ситуація L , при якій значення коефіцієнта достатності менше одиниці, тобто чистих фінансових потоків за результатами інвестиційної та фінансової діяльності для покриття операційної діяльності недостатньо.

Позиція підприємства, при якій спостерігається позитивний чистий фінансовий потік за результатами фінансової діяльності й негативний або нульовий за результатами операційної та інвестиційної діяльності, характеризується збільшенням суми притягненого акціонерного капіталу, довгостроковий і короткострокових кредитів банку, зниженням чистого прибутку та кредиторської заборгованості.

Даній позиції характерні ситуації M , N , O . Ситуація M – коефіцієнт достатності більше одиниці. Неефективна операційна діяльність підприємства покривається за рахунок чистих фінансових потоків за результатами фінансової діяльності. Притягнений акціонерний капітал та позикові кошти направляються на оновлення основних фондів, покриття збитків за результатами операційної діяльності. Ситуація N – коефіцієнт достатності дорівнює одиниці, підприємство перебуває в рівновазі. Ситуація O , значення коефіцієнта достатності менше одиниці, тобто чистих фінансових потоків за результатами фінансової діяльності для покриття операційної та інвестиційної діяльності недостатньо.

Позитивний фінансовий потік за результатами фінансової, операційної

та інвестиційної діяльності, характеризується збільшенням суми притягненого акціонерного капіталу, довгострокових і короткострокових кредитів банку, збільшенням чистого прибутку, реалізацією основних фондів та нематеріальних активів.

Даній позиції характерна ситуація P , при якій коефіцієнт достатності більше одиниці. Використовуються довгострокові, короткострокові кредити банку та притягнений акціонерний капітал за рахунок емісій. Реалізуються основні фонди та нематеріальні активи. Ефективна операційна та фінансова діяльність підприємства.

Позитивний фінансовий потік за результатами інвестиційної діяльності та негативний або нульовий за результатами операційної та фінансової діяльності. Підприємство реалізує основні фонди та нематеріальні активи, має збитки за основною діяльністю, високу дебіторську заборгованість, не використовує притягнутий капітал за рахунок емісій, виплачує довгострокові та короткострокові кредити банкам.

Даній позиції характерні ситуації T , X , Q . Ситуація T – коефіцієнт достатності більше одиниці. Спостерігається позитивний фінансовий потік за результатом інвестиційної діяльності за рахунок реалізації основних фондів та нематеріальних активів. Інвестиційна діяльність дозволяє покрити операційні збитки підприємства, виплату процентів, погашення долгів за короткостроковими та довгостроковими кредитами. Ситуація X – коефіцієнт достатності дорівнює одиниці, підприємство перебуває в рівновазі. Ситуація Q , значення коефіцієнта достатності менше одиниці, тобто чистих фінансових потоків за результатами інвестиційної діяльності не достатньо для покриття збитковості операційної та фінансової діяльності підприємства.

Негативний фінансовий потік за результатами фінансової, операційної та інвестиційної діяльності. Підприємство оновлює основні фонди та нематеріальні активи, має збитки за основною діяльністю, високу дебіторську заборгованість, не використовує притягнутий капітал за рахунок емісій, виплачує довгострокові та короткострокові кредити банкам.

Даній позиції характерні ситуації F , V . Ситуація F – коефіцієнт достатності дорівнює одиниці, підприємство перебуває в рівновазі. Ситуація V , значення коефіцієнта достатності менше одиниці, тобто оновлення основних фондів та нематеріальних активів не приносить прибутку підприємств.

Запропонований методичний підхід до оцінки ефективності управління фінансовими потоками дозволяє: визначити рівень достатності фінансових потоків, сформованих у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності для забезпечення розширеного відтворення та економічної стійкості підприємства; оцінити здатність підприємства активізувати інвестиційну діяльність за рахунок власних та позикових коштів, підвищити ступінь раціонального використання коштів у процесі його діяльності; виявити основні аспекти діяльності підприємства, що спричиняють розбалансованість фінансових потоків та забезпечити найбільш прийнятні напрямки й форми управління фінансовими потоками та антикризового управління економічною стійкістю промислового підприємства.

Етап II. Планування джерел, обсягів формування та напрямку руху фінансових потоків підприємства.

Основною метою планування фінансових потоків є забезпечення підприємства фінансовими ресурсами в достатньому обсязі для антикризового управління економічною стійкістю. В основі планування фінансових потоків лежить їх оптимізація, мета й завдання якої розглянуті І. А. Бланком [32, с. 408–410]. Взявши їх за основу, визначимо завдання планування фінансових потоків: забезпечення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності необхідними обсягами фінансових ресурсів; раціональне використання фінансових ресурсів; оптимізація фінансових потоків у часі та за видами діяльності; досягнення безперервності операційного та фінансового циклу.

При плануванні фінансових потоків здійснюється: корегування потоку майбутніх платежів; стратегічне інвестування; оптимізація витрат підприємства.

Корегування потоків майбутніх платежів здійснюється шляхом [32]: максимізації Флоуту; скорочення розрахунків у наявній формі; використання «кредитної лінії», «овердрафта»; використання механізму стягнення передплати з замовника; прискорення інкасації дебіторської заборгованості шляхом прискореного повернення простроченої дебіторської заборгованості, її рефінансування у формі факторингу, обліку векселів, форфейтингу. Залучення стратегічних інвесторів здійснюється з метою збільшення обсягу власних ресурсів підприємства за рахунок інвестування в основний капітал або фінансові інвестиції, в основі яких лежить ефективна дивідендна політика. Оптимізація витрат підприємства здійснюється шляхом зниження постійних витрат, продажу або здачі в лізинг основних фондів, які не використовуються, ефективної амортизаційної політики. Як метод оптимізації фінансового потоку пропонується використовувати: максимізацію обсягу реалізації продукції з позиції оптимальної комбінації форм розрахунків; оптимізацію співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. У процесі планування фінансових потоків використовують такі методи: порівняння, балансовий, економіко-математичні, техніко-економічні, економіко-статистичні розрахунки.

Слід зазначити, що вибір методу обґрунтування плану фінансових потоків підприємства повинен здійснюватися, насамперед, з урахуванням часового виміру, що сприяє адекватності часового інтервалу й методів прогнозування, підвищує точність розрахунків. Виділяють такі види планування фінансових потоків: оперативне (бюджетування) планування (місяць, квартал); поточне (середньострокове) планування (рік); стратегічне (довгострокове) планування (більше одного року). У рамках оперативного планування розробляють бюджети. Бюджетування забезпечує: контроль над витратами та раціональним використанням ресурсів; взаємозв'язок

оперативного, поточного й стратегічного планування; своєчасне виявлення відхилень від плану; ідентифікацію й оцінку ризику, його мінімізацію. У рамках поточного планування реалізується планування надходжень та витрат фінансових потоків, прогнозування балансу фінансових потоків та доходів.

Негативний вплив зовнішнього середовища може бути мінімізовано за допомогою планування витрат, що пов'язані з попередженням або ліквідацією наслідків його впливу. Оскільки ці витрати не пов'язані з операційною діяльністю підприємства, то їх планування варто здійснювати по статті «Інші витрати», а для обліку доцільно відкрити окремий субрахунок «Витрати зовнішнього середовища». Джерелами фінансування витрат зовнішнього середовища можуть бути власні кошти підприємства, а саме чистий прибуток.

Етап III. У рамках стратегічного планування відбувається прогнозування фінансових потоків підприємства на тривалий період, що сприяє прийняттю управлінських рішень.

Етапи планування фінансових потоків підприємств авіаційної промисловості повинні перебувати в тісному взаємозв'язку і реалізуватися в певній послідовності. Розробка стратегічного планування фінансових потоків визначає завдання й параметри поточного. У свою чергу, поточне планування створює основу для розробки й доведення до безпосередніх виконавців оперативних бюджетів за всіма основними аспектами фінансової діяльності підприємства (рис. 4.12).

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління фінансовими потоками є складовим елементом концепції антикризового управління економічною стійкістю підприємств авіаційної промисловості та базується на взаємозалежності розгортання кризового процесу, антикризового управління та економічної стійкості. Метою його розробки є забезпечення ефективності антикризового управління економічною стійкістю підприємства, яке визначається якістю прогнозування динаміки, величин фінансових потоків та виявлення джерел коштів і ефективних напрямів їх

використання.

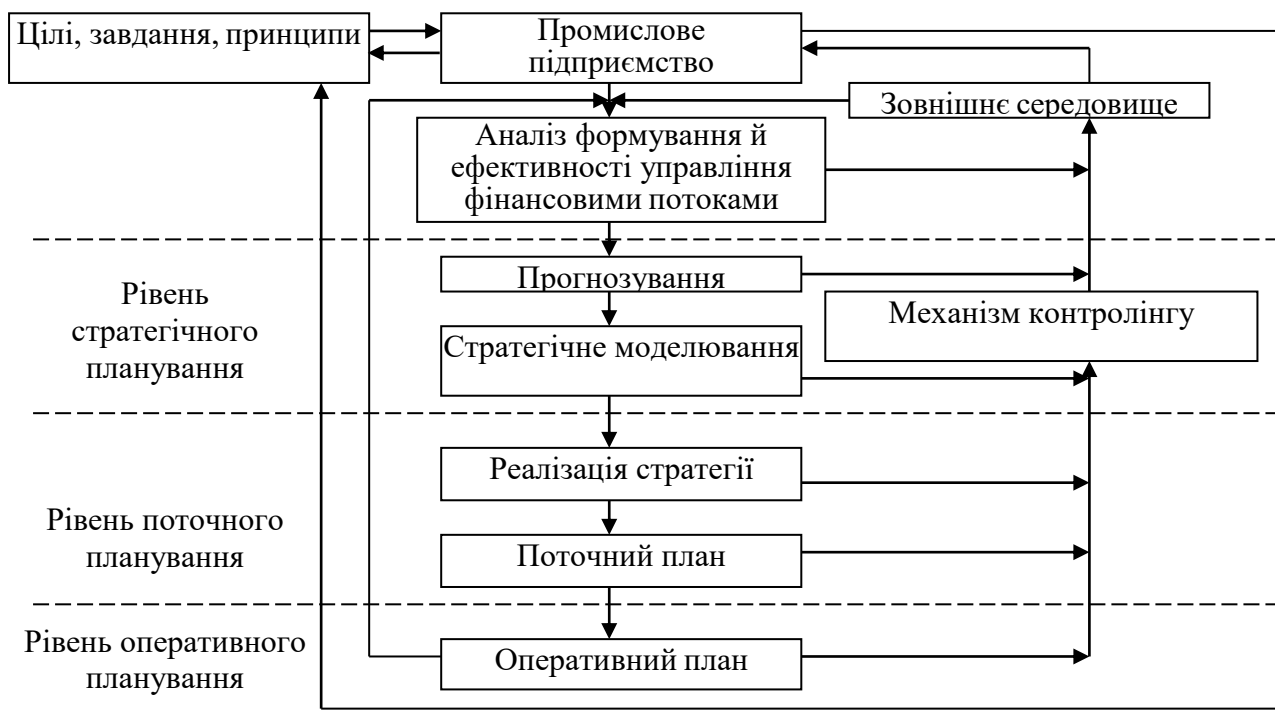


Рис. 4.12. Взаємозв'язок видів планування фінансових потоків промислового підприємства

Запропонований комплекс методичного забезпечення управління фінансовими потоками підприємства дає можливість значно підвищити ефективність розробленої антикризової стратегії й знизити негативного впливу кризових процесів, забезпечити дієвість антикризового управління економічною стійкістю.

4.4. Методичний підхід до оцінювання впливу зовнішньоекономічної діяльності на економічну стійкість в антикризовому управлінні підприємства

З точки зору неінституціональної теорії зовнішньоекономічна діяльність підприємств є спільною діяльністю вітчизняних та іноземних суб'єктів господарювання, яка здійснюється під впливом ситуацій на міжнародному ринку.

Неоінституціональна теорія не визначає поняття міжнародного або міжнаціонального ринку, але дає підстави вважати його за сукупність відносин щодо узгодження умов спільного існування учасників міжнародної спільноти. Вплив міжнародного ринку на зовнішньоекономічну діяльність окремих підприємств є вагомим і посилює залежність результативності від нестабільного зовнішнього середовища.

Ефективна зовнішньоекономічна діяльність підприємств авіаційної промисловості є однією з умов їх економічної стійкості, оскільки просування їх продукції на зовнішньому ринку має на меті підвищення прибутковості та подальше зростання величини власного капіталу. Тому при розгляді сутності організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю слід виділити ті особливості, які відрізняють його від інших видів господарської діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств спрямована на здійснення експортно-імпортних операцій на основі договору купівлі-продажу товарів та фінансових потоків. Вона базується не тільки на вітчизняному, але й на зарубіжному законодавстві, що припускає створення відповідних фінансово-юридичних відділів з метою ефективного управління цим процесом [415].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств має особливу нормативну базу, що включає в себе як єдині норми та нормативи, прийняті в цілому для всіх суб'єктів господарювання країни, індивідуальні норми та нормативи, прийняті на кожному окремому підприємстві, так і норми та стандарти, затверджені міжнародними організаціями, окремими зарубіжними країнами або іноземними партнерами по бізнесу [415].

Вказана діяльність підприємств породжує специфічні ризики, властиві тільки даному виду діяльності, їх необхідно враховувати під час розрахунків з державою з податкових та інших обов'язкових платежів, формування лімітів, резервів і стимулів господарської діяльності, а також здійснювати страхування цих ризиків не тільки вітчизняними, але й зарубіжними

страховими компаніями [415].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств припускає, що слід висувати такі фінансові методи, прийоми та важелі, які базуються, перш за все, на чинній системі оподаткування, системі митного контролю експортно-імпортних операцій, моніторингу за фінансовими потоками та інформаційному забезпеченні контролінгу антикризового управління економічною стійкістю. При цьому враховуються не тільки особливості та правила вітчизняної фінансово-кредитної системи, але й систем зарубіжних країн [415].

Визначена діяльність підприємств обумовлює специфічну систему фінансових санкцій, яка не застосовується на вітчизняному ринку товарів, ресурсів і послуг, її можна використовувати тільки при фінансово-кредитних розрахунках з іноземними партнерами [415].

Зовнішньоекономічну діяльність підприємств багато в чому визначають зовнішні чинники, що породжує специфічні форми та види тіньової діяльності, пов'язані з міжнародними кримінальними структурами, а це, у свою чергу, викликає підвищений інтерес з боку національних та міжнародних правоохоронних органів [415].

Експортно-імпортні операції, фінансові потоки у вигляді валютних цінностей припускають специфічну діяльність банківських інститутів, проведення міжнародних фінансово-кредитних розрахунків [415].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств спирається на відповідну інформаційну базу, використовує міжнародні підходи до укладення контрактів, організації руху товарних і розрахункових документів, зокрема в електронній формі, застосування всіляких інформаційних комп'ютерних систем, що обслуговують експортно-імпортні операції та рух фінансових потоків [415].

Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності – це сукупність нормативних актів, у рамках і на основі яких здійснюється її практика, в це поле регулювання входять і зовнішньоекономічні контракти. Ця сукупність

представлена: міжнародними договорами з іншими країнами, договорами з державами – учасниками зовнішньоекономічної діяльності, міжнародними правилами та нормами, ратифікованими Україною; національним законодавством про зовнішньоекономічну діяльність підприємств, представленими законами та підзаконними актами [415].

Взаємозв'язок складових зовнішньоекономічної діяльності підприємств з позиції неоінституціональної теорії представлено на рисунку 4.13. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності є інструментом взаємозв'язку її організаційної та макроекономічної складових. Міжнародний ринок, який є макроекономічною складовою, може бути фактором як посилення, так і послаблення економічної стійкості підприємств. Це відбиває інструмент її дії – міжнародні економічні відносини. Це відбиває інструмент її дії – міжнародні економічні відносини, які складаються під впливом зовнішнього середовища.

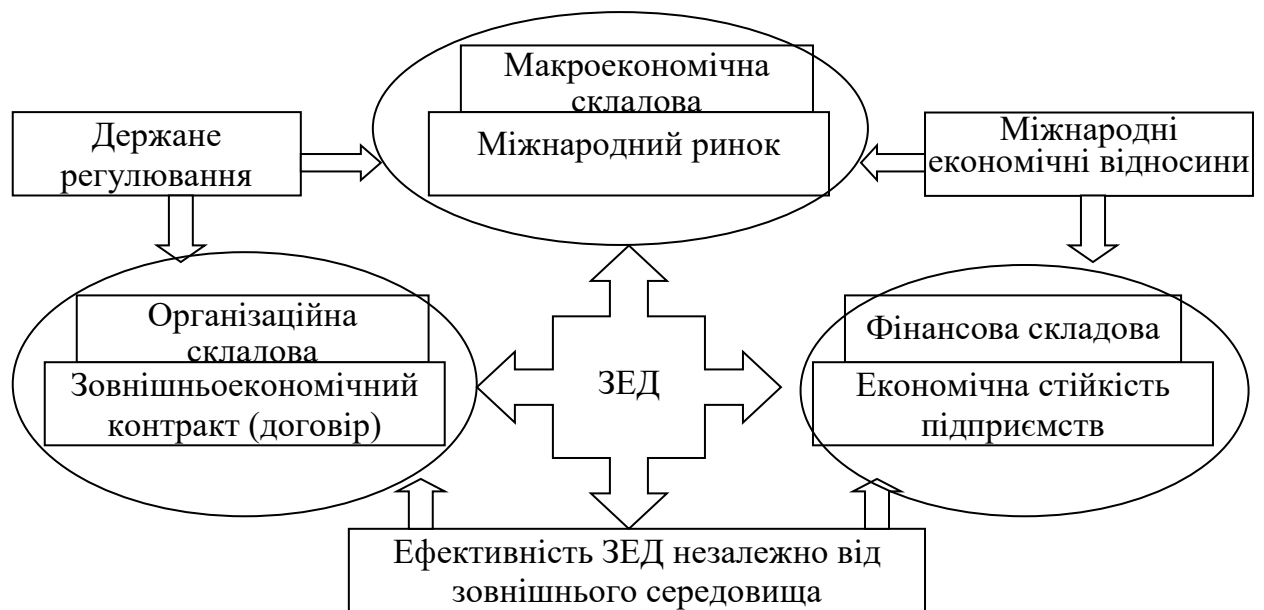


Рис. 4.13. Взаємозв'язок складових зовнішньоекономічної діяльності підприємства з позиції неоінституціональної теорії

В основі здійснення зовнішньоекономічної діяльності багатьох підприємств лежать експортно-імпортні операції, здійснювані на підставі укладення договору купівлі-продажу товарів у матеріально-речовинній

формі, який у міжнародній комерційній практиці є контрактом.

Умови, які не припиняють зовнішньоекономічні операції у разі негативного впливу міжнародного ринку, можна відобразити у договорі та створити таким чином стратегічну основу забезпечення економічної стійкості зовнішньоекономічної діяльності підприємств від негативного зовнішнього середовища міжнародного масштабу.

Таким чином, названі особливості зовнішньоекономічної діяльності дають можливість сформулювати таке визначення сутності «організаційно-економічному механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю» (рис. 4.14) як сукупності елементів, що утворюють економічну й організаційну складову і дозволяють реалізувати тактичні заходи до формування та укладання контрактів, визначення та нейтралізації загроз валютних ризиків, прогнозувати вірогідність їхнього утворення та оцінювати вплив на економічні результати на основі побудови нейронних мереж, що дозволить запобігти посиленню впливу кризових процесів на економічну стійкість при здійсненні антикризового управління

Суб'єктами механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств є суб'єкти господарської діяльності, що здобувають право здійснення зовнішньоекономічних угод відповідно до положень щодо національного законодавства.

Під об'єктом договору, а значить и об'єктом механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств варто розуміти те, із приводу чого вступають у правовідносини сторони. За правовим режимом та цільовим призначенням об'єкти цивільного права підрозділяються на: речі, включаючи гроші та цінні папери (облігації, векселі, депозитні й ощадні сертифікати, акції, приватизаційні цінні папери й ін.); результати інтелектуальної діяльності, тобто група цивільних правовідносин, що виникли в зв'язку зі створенням та використанням результатів творчої діяльності – творів науки,

літератури, мистецтва, винаходів, промислових зразків і т.п.; – інформація як особливий об'єкт довірливих відносин, пов'язаних з її збором, пошуком, опрацюванням, збереженням, використанням.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю авіапромислового підприємства створений на основі ситуаційного, процесного та системного методологічних підходів, згідно з якими ефективність зовнішньоекономічної діяльності забезпечується за умови визначення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності, постійного контролю за умовами виконання контракту, виникаючих ризиків, орієнтації на результат управління зовнішньоекономічною діяльністю та економічною стійкістю підприємства.

Досягнення ефективності механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю авіапромислового підприємства можливе тільки за умови дотримання основних його принципів.

Принцип захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, який проявляється при укладенні контракту та зумовлює необхідність відображення права учасників цих операцій забезпечувати ефективність антикризових заходів щодо підвищення економічної стійкості підприємства.

Принцип системності припускає, що зовнішньоекономічна діяльність має системний характер, передбачає розгляд усіх суб'єктів такої діяльності, як системи, яка складається зі структурних взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів та забезпечує ефективність антикризового управління економічною стійкістю промислового підприємства.

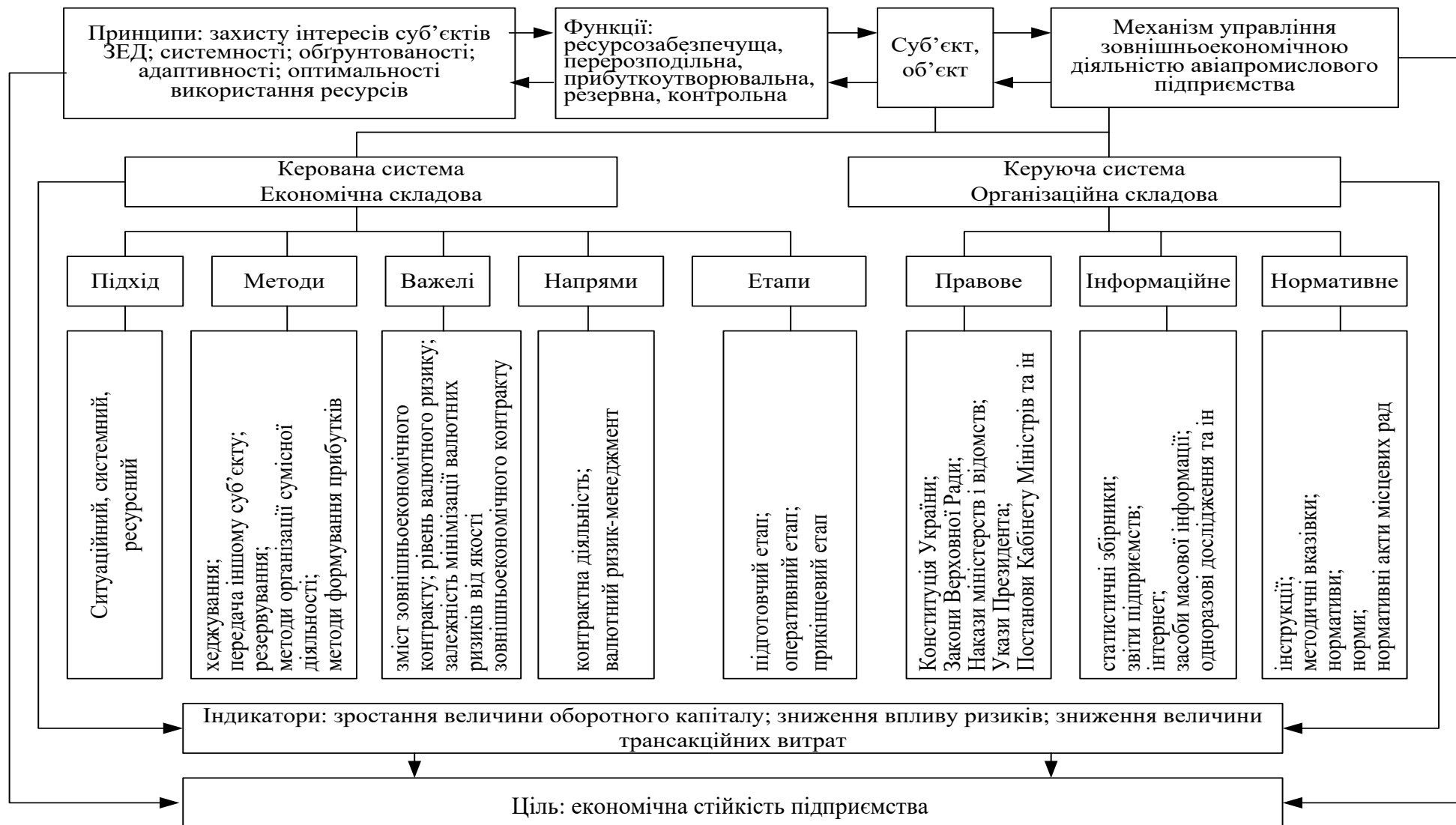


Рис. 4.14. Структура організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Принцип наукової обґрунтованості зовнішньоекономічної діяльності проявляється у всебічному обґрунтуванні необхідності заключення зовнішньоекономічних контрактів розробленими прогнозами з використанням математичного апарату, що дозволить підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Принцип адаптивності зовнішньоекономічної діяльності, який полягає у динамічному процесі пристосування зовнішньоекономічної діяльності підприємства до факторів зовнішнього середовища на основі зміни його функцій, структури, взаємин і взаємодій з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Сутність принципу оптимальності використання застосовуваних ресурсів полягає у тому, що використання ресурсів підприємства у процесі зовнішньоекономічної діяльності повинно здійснюватись відповідно до встановлених цілей антикризового управління економічною стійкістю.

Структура і порядок формування змісту зовнішньоекономічного контракту є організаційним елементом (складовою) зовнішньоекономічної діяльності підприємств, оскільки саме подальша організація виконання цього контракту сприяє досягненню її ефективності і забезпеченню економічної стійкості.

Економічна стійкість підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності (економічна складова механізму) з одного боку виступає одночасно елементом зовнішньоекономічної діяльності та вимірником ефективності антикризового управління, а з іншого – наслідком ефективності зовнішньоекономічної діяльності (рис. 4.15).

Якщо первісно економічна стійкість є відсутньою, то вона утворюється через формування ефекту, як це передбачено у контракті, тобто через взаємозв'язок із організаційною складовою механізму зовнішньоекономічної діяльності.

Міністерство економіки з питань європейської інтеграції України видало Наказ «Про затвердження Положення про форму

зовнішньоекономічних договорів (контрактів)» [216]. Зовнішньоекономічний договір (контракт) – матеріально оформлена угода двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземних контрагентів, та спрямована на встановлення, зміну або припинення їх взаємних прав та обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності.

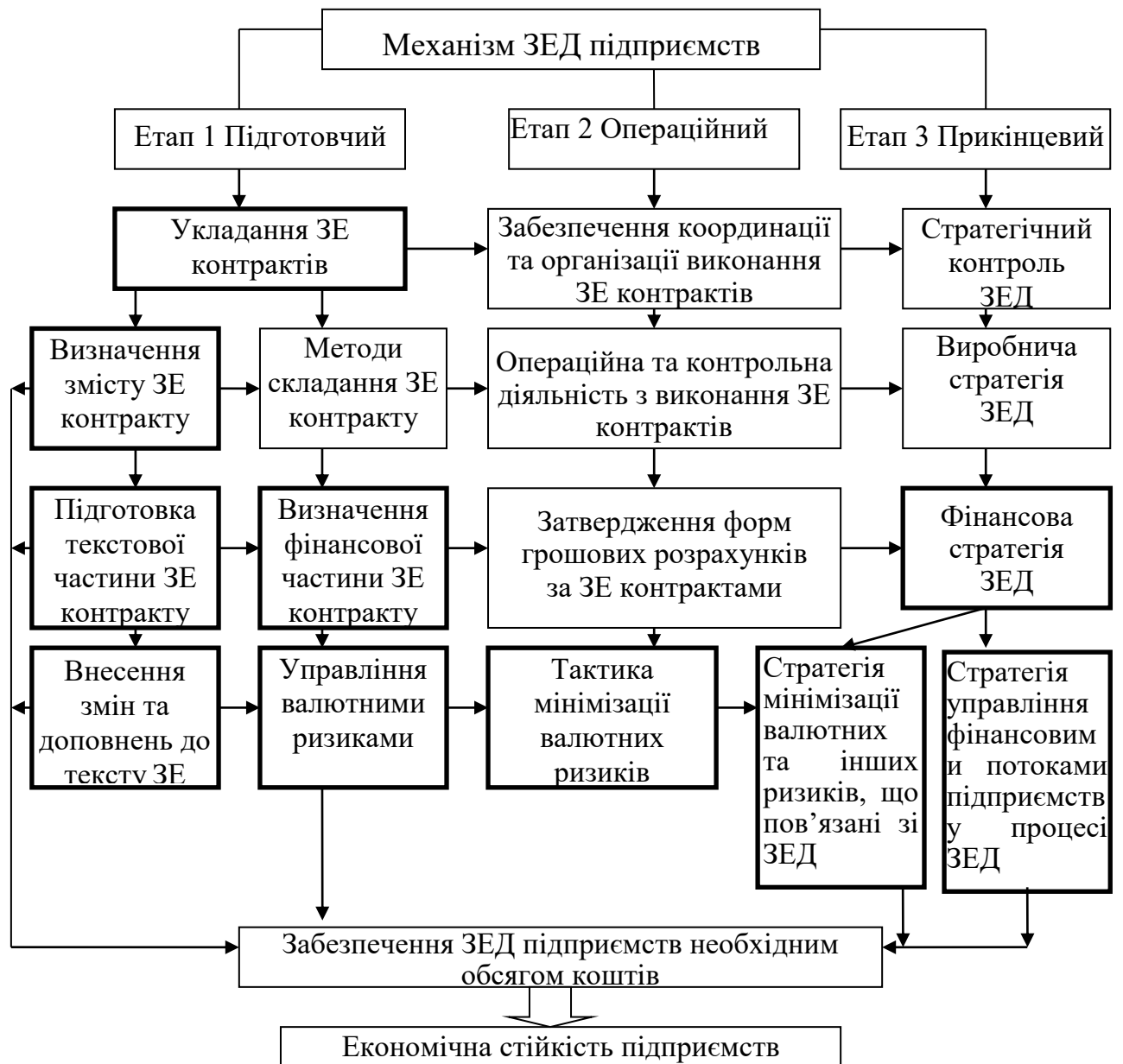


Рис. 4.15. Вплив механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на їх економічну стійкість

Передумовою укладення зовнішньоторговельного контракту є обговорення його основних складових стосовно предмета угоди – товару.

Власник товару з метою пошуку потенційного покупця може розсилати свої пропозиції з продажу товару у вигляді «оферти», яка має певні особливості щодо зазначення відомостей стосовно товару.

Потенційний покупець з метою отримання більш привабливих для нього умов придбання товару може направити власнику свої контрпропозиції. З цього моменту починається дійсне обговорення змісту торгівельної угоди. За результатами узгодження позицій майбутніх сторін контракту здійснюється обговорення та деталізація основних положень угоди.

При недотриманні вимог чинного законодавства договір зовнішньоекономічної діяльності може бути у встановленому порядку визнаний недійсним. За іншими договорами, укладеними суб'єктами підприємницької діяльності України усіх форм власності, розрахунки здійснюються відповідно до Уніфікованих правил, якщо це передбачено такими договорами, тобто за відсутності застереження в цих договорах (не є зовнішньоекономічними).

В тексті зовнішньоекономічного контракту повинне бути присутнє пряме посилання на використання умов ІНКОТЕРМС, що є підставою для тлумачення контракту у відповідності до Міжнародних правил інтерпретації, предметом яких є товари.

Правила ІНКОТЕРМС (часто їх називають ще «базисні умови постачання») розроблені Міжнародною торговельною палатою і в даний час діють у редакції 2010 р. Уперше Правила були опубліковані у 1936 р., наступні зміни і доповнення в них було внесено у 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000 і 2010 рр. [381]. За своєю суттю Правила ІНКОТЕРМС – систематизований збір кількох міжнародних торговельних порядків. Вони не належать до типу міжнародно-правових нормативних актів, не є обов'язковими для дотримання і застосування, а мають рекомендаційний характер, але це, як показує світова практика, не зменшує їх важливості і значущості. Однак деякі країни, у тому числі й Україна, своїм внутрішнім

законодавством встановлюють обов'язкове використання Правил ІНКОТЕРМС національними суб'єктами в їхніх зовнішньоторговельних операціях.

Для укладання зовнішньоекономічного контракту необхідна згода сторін за всіма суттєвими для даного виду контракту умовами. Договір вважається укладеним, якщо між сторонами в належній формі досягнуто згоди з усіх істотних умов. В контракті визначаються обов'язкові та додаткові умови його укладання (табл. 4.10).

Контракт є основним документом, що підтверджує матеріальне оформлення намірів сторін здійснити торговельну операцію з переходом права власності на товар. Отже, головуючим елементом та джерелом виникнення низки ризиків безпосередньо предмет контракту – «товар». На підставі цього визначимо джерела походження ризиків та методи управління ними.

Таблиця 4.10

Умови зовнішньоекономічних контрактів

Обов'язкові або істотні умови зовнішньоекономічних контрактів	Додаткові умови зовнішньоекономічних контрактів
найменування сторін	здача — приймання
предмет	страхування
якість	відвантажувальні реквізити
кількість	гарантії
базисні умови постачання	пакування і маркування
ціна	форс-мажорні обставини
умови платежу	санкції і рекламації
юридичні адреси і підписи сторін	арбітраж та ін.

При укладанні угод, виконання яких розраховано на тривалий термін або пов'язане з наданням відстрочки платежу (кредиту), виникають валютні ризики, пов'язані зі зміною курсів валюти, у якій призначена ціна реалізованого товару або надається кредит. Зі зміною курсу валюти змінюється реальна вартість платежу.

Валютні ризики умовно можна поділити на курсові, інфляційні та операційний ризики. Курсові ризики пов'язані з тим, що при зменшенні

курсу валюти платежу стосовно національної валюти експортер одержить суму грошей у національній валюті меншу, ніж та, на яку він розраховував при укладені контракту. Інфляційні ризики пов'язані зі зменшенням купівельної спроможності валюти платежу, якщо зменшиться її курс стосовно інших валют. Операційний валютний ризик – це такий ризик, якому піддаються юридичні і фізичні особи, коли майбутні платежі або одержання коштів повинні бути зроблені в іноземній валюті, майбутня вартість якої не визначена.

Контрактні заходи визначаються на основі обраних методів протидії валютним ризикам.

Головною метою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, є досягнення економічної стійкості шляхом ефективного антикризового управління підприємством. Досягнення економічної стійкості, яке передбачено змістом зовнішньоекономічного контракту (рис. 4.16), можливе шляхом вживання тактичних заходів з мінімізації валютних ризиків, що є заходами антикризового управління.

Ризики, що притаманні зовнішньоекономічному контракту, етапи його проведення та методи управління представлено в табл. 4.11.

Таким чином, доведено, що зміст зовнішньоекономічного контракту формує стратегічну основу зниження ризиків, підвищенню результативності антикризового управління, що сприяє досягненню ефективності зовнішньоекономічної діяльності та економічної стійкості авіспідприємств.

Наведені характеристики та схеми зовнішньоекономічних операцій дають можливість визначити, що в основі механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємств перебуває форма, зміст та структура зовнішньоекономічних контрактів (рис. 4.17), на основі котрого формуються методичні складові залежно від рівня організації зовнішньоекономічної діяльності.

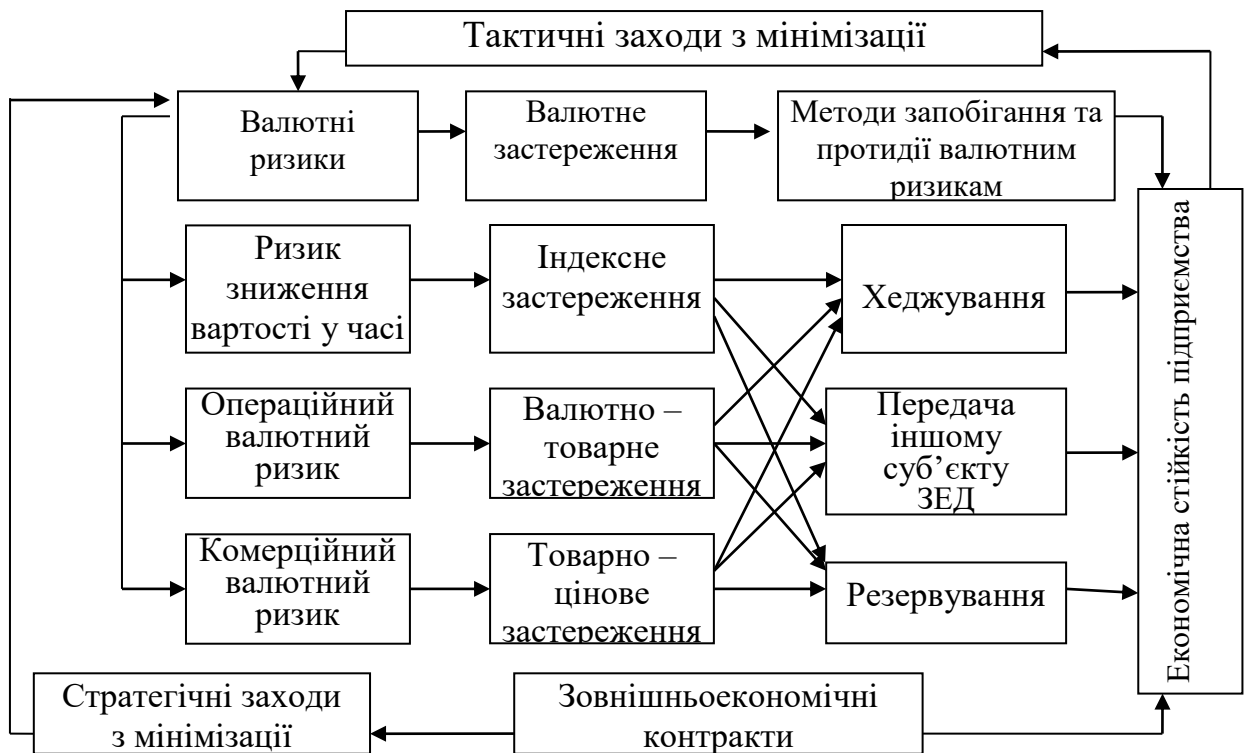


Рис. 4.16. Антикризове управління економічною стійкістю підприємств на основі мінімізації валютних ризиків у зовнішньоекономічній діяльності

Отже, ключовим інструментом зовнішньоекономічної діяльності є зовнішньоекономічний контракт. Ефективність виконання контракту визначається таким показником як рентабельність продукції за зовнішньоекономічним контрактом, яка багато в чому залежить від впливу ризиків. Їх оцінка здійснюється за методикою, що представлено автором [256], а прогнозування впливу ризиків на рентабельність продукції дозволить знизити їх негативні наслідки.

Оскільки однією з важливих особливостей нейронної мережі є здібність до узагальнення отриманих знань, то нейронна мережа виконує тренування на деякій множині навчальних вибірок, при цьому вона генерує очікувані результати при поданні на її вхід даних, що відносяться до тієї ж самої множини, але які не брали участь в процесі навчання.

Визначення кількості нейронів в кожному з шарів нейронної мережі дозволяє не тільки визначити кількість областей, але й кількість сегментів гіперплощин, які обмежують ці області [135].

Методи управління ризиками зовнішньоекономічного контракту

Етапи проведення зовнішньоекономічного контракту	Ризики зовнішньоекономічного контракту	Методи управління ризиками зовнішньоекономічного контракту
Вибір товару	Ризик аналітичної помилки Маркетингові ризики	Профілактичний метод: планомірний маркетинг; прогнозування впливу зовнішнього середовища
Пошук і вибір контрагента	Ризик аудиторської помилки Контрольний ризик	Метод локалізації ризику: створення спеціалізованих структур, що контролюють пошук і вибір контрагента, оцінюють ризикованість проекту. Метод відхилення ризику: відмовлення від ненадійних партнерів і ризикових проектів; пошук гарантів.
Встановлення ділового контакту з контрагентом	Ризики не вірного вибору форм і методів роботи на ринку	Метод дисипації: рівномірний розподіл ризику кожного контрагента в загальному обсязі; робота одночасно на декількох ринках з великою кількістю споживачів
Заклучення контракту з контрагентом	Ризики ділових зв'язків з контрагентами	Метод диверсифікація ризиків між партнерами. Метод локалізації ризику: створення спеціалізованих структур, що виконують ризикові проекти
Виконання зобов'язань продавцем	Ризик втрат при погіршенні політичної ситуації в Україні. Ризик втрат при погіршенні економічної ситуації в Україні. Ризик втрат при приборі виду платежу. Ризик втрат при транспортуванні устаткування. Ризик втрат при приборі валюти контракту. Ризик втрат при підвищенні темпу інфляції в Україні. Ризики форс-мажорних обставин та інші	Метод трансферту ризику: хеджування валютних ризиків; передача ризику під фінансову гарантію, страхування ризику
Виконання зобов'язань покупцем	Ризик втрат при погіршенні політичної ситуації в країні контрагенті. Ризик втрат при погіршенні економічної ситуації в країні контрагенті. Ризики форс-мажорних обставин. Валютні ризики. Ризик іноземного партнера	Метод самофінансування ризику: утворення резервних фондів відшкодування



Рис. 4.17. Взаємозв'язок рівнів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

Для розв'язання задач оптимізації при навчанні нейронних мереж можуть бути використанні наступні методи: локальної оптимізації з розрахунком оцінок градієнту; локальної оптимізації з розрахунком часткових похідних першого та другого порядку; стохастичної оптимізації; глобальної оптимізації.

Проведення прогнозування впливу ризиків зовнішньоекономічного контракту на рентабельність продукції підприємства із залученням нейронної мережі *NARX*, методом оптимізації функціонала якості якої буде виступати метод Левенберга-Марквардта, що призведе до отримання більш надійних результатів.

Нейромережева модель прогнозування впливу ризиків зовнішньоекономічного контракту на рентабельність продукції припускає повну детермінованість усіх її елементів, які характеризують вплив зовнішнього середовища на виконання контракту.

Для реалізацію нейромережевої моделі прогнозування впливу ризиків зовнішньоекономічного контракту на рентабельність продукції підприємствстворено вибірккові навчальні, контрольні та тестові сукупності. Вихідні дані моделі представлено у вигляді матричного графіку, який дозволяє побудувати діаграми розсіювання, поєднуючи послідовно один з одним елементи моделі, що дозволяє досить точно визначити кількість сегментів гіперплощин.

Так як ряд вхідних параметрів розробленої нейронної мережі протягом періоду дослідження не змінюється в часі, тому їх можна віднести до білого шуму. Позбавившись від даних вхідних параметрів, значно зменшило показник середньоквадратичної похибки нейронної мережі моделі прогнозування впливу ризиків зовнішньоекономічного контракту на рентабельність продукції промислового підприємства.

Як зазначалося раніше, кількість елементів вхідного сигналу поєднує в собі усі елементи економіко – математичної моделі прогнозування впливу ризиків зовнішньоекономічного контракту на рентабельність продукції.

Нейронна мережа буде мати один прихований шар нейронів з нелінійними функціями активації, що надасть можливість апроксимувати нелінійні залежності, а вихідний шар містить один нейрон з лінійно функцією активації, яка необхідна для екстраполяції залежностей.

На вході моделі подаються показники ризиків зовнішньоекономічного контракту (вірогідність їх виникнення) (табл. 4.12), на виході – рентабельність продукції за зовнішньоекономічним контрактом.

Зроблено вибір двошарової нейронної мережі з 10 нейронами в прихованому шарі.

Виконано нормалізацію вхідних та вихідних векторів моделі прогнозування впливу ризиків зовнішньоекономічного контракту на рентабельність продукції, що дозволить скоротити процес навчання нейронної мережі та зменшити значення середньоквадратичної похибки.

Наступним кроком виступає процес навчання створених нейронних

мереж. В даному випадку в якості оцінки будемо розраховувати суму квадратичних відхилень виходів мережі від фактичних даних.

Таблиця 4.12

Показники, що подаються на вході нейромережевої моделі

Ризики зовнішньоекономічного контракту	
Ризик	Характеристика
Політико-економічні ризики	
Ризик втрат при погіршенні політичної ситуації в Україні	Зміна політичного режиму в Україні
Ризик втрат при погіршенні політичної ситуації в країні контрагенті	Зміна політичного режиму в країні контрагенті
Ризик втрат при погіршенні економічної ситуації в Україні	Економічна криза в Україні
Ризик втрат при погіршенні економічної ситуації в країні контрагенті	Економічна криза в країні контрагенті
Контрактні ризики	
Ризик втрат при приборі виду платежу	Невигідність вибору виду платежу за контрактом
Ризик втрат при транспортуванні устаткування	Невигідність вибору транспортного засобу або способу поставки
Ризик втрат при приборі валюти контракту	Стійкість валюти, зазначеної в контракті
Ризик втрат при підвищенні темпу інфляції в Україні	Підвищення темпу інфляції в Україні
Ризик іноземного партнера	Затримка розрахунків контрагентом по контракту або втрата здатності їх здійснювати

Перед тим, як використовувати розроблені нейронні мережі, необхідно дослідити ступінь достовірності результатів розрахунків мереж на тестовому масиві вхідних векторів, що дозволить зробити висновки щодо адекватності розроблених моделей.

Оскільки тестова перевірка розроблених нейронних мереж дозволила визнати розроблену модель адекватною, тому перейдемо до процесу прогнозування вихідних параметрів нейронних мереж.

Аналізуючи вище викладене, можна зробити такі висновки: проведення прогнозування впливу ризиків на рентабельність продукції підприємства із залученням нейронної мережі *NARX* дозволить мінімізувати негативний вплив ризиків зовнішньоекономічного контракту на економічну стійкість промислового підприємства.

Слід зазначити, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств треба розраховувати з точки зору економічної ефективності зовнішньоекономічних угод та контрактів, які сприятимуть

досягненню результативності антикризового управління економічною стійкістю підприємства шляхом забезпечення достатності суми капіталу для фінансування його потреб.

Оцінку ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства пропонується оцінювати через темп росту прибутку за контрактом. Таким чином, показник за допомогою якого проводиться оцінювання якості укладання контракту (Y_k) розраховується за формулою:

$$Y_k = \frac{P_{\min}}{P}, \quad (4.10)$$

де P_{\min} – прогнозована сума прибутку за контрактом після заходів щодо мінімізації ризиків, грн.;

P – прогнозована сума прибутку за контрактом до заходів щодо мінімізації ризиків.

Інтерпретація даного показника наступна:

якщо $Y_k > 1$, то приймається рішення про складання контракту, оскільки воно веде до забезпечення економічної стійкості підприємства;

$Y_k < 1$, то приймається рішення про відхилення контракту, оскільки воно не забезпечує економічну стійкість підприємства;

$Y_k = 1$, любе рішення.

Визначення економічної ефективності ставить за мету на підставі порівняння можливих варіантів співробітництва із закордонними партнерами сприяти удосконаленню змісту контрактів, оптимізації оборотного капіталу підприємства та його прибуткової роботи і забезпеченню на цій підставі його економічної стійкості.

Досягнення задовільного стану фінансового забезпечення є результатом дії інституційних факторів, до яких відносять: укладання зовнішньоекономічних контрактів, управління валютними ризиками та обґрунтування стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Вплив зазначених факторів відбувається шляхом визначення підготовчого, операційного та прикінцевого етапів зовнішньоекономічної діяльності підприємства та

обґрунтування вертикальних та горизонтальних зв'язків між елементами механізму зовнішньоекономічної діяльності. Виявлення впливу інституційних факторів на економічну стійкість підприємства сприяє результативності антикризового управління та реалізації можливості щодо визначення суми достатності капіталу для фінансування потреб зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, зміст та форма контракту є основою антикризового управління економічною стійкістю підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Отже, якісна характеристика змісту та обґрунтування форми контракту, особливо, коли йдеться про довгострокові контракти, становлять основу взаємодії підприємства з зовнішньоекономічними партнерами незалежно від зовнішнього середовища, які відбуваються у різних країнах.

4.5. Методичні основи побудови механізму контролінгу економічної стійкості підприємств

Процесом який забезпечує дієвість основних організаційно-економічних механізмів антикризового управління економічною стійкістю підприємства є механізм контролінгу.

Особливості антикризового управління економічною стійкістю підприємства дають можливість сформулювати таке визначення сутності «організаційно-економічному механізму контролінгу економічної стійкості промислового підприємства» як сукупність елементів, що визначають економічну й організаційну складову і дозволяють реалізувати процеси безперервного збирання, оцінювання, вивчення та контролю економічної інформації про дієвість локальних механізмів попередження та протидії кризі, що дозволяє оцінити вплив інформаційного забезпечення на обґрунтованість антикризових заходів та покращити ефективність контролю економічної стійкості підприємства(рис. 4.18).

Ціллю механізму контролінгу економічної стійкості підприємства є

забезпечення безперервності потоку інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, розвитку кризового процесу на підприємстві, для своєчасного ухвалення антикризових управлінських заходів, реалізація яких забезпечує оптимізацію результативності (співвідношення «затрати — результати») та ефективності (співвідношення «обмежені ресурси — безмежні потреби»), на основі отриманої об'єктивної інформації про розгортання кризового процесу для забезпечення економічної стійкості підприємства.

Механізм контролінгу економічної стійкості підприємствавирішує наступні завдання: спостереження за встановленою системою планових показників та нормативів; вимір ступеня відхилення фактичних результатів від планових; діагностика причин відхилень та пов'язаного із цим зниження економічної стійкості підприємства; розробка управлінських рішень відповідно до його стратегії; контроль над дієвістю основних локальних механізмів антикризового управління економічною стійкістю підприємства.

Суб'єктами механізму контролінгу економічної стійкості підприємстває контролери, у якості яких можуть виступати фінансовий директор, керівники планово-фінансового або планово-економічного відділів, керівники служби контролінгу або економічної безпеки, власники підприємства.

Об'єктами механізму контролінгу економічної стійкості підприємствавиступають з одного боку – ресурси підприємства, результати фінансово-господарської діяльності, що плануються, і характеризуються певними показниками – індикаторами в їх динаміці, а з другого — рішення та відповідні дії центрів управління підприємством, що контролюють розвиток кризового процесу на підприємстві.

Організаційна складова складається з правового, інформаційного, нормативного забезпечення. Вона є ідентичною організаційної складової механізмів розробки антикризової стратегії, управління структурою капітала, зовнішньоекономічною діяльністю.

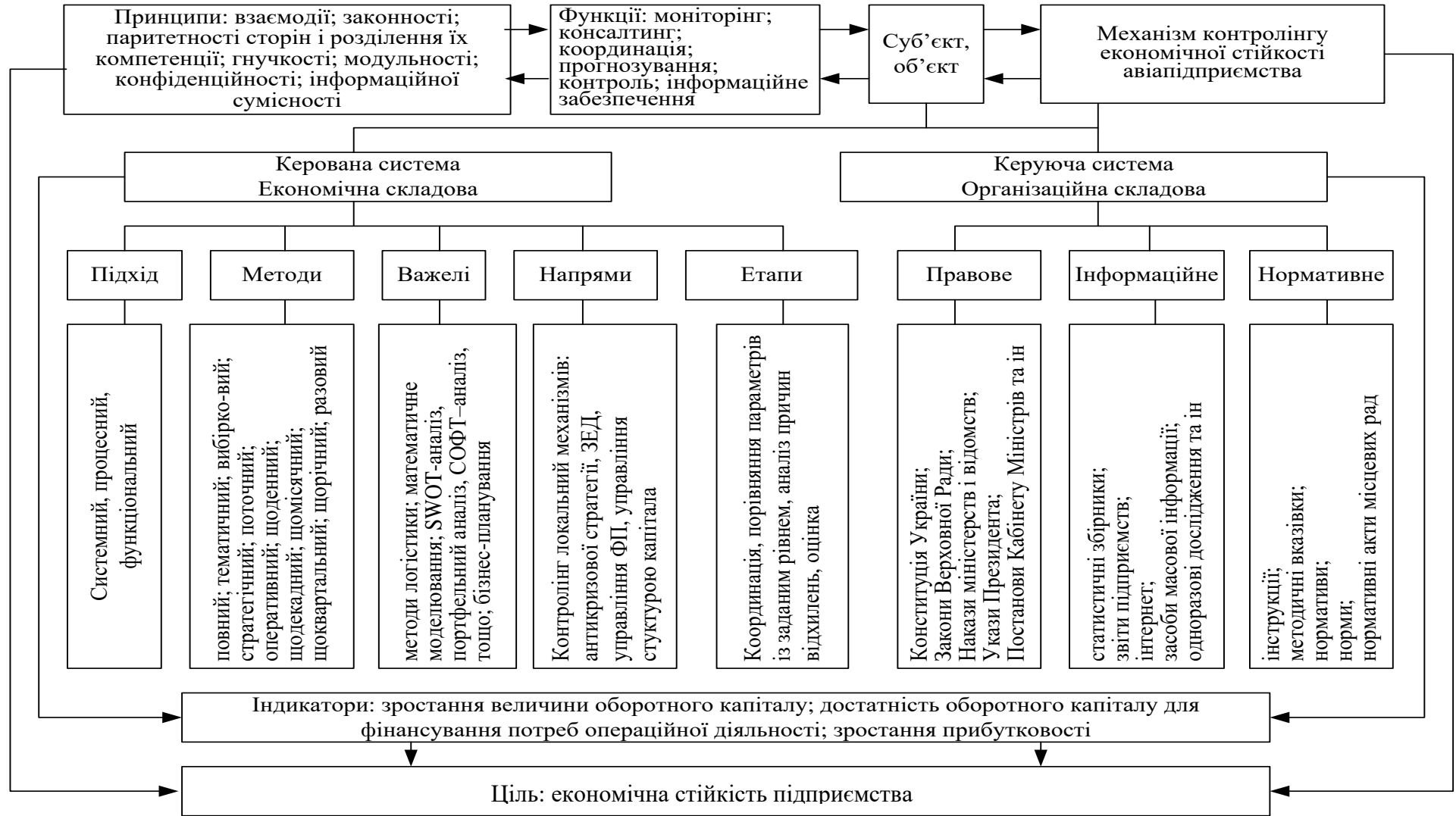


Рис. 4.18. Структура організаційно-економічного механізму контролінгу економічної стійкості промислового підприємства

Економічна складова включає підходи до контролінгу економічної стійкості підприємства, методи проведення, важелі впливу, напрями та етапи здійснення.

Для забезпечення ефективності контролінгу економічної стійкості необхідно враховувати ряд принципів:

– принцип взаємодії, під яким розуміють основні управлінські положення, які визначають мету, зміст і форми ділової співпраці між підрозділами на підприємстві;

– принцип законності, а саме, безумовне і точне виконання всіма посадовими особами і підрозділами підприємствачинного законодавства, розпоряджень по підприємству;

– принцип паритетності сторін і розділення їх компетенції, які обмовляється в окремих договорах або у відповідних нормативних актах;

– принцип гнучкості – здатність до зміни пріоритетів інформаційного забезпечення контролінгу, до перегляду поставлених завдань, коригування складу і змісту виконуваних функцій, до зміни спрямованості при відхиленні від встановлених орієнтацій в залежності від стадії кризового процесу, ефективності антикризових заходів;

– принцип модульності – забезпечення можливості комплектування інформаційного забезпечення з невеликої кількості блоків (модуль – елементів), кожен з яких може функціонувати не залежно один від одного і не порушує цілісності при його виключенні.

– принцип конфіденційності, цінність і конфіденційність основної маси інформації, що використовується при контролінгу економічної стійкості промислового підприємства, передбачає необхідність нерозголошування ним службової і комерційної таємниць, інших відомостей що охороняються законом, забезпечення повноти і достовірності даних;

– принцип інформаційної сумісності, при обробці величезних масивів всілякої інформації технічні засоби, що виконують це завдання, повинні «розуміти» один одного, даний принцип повинен закладатися в основу

розробки всіх складних інформаційних систем, пов'язаних з необхідністю їх взаємодії.

Запропонована структура організаційно-економічного механізму контролінгу економічної стійкості підприємства має такі особливості: визначає взаємозв'язок й взаємозалежність його елементів; дає можливість розробляти науково обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення проведення контролінгу на всіх етапах життєвого циклу, з урахуванням особливостей функціонування промислових підприємств; дієвість контролінгу простежується у забезпеченні основних локальних механізмів виконанням своїх функцій; дає можливість своєчасно виявляти загрозу втрати економічної стійкості підприємства в залежності від джерела виникнення кризового процесу.

Виділені елементи організаційно-економічного механізму контролінгу економічної стійкості підприємства являють собою логічне ціле, оскільки: мета й завдання визначаються й обумовлені суб'єктами контролю, формують коло його об'єктів; вид суб'єкта визначає форму, а об'єкт і завдання визначають методи контролю; результативність визначається наявністю нормативно-правової бази, її повнотою й несуперечливістю; якість визначається методичним й інформаційним забезпеченням; порядок проведення визначається управлінським регламентом, що встановлює процедурні питання, механізм використання результатів.

Механізм контролінгу економічної стійкості підприємства дає змогу оцінити ефективність локальних механізмів і їх внесок в успіх реалізації антикризового управління економічною стійкістю підприємства.

Пропонується алгоритм проведення контролінгу економічної стійкості підприємства й оцінки рівня його досягнення, що включає в себе ряд послідовних етапів (рис. 4.19).

Етап 1. Координація процесу контролінгу економічної стійкості підприємства.

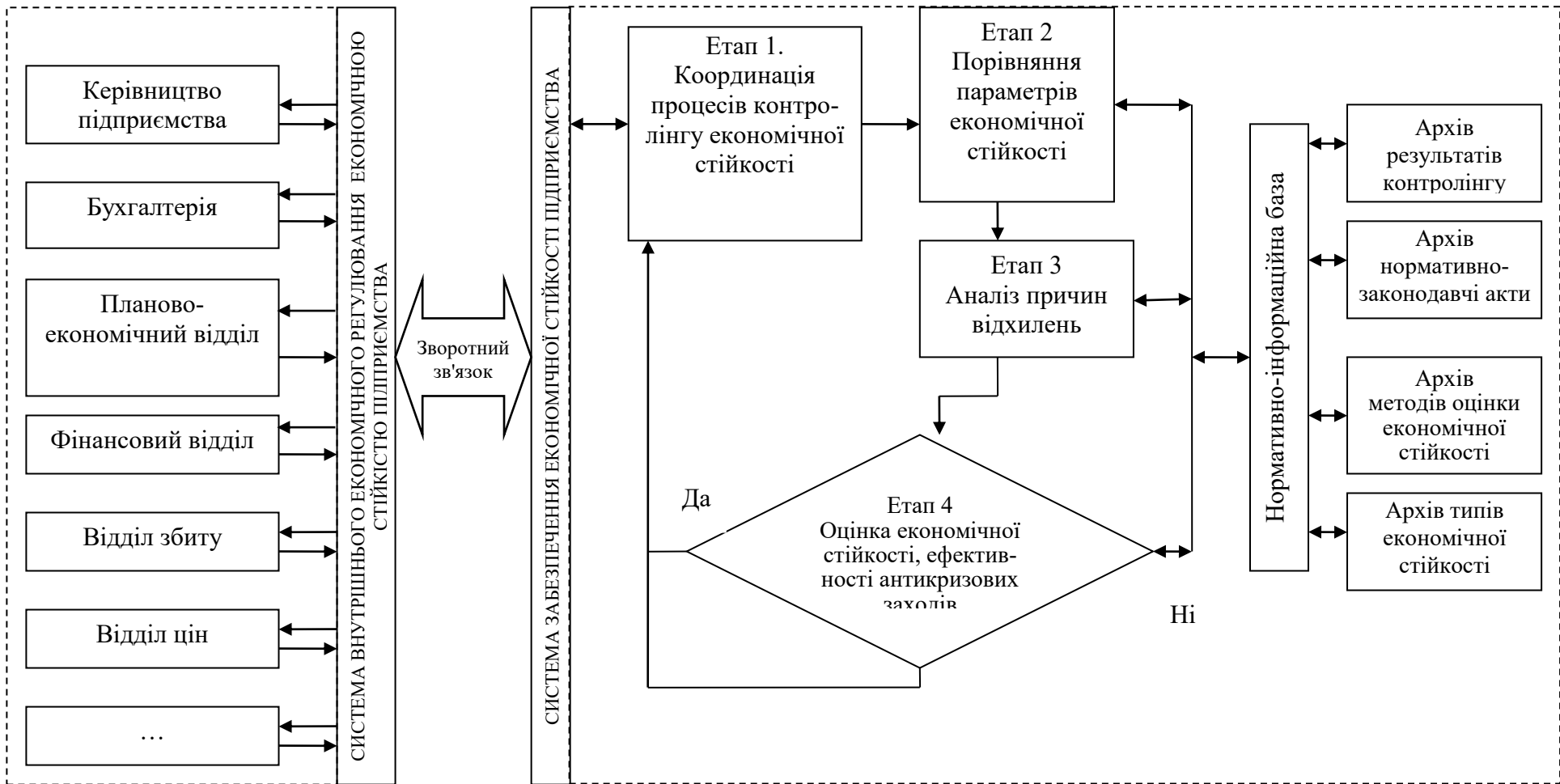


Рис. 4.19. Алгоритм проведення контролінгу економічної стійкості підприємства

Система контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємств є важливішим елементом контролінгу економічної стійкості, оскільки однією з основних завдань контролінгу є інформаційна підтримка управління, вирішити її можна лише тільки за умови чіткого та злагодженого функціонування системи інформаційних потоків на підприємстві.

Система інформаційних потоків являє собою: інформацію про зовнішнє середовище функціонуванні підприємства як прямої, так і непрямой дії; первинну інформаційну базу підприємства, необхідну для аналізу, моніторингу й контролю показників економічної стійкості, яка ґрунтується на техніко-економічних показниках функціонування підприємств, даних фінансового обліку. При формуванні інформаційних потоків передбачається: систематичне «відстеження» значень показників фінансово-господарської діяльності підприємства; моніторинг інформаційних потоків; оперативне регулювання інформаційними потоками.

Сукупність всіх даних, їх аналіз, структуризацію і оцінку доцільно представити як систему контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства (рис. 4.20).

Інформаційне забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємств – це процес задоволення потреб підприємств в інформації про розгортання кризових процесів як на макрорівні, так і на рівні окремого підприємства та їх вплив на економічну стійкість підприємства, що базується на застосуванні спеціальних засобів її одержання, методів проведення аналізу і оцінки, нагромадження і видачі в зручному для використання вигляді.

Системі контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємств властиві наступні ознаки: висока функціональність; висока продуктивність; централізоване розмежування повноважень користувачів; повна

відповідність нормативним і законодавчим актам; орієнтація на доступні технічні і програмні засоби.



Рис. 4.20. Формування системи контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємств

Ціллю системи контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю є прийняття і підтримка обґрунтованих рішень щодо антикризових заходів, направлених на забезпечення економічної стійкості підприємства, а також обмеження впливу розгортання зовнішнього кризового процесу на його економічну стійкість.

Зв'язок (1) зумовлює пріоритетне визначення цілі і завдань системи контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового

управління економічною стійкістю для того, щоб практичні дії виходили з усвідомлених цілей.

Система контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю повинна задовольняти наступним вимогам.

Інформація має бути надійною і достовірною, оскільки управлінські рішення впливають на ефективність антикризових рішень. Безперервність збору і обробки інформації, повнота і регулярність здобуття даних передбачають необхідний рівень організації її збереження, що забезпечує інформаційну безпеку підприємства. Інформація повинна відповідати вимогам повноти, має бути належним чином підготовлена для вживання, систематизована і структурована, що дасть можливість своєчасно і ефективно використовувати її для ухвалення антикризових рішень. Своєчасність інформації передбачає, що вона зберігає свою актуальність на той час, коли стає доступною для її використання. Вимоги до актуальності багато в чому визначаються функціонуванням підприємства в умовах економічної нестабільності.

Зв'язок (2) засвідчує, що для оптимального функціонування системи інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства визначені задачі та вимоги, що пред'являються до інформації.

Зв'язки (3, 4) свідчать, що між вимогами до системи інформаційного забезпечення та технологією управління системою інформаційного забезпечення повинні бути взаємна відповідність та взаємозв'язки.

Зв'язок (5) показує вплив на технологію управління системою інформаційного забезпечення задач, які ставляться перед нею.

Зв'язки (6, 7) демонструють вплив вимог та технології управління системою інформаційного забезпечення на потоки інформації, порядок документообігу, на обсяг інформації.

Зв'язки (8, 9) підкреслюють, що вибір методів проведення аналізу інформації залежить від масиву інформації та технології управління системою інформаційного забезпечення, і навпаки, методи проведення аналізу інформації впливають на технологію управління, на форми та порядок документообігу.

Зв'язок (10) свідчить про вплив методів проведення аналізу інформації на вимоги до системи інформаційного забезпечення.

Зв'язок (11) показує обсяг знань, необхідних керівництву, необхідність створення координаційного центру з питань управління системою інформаційного забезпечення.

Аналіз зв'язку (12) дає підстави для висновку, що в окремих випадках доводиться пристосовувати структуру під наявні кадри.

Джерела інформації, необхідні для забезпечення системи контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємств, підрозділяються на зовнішні і внутрішні. Внутрішні: статутні документи; положення, правила, інструкції, стандарти; дані бухгалтерської звітності; електронні бази даних; матеріали управлінської звітності. Зовнішні: вищі органи законодавчої і старанної влади України; ДПА; органи місцевого управління; міжнародні фінансові інститути; НБУ; наукові публікації, виступи на конференціях; друкарські видання; засоби масової інформації; глобальні комп'ютерні мережі; конфіденційні джерела інформації та інші.

Таким чином, основними завданнями контролінгу економічної стійкості в межах інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємств визнано: забезпечення оперативного доступу до інформації всіх підрозділів; організація комунікаційного процесу та інформаційного обміну на підприємстві.

Оцінювання ступеню досягнення цих задач забезпечується завдяки запропонованій системі оціночних показників за наступними критеріями: рівень якості збирання інформації; рівень якості організації комунікаційного

процесу; рівень якості інформаційного обміну підприємства; рівень якості надання інформації на підприємстві. Кожен із критеріїв оцінюється інтегральним показником, який розраховується за допомогою множинного регресійного моделювання.

Інтегральний показник рівня якості збирання інформації (P_1) – показник, що характеризується коефіцієнтами недостовірності (K_{11}) формула для розрахунку (4.18), зворотного зв'язку (K_{12}) формула для розрахунку (4.19), швидкості збору інформації по оцінці економічної стійкості підприємства (K_{13}) формула для розрахунку (4.20) та закритості інформації (K_{14}) формула для розрахунку (4.21). Визначення інтегрального показника представлено на рис. X.1 в додатку X, формула для розрахунку (4.22).

Рівень якості збирання інформації на промисловому підприємстві покращується із наближенням інтегрального показника до одиниці, для здобуття його інтерпретації використовується п'ятибальна шкала Харрінгтона [68;132] (табл. 4.13).

Інтегральний показник рівня якості організації комунікаційного процесу (P_2) – показник, що характеризується коефіцієнтами: ненадійності програмного забезпечення (K_{21}), формула (4.23); рівня комп'ютеризації комунікаційного процесу (K_{22}), формула (4.24); наявності електронного банку даних (K_{23}) формул (4.25); наявності локальної мережі на підприємстві (K_{24}) формула (4.26). Визначення інтегрального показника представлено на рис. X.2 в додатку X, формула (4.27).

Таблиця 4.13

Відповідність інтегрального показника рівня якості збирання інформації (P_1) шкалі Харрінгтона

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
Дуже низький (дуже погано)	0-0,2	Рівень якості збирання інформації дуже низький
Низький (погано)	0,2-0,37	Рівень якості збирання інформації низький
Середній (задовільно)	0,37-0,63	Рівень якості збирання інформації задовільний
Високий (добре)	0,63-0,8	Рівень якості збирання інформації високий
Дуже високий (відмінно)	0,8-1	Рівень якості збирання інформації дуже високий

Рівень якості організації комунікаційного процесу на промисловому підприємстві покращується із наближенням інтегрального показника до одиниці, для здобуття його інтерпретації використовується п'ятибальна шкала Харрінгтона [68;132] (табл. 4.14).

Таблиця 4.14

Відповідність інтегрального показника рівня якості організації комунікаційного процесу (P_2) шкалі Харрінгтона

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
Дуже низький (дуже погано)	0-0,2	Рівень якості організації комунікаційного процесу дуже низький
Низький (погано)	0,2-0,37	Рівень якості організації комунікаційного процесу низький
Середній (задовільно)	0,37-0,63	Рівень якості організації комунікаційного процесу задовільний
Високий (добре)	0,63-0,8	Рівень якості організації комунікаційного процесу високий
Дуже високий (відмінно)	0,8-1	Рівень якості організації комунікаційного процесу дуже високий

Інтегральний показник рівня якості інформаційного обміну підприємства (P_3) – показник, що характеризується коефіцієнтами прямої швидкості передачі інформації від найвищого рівня управління до найнижчого (K_{31}) формула для розрахунку (4.28), зворотної швидкості передачі інформації від найнижчого рівня управління до найвищого (K_{32}) формула для розрахунку (4.29) коефіцієнт швидкості відповідей на запити (K_{33}) формула для розрахунку (4.30), коефіцієнт відповідності кадрового забезпечення координаційного центру вимогам інформаційного обміну (K_{34}) формула для розрахунку (4.31). Визначення інтегрального показника представлено на рис. X.3 додатку X, формула для розрахунку (4.32).

Рівень якості інформаційного обміну на промисловому підприємстві покращується із наближенням інтегрального показника до одиниці, для здобуття його інтерпретації використовується п'ятибальна шкала Харрінгтона [68;132] (табл. 4.15).

Відповідність інтегрального показника рівня якості інформаційного обміну підприємства (P_3) шкалі Харрінгтона

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
Дуже низький (дуже погано)	0-0,2	Рівень якості інформаційного обміну дуже низький
Низький (погано)	0,2-0,37	Рівень якості інформаційного обміну низький
Середній (задовільно)	0,37-0,63	Рівень якості інформаційного обміну задовільний
Високий (добре)	0,63-0,8	Рівень якості інформаційного обміну високий
Дуже високий (відмінно)	0,8-1	Рівень якості інформаційного обміну дуже високий

Інтегральний показник рівня якості надання інформації на підприємстві (P_4) – показник, що характеризується коефіцієнтами помилковості інформації (K_{41}) формула для розрахунку (4.23), неповноти інформації (K_{42}) формула для розрахунку (4.24), точності інформації (K_{43}) формула для розрахунку (4.25), «інформаційного шуму» (K_{44}) формула для розрахунку (4.26). Визначення інтегрального показника представлено на рис. X.4 додатку X, формула для розрахунку (4.27).

Рівень якості надання інформації на промисловому підприємстві покращується із наближенням інтегрального показника до одиниці, для здобуття його інтерпретації використовується п'ятибальна шкала Харрінгтона [68;132] (табл. 4.16).

Відповідність інтегрального показника рівня якості надання інформації на підприємстві (P_3) шкалі Харрінгтона

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
Дуже низький (дуже погано)	0-0,2	Рівень якості надання інформації дуже низький
Низький (погано)	0,2-0,37	Рівень якості надання інформації низький
Середній (задовільно)	0,37-0,63	Рівень якості надання інформації задовільний
Високий (добре)	0,63-0,8	Рівень якості надання інформації високий
Дуже високий (відмінно)	0,8-1	Рівень якості надання інформації дуже високий

Інтегральний показник рівня якості контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю (V) – показник, що характеризується інтегральними показниками рівня якості: збирання інформації (P_1), організації комунікаційного процесу (P_2), інформаційного обміну підприємства (P_3), надання інформації на підприємстві (P_4). Розраховується за допомогою використання множинного регресійного моделювання, його визначення представлено на рис. X.5, формула для розрахунку (4.28).

Методика оцінки якості контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю промислових підприємств представлено в табл. 4.17. Для здобуття його інтерпретації використовується п'ятибальна шкала Харрінгтона [68; 132] (табл. 4.18).

Методика оцінки якості контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства

Підсумковий показник	Множинна регресійна модель	Номер формули	Умовні позначення	Методика розрахунку	Умовні позначення	Номер формули
1	2	3	4	5	6	7
Інтегральний показник рівня якості збирання інформації (P_1)	$P_{1t} = 0,943 - 0,126K_{11t} + 0,161K_{12t} - 0,193K_{13t} - 0,1K_{14t}$, $t = 1, \dots, 21$	4.22	K_{11} – коефіцієнт недостовірної інформації	$K_{11} = \frac{N_{i.d.}}{N_{з.д.}}$	$N_{i.d.}$ – числа документів з оцінкою «відоме з інших джерел»; $N_{з.д.}$ – загальна кількість оцінених документів.	4.18
			K_{12} – коефіцієнт зворотного зв'язку	$K_{12} = \frac{N_{ex}}{N_{з.д.}}$	N_{ex} – число вхідної інформації.	4.19
			K_{13} – коефіцієнт швидкості збору інформації по оцінці економічної стійкості підприємства	$K_{13} = \frac{T_{с.ф.н.} + T_{у.ф.н.} + T_{у.с.к.} + T_{вед.}}{T_{з.о.}}$	$T_{с.ф.н.}$ – витрати часу на обробку інформації о реалізації антикризової стратегії; $T_{у.ф.н.}$ – витрати часу на обробку інформації о ефективності управління фінансовими потоками підприємства; $T_{у.с.к.}$ – витрати часу на обробку інформації о ефективності управління структурою капіталу підприємства; $T_{вед.}$ – витрати часу на обробку інформації о ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;	4.20

Продовження таблиці 4.17

1	2	3	4	5	6	7
			K_{14} – коефіцієнт закритості інформації	$K_{14} = \frac{N_{з.і.}}{N_{з.к.і.}}$	$T_{з.о.}$ – витрати часу на загальну оцінку документів. $N_{з.і.}$ – число документів, які мають закриту інформації; $N_{з.к.і.}$ – загальна кількість представлених документів.	4.21
			K_{21} – коефіцієнт ненадійності програмного забезпечення	$K_{22} = \frac{N_{ч.з.}}{N_{ч.н.}}$	$N_{ч.з.}$ – число наборів вхідних даних, при яких відбулися збої, відмови програмного забезпечення; $N_{ч.н.}$ – загальне число наборів вхідних даних.	4.23
Інтегральний показник рівня якості організації комунікаційного процесу (P_2)	$P_{2t} = 0,0155 - 1,457K_{21t} + 0,592K_{22t} + 0,265K_{23t} + 0,212K_{24t},$ $t = 1, \dots, 21$	4.27	K_{22} – рівень комп'ютеризації комунікаційного процесу	$K_{22} = \frac{N_{к.т.}}{N_{з.д.}}$	$N_{к.т.}$ – число документів, які обробляються за допомогою комп'ютерних технологій; $N_{з.д.}$ – загальне число оцінених документів.	4.24
			K_{23} – наявність електронного банку даних	$K_{23} = \frac{N_{е.б.д.}}{N_{з.д.}}$	$N_{е.б.д.}$ – число документів, які є в електронному банку даних; $N_{з.д.}$ – загальне число оцінених документів.	4.25
			K_{24} – наявність локальної мережі на підприємстві	$K_{24} = \frac{N_{о.л.м.}}{N_{н.л.}}$	$N_{о.л.м.}$ – число підрозділів об'єднаних в локальну мережу;	4.26

Продовження таблиці 4.17

1	2	3	4	5	6	7
					$N_{n.n.}$ – загальне число підрозділів підприємства.	
Інтегральний показник рівня якості інформаційного обміну підприємства (P_3)	$P_{3t} = 0,946 - 0,122K_{31t} - 0,191K_{32t} + 0,093K_{33t} + 0,0065K_{34t},$ $t=1, \dots, 21$	4.32	K_{31} – коефіцієнт прямої швидкості передачі інформації від найвищого рівня управління до найнижчого	$K_{31} = \frac{T_n}{T_{n.v.c.}}$	T_n – витрати часу на передачу інформації від найвищого рівня управління до найнижчого; $T_{n.v.c.}$ – встановлений строк (витрати часу) на передачу інформації.	4.28
			K_{32} – коефіцієнт зворотної швидкості передачі інформації від найнижчого рівня управління до найвищого	$K_{32} = \frac{T_o}{T_{z.v.c.}}$	T_o – витрати часу на передачу інформації від найнижчого рівня управління до найвищого; $T_{z.v.c.}$ – встановлений строк (витрати часу) на передачу інформації.	4.29
			K_{33} – коефіцієнт швидкості відповідей на запити	$K_{33} = \frac{N_{c.n.n.}}{N_{z.d.}}$	$N_{c.n.n.}$ – число документів по яким строк відповіді не порушено; $N_{z.d.}$ – загальне число оцінених документів.	4.30
			K_{34} – коефіцієнт відповідності кадрового забезпечення координаційного центру вимогам інформаційного обміну	$K_{34} = \frac{N_{n.n.}}{N_{z.k.n.}}$	$N_{n.n.}$ – кількість працівників, що мають профільну освіту, пройшли підготовку, перепідготовку; $N_{z.k.n.}$ – загальна кількість працівників координаційного центра.	4.31

Закінчення таблиці 4.17

1	2	3	4	5	6	7
Інтегральний показник рівня якості надання інформації на підприємстві (P_4)	$P_{4t}=0,949-0,0656K_{41t}-0,418K_{42t}+0,3749K_{43t}-0,469K_{44t},$ $t=1, \dots, 21$	4.27	K_{41} – коефіцієнт помилковості інформації	$K_{41} = \frac{N_{n.i.}}{N_{з.д.}}$	$N_{n.i.}$ – числа документів з оцінкою «не зовсім точною інформацією» ; $N_{з.д.}$ – загальне число оцінених документів.	4.23
			K_{42} – коефіцієнт неповноти інформації	$K_{42} = \frac{N_{н.п.}}{N_{з.д.}}$	$N_{н.п.}$ – числа документів з оцінкою «необхідне першоджерело» ; $N_{з.д.}$ – загальне число оцінених документів.	4.24
			K_{43} – коефіцієнт точності інформації	$K_{43} = \frac{N_{р.і.}}{N_{з.д.}}$	$N_{р.і.}$ – релевантна інформація; $N_{з.д.}$ – загальне число оцінених документів.	4.25
			K_{44} – коефіцієнт «інформаційного шуму»	$K_{44} = \frac{N_{н.з.}}{N_{з.д.}}$	$N_{н.з.}$ – кількість документів з оцінками «не представляє інтересу», «не відповідає темі запиту» ; $N_{з.д.}$ – загальне число оцінених документів.	4.26
Інтегральний показник рівня якості контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю (V)	$V_t=0,0657+0,506P_{1t}+0,0067P_{2t}+0,0438P_{3t}+0,346P_{4t},$ $t=1, \dots, 21$			t – число рівнянь динамічного ряду.		4.28

Відповідність інтегрального показника рівня якості контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства шкалі Харрінгтона

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
Дуже низький (дуже погано)	0-0,2	Рівень якості контролінгу щодо інформаційного забезпечення дуже низький
Низький (погано)	0,2-0,37	Рівень якості контролінгу щодо інформаційного забезпечення низький
Середній (задовільно)	0,37-0,63	Рівень якості контролінгу щодо інформаційного забезпечення задовільний
Високий (добре)	0,63-0,8	Рівень якості контролінгу щодо інформаційного забезпечення високий
Дуже високий (відмінно)	0,8-1	Рівень якості контролінгу щодо інформаційного забезпечення дуже високий

На думку науковця Н. М. Михайличенко [241] від інформаційного забезпечення контролінгу залежить до 10% ефективності функціонування підприємства.

Апробація методики оцінювання якості контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства представлено у п.5.4 даної роботи.

Підвищення рівня якості контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства забезпечує зростання його прибутковості. Пропонується прогнозувану суму прибутку підприємства після заходів щодо підвищення рівня якості контролінгу щодо інформаційного забезпечення розраховувати наступним чином:

$$P_i = P + P \cdot \lambda \cdot \frac{V_1}{V}, \quad (4.29)$$

де P_i – прогнозована сума чистого прибутку після заходів щодо підвищення рівня якості інформаційного забезпечення, грн.;

P – прогнозована сума чистого прибутку до заходів щодо підвищення рівня якості інформаційного забезпечення, грн.;

V ; V_1 – інтегральний показник рівня якості інформаційного забезпечення контролінгу відповідно до та після заходів щодо підвищення рівня якості інформаційного забезпечення;

λ – коефіцієнт інформативності ($0 < \lambda \leq 0,1$).

Якість інформаційного забезпечення (F_k) пропонується оцінювати через темп росту прибутку наступним чином:

$$F_i = \frac{P_i}{P}. \quad (4.30)$$

Інтерпретація даного показника наступна:

– якщо $F_k > 1$, заходи щодо підвищення рівня якості інформаційного забезпечення ефективні і позитивно впливають на ефективність діяльності підприємства;

– якщо $F_k < 1$, то заходи щодо підвищення рівня якості інформаційного забезпечення неефективні;

– якщо $F_k = 1$, заходи щодо підвищення рівня якості інформаційного забезпечення не привели ні до позитивної, ні до негативної ефективності діяльності підприємства.

Вплив якості інформаційного забезпечення на достовірність розрахунку показника якості укладання контракту (Y_k), коефіцієнта достатності ресурсів (Кд), загального інтегрального показника економічної стійкості ($K_{зшес}$) проводиться наступним чином:

на показник якості укладання контракту:

$$Y_k^f = Y_k (1 + \lambda \cdot F_k), \quad (4.31)$$

де Y_k – показник якості укладання контракту після визначення впливу інформаційного забезпечення;

на коефіцієнт достатності ресурсів;

$$K_d^f = K_d (1 + \lambda \cdot F_k), \quad (4.32)$$

де K_d^f – коефіцієнт достатності ресурсів після визначення впливу якості інформаційного забезпечення;

на загальний інтегральний показник економічної стійкості:

$$K_{зпес}^f = K_{зпес} (1 + \lambda \cdot F_k), \quad (4.33)$$

де $K_{зпес}^f$ - загальний інтегральний показник економічної стійкості після визначення впливу якості інформаційного забезпечення.

Таким чином, метою організаційно-економічного механізму контролінгу економічної стійкості підприємства є розробка та своєчасна реалізація антикризових заходів, які направлені на нейтралізацію дії дестабілізуючих чинників. Враховуючи це, саме механізм контролінгу економічної стійкості як різновид загального контролінгу стає базовою складовою організаційно-економічного механізму антикризового управління економічною стійкістю промислових підприємств.

Висновки до розділу 4

Розроблено методологічні основи формування антикризової стратегії з позиції неінституціональної теорії, яка є системою ефективної протидії впливу середовищу функціонування підприємства, що є наслідком несприятливих внутрішніх і зовнішніх факторів. Зазначено, що антикризова стратегія підприємства – це сукупність взаємопов'язаних компонентів і елементів, що визначають систему ефективної протидії впливу факторів економічного середовища їх функціонування на виробничо-господарську діяльність. Реалізація антикризової стратегії дозволяє застосовувати економічні (залежно від джерел ризиків здійснення господарських операцій) і організаційні (системи прогнозування обсягу та контролю операційної діяльності) засоби протидії кризі та своєчасно діагностувати її загрозу через розроблені нейронні мережі та кваліметричне прогнозування, своєчасно здійснити заходи щодо попередження, подолання та ліквідації наслідків кризових процесів.

Для реалізації процесів надходження, формування й ефективного використання фінансових ресурсів, оптимізації фінансового потоку, досягнення економічної стійкості підприємства під впливом факторів

середовища його функціонування сформовано організаційно-економічний механізм розробки антикризової стратегії, який являє собою сукупність елементів, що визначають його ціль, завдання, економічну і організаційну складові. Основною ціллю сформованого механізму незалежно від стадії життєвого циклу підприємства і розгортання кризового процесу є достатність оборотного капіталу для забезпечення економічної стійкості в умовах змінного зовнішнього середовища. Прогноз досягнення економічної стійкості підприємства запропоновано проводити, використовуючи теорію математичних моделей і нейронних мереж, пов'язаних з ухваленням раціональних рішень. Це дозволить підвищити обґрунтованість прийняття рішень в системі антикризового управління економічною стійкістю промислового підприємства.

Для забезпечення обіговими коштами заходи антикризового управління економічною стійкістю підприємств розроблено організаційно-економічний механізм управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами формування, який виконує антикризову, ресурсозабезпечувальну, перерозподільну функції та визначається як сукупність елементів, що активізують процеси використання емісійних джерел оптимізації капіталу. Розроблений механізм об'єктивно забезпечує захист економічної стійкості промислових підприємств від розгортання кризових процесів завдяки формуванню фінансових ресурсів в достатньому обсязі. Критеріями оцінки ефективності визначеного механізму є достатність капіталу підприємства та підвищення його прибутковості. На основі комплексного, системного, процесного та цільового підходах визначено закономірності формування даного механізму, до яких віднесено – наявність недоліку власних оборотних коштів для фінансування потреб операційної діяльності; відтік коштів на забезпечення невиробничих потреб; структурні особливості власного та позикового капіталу, що пов'язані з напрямками поповнення.

Для підвищення обґрунтованості антикризових заходів щодо забезпечення економічної стійкості підприємства запропоновано організаційно-економічний механізм управління фінансовими потоками, який є складовим елементом концепції антикризового управління економічною стійкістю промислових авіапідприємств та базується на взаємозалежності розгортання кризового процесу, антикризового управління та економічної стійкості та визначається якістю прогнозування динаміки, величин фінансових потоків, виявлення джерел коштів, ефективних напрямків їх використання.

Запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності управління фінансовими потоками, який дозволяє: визначити рівень достатності фінансових потоків, сформованих у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності для забезпечення розширеного відтворення та економічної стійкості підприємства; оцінити здатність підприємства активізувати інвестиційну діяльність за рахунок власних та позикових коштів, підвищити ступінь раціонального використання коштів у процесі його діяльності; виявити основні аспекти діяльності підприємства, що спричиняють розбалансованість фінансових потоків та забезпечити найбільш прийнятні напрямки й форми управління фінансовими потоками та антикризового управління економічною стійкістю промислового підприємства.

Обґрунтовано, що головною метою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, є досягнення економічної стійкості шляхом ефективного антикризового управління підприємством. Досягнення економічної стійкості, яке передбачено змістом зовнішньоекономічного контракту, можливе шляхом вживання тактичних заходів з мінімізації валютних ризиків, що є заходами антикризового управління. Зазначено, що зміст зовнішньоекономічного контракту формує стратегічну основу зниження ризиків, підвищенню результативності антикризового управління,

що сприяє досягненню ефективності зовнішньоекономічної діяльності та економічної стійкості підприємств.

Розроблено організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю, який є сукупністю елементів, що визначають економічну й організаційну складову і дозволяють реалізувати процеси зростання величини оборотного капіталу, зниження впливу ризиків та величини фінансових втрат від зовнішньоекономічної діяльності шляхом ефективного антикризового управління з метою досягнення економічної стійкості підприємства.

Для забезпечення контролю над рівнем досягнення стратегічних цілей і розробки ефективного антикризового управління, направлено на досягнення економічної стійкості підприємства запропоновано організаційно-економічний механізм контролінгу економічної стійкості підприємств як сукупність елементів, що визначають економічну й організаційну складову і дозволяють реалізувати процеси безперервного збирання, оцінювання, вивчення та контролю економічної інформації про дієвість основних локальних механізмів. Обґрунтовано, що інформаційне забезпечення контролінгу економічної стійкості промислових підприємств – це процес задоволення потреб підприємств в інформації про розгортання кризових процесів як на макрорівні, так і на рівні окремого підприємства та їх вплив на економічну стійкість підприємства, який базується на запропонованих до застосування спеціальних засобів її одержання, методів проведення аналізу і оцінки.

РОЗДІЛ 5

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

5.1 Системно-ситуативний підхід до розробки маркетингової стратегії управління промисловим підприємством

За результатами дослідження, проведеного у попередніх розділах, було встановлено, що у наш час світогосподарська система переживає складний етап у своєму розвитку, який супроводжується розширенням глобалізаційних процесів, активізацією промислової галузі, особливо виробництва наукомісткої й високотехнологічної продукції, з одного боку, й системною економічною кризою – з іншого. Ці процеси супроводжуються підвищенням інтересом розвинутих країн світу до наукомістких галузей промисловості, що, насамперед, посилює конкуренцію між окремими національними економіками, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на конкурентоспроможність суб'єктів міжнародного бізнесу в цій сфері промисловості. У свою чергу, кризові умови посилюють невизначеність розвитку світової економіки. Все це в сукупності спричиняє підвищення ризику здійснення міжнародних бізнес-процесів, учасники яких використовують різні дії й підходи, спрямовані на підвищення власної вигоди від участі в них. Тому на сучасному етапі спостерігається особливо високий інтерес до розвитку системи міжнародного маркетингу, його інструментарію й формуванню ефективної маркетингової стратегії, основним напрямком якої є не тільки успішна організація збуту продукції на міжнародних ринках і здійснення одноразової вигідної бізнес-операції, а й забезпечення надійних позицій у світовому економічному просторі й утримання їх.

При формуванні сучасної стратегії міжнародного маркетингу необхідно орієнтуватись на те, що для досягнення кожним учасником міжнародного бізнесу довгострокового прибутку й успіху на всіх рівнях міжнародного ринку (мега-, макро-, мезо- і мікро-) необхідним є володіння знаннями щодо етики ведення бізнес-діяльності на міжнародному ринку, а отже – формування програми підвищення якості, конкурентоспроможності як виготовлюваної та пропонованої продукції, так і самого виробника та його національної економіки, а також забезпечення активізації окремих частин комплексу міжнародного маркетингу, однією з основних складових якого є успішна цінова політика. Досягнення поставлених цілей як перед світогосподарською системою в цілому, так і перед країнами, їх об'єднаннями й окремими виробниками, що функціонують на міжнародному рівні, неможливо без формування гнучкого механізму управління міжнародним маркетингом і формування його стратегії.

Більшість існуючих підходів до вирішення цього завдання мають однобічну орієнтацію й спрямовані на активізацію окремих маркетингових функцій, виконання яких є не завжди узгодженим між собою, що призводить до відхилення від очікуваних результатів під час організації бізнес-процесів на міжнародному рівні. Причин такого результату багато (це залежить як від самих учасників бізнес-діяльності, так від рівня економічного розвитку й конкурентоспроможності їхніх країн, а також від специфіки галузі й ринку), але найбільш вагомими з них є такі: непрофесіоналізм у галузі міжнародного маркетингу (що пов'язано зі стихійністю й спонтанністю ведення бізнес-процесів), дефіцит ресурсів і коштів, відсутність досвіду участі в міжнародному бізнесі (особливо для країн із трансформаційною економікою), нестача інформації. Отже, на сьогодні існує гостра потреба не просто у формуванні системи міжнародного маркетингу, а в механізмі, що дозволяє координувати зусилля в галузі міжнародного маркетингу з метою підвищення результативності кожного заходу окремо й маркетингової діяльності в

цілому, враховуючи при цьому максимум факторів, які впливають на ефективність останньої.

Особливий інтерес викликає проблема формування стратегії міжнародного маркетингу в промисловій сфері, оскільки під час її розроблення необхідно враховувати не тільки своєрідність масштабів маркетингового охоплення, але й специфіку промислової галузі, де проявляються такі особливості, як вторинність попиту на продукцію промислового профілю, індивідуальність споживача, підвищені вимоги до якісно-технічного й інноваційного рівня пропонованої продукції, найбільший ступінь активізації регіональної політики, що природно підвищує ступінь ризику участі в бізнес-процесах і виходу на ринок незалежно від рівня охоплення.

Світовий досвід міжнародного підприємництва демонструє, що в сучасних умовах для забезпечення досягнення намічених цілей суб'єктам бізнес-процесу адміністративного впливу недостатньо. Практика управління маркетинговою діяльністю на міжнародному рівні полягає в розробленні й використанні комплексу заходів, які здатні забезпечити якісні зміни у виробництві й збуті. В існуючих умовах функціонування господарських одиниць подібна система дій реалізується за допомогою розроблення маркетингових стратегій, спрямованих на зниження ризику виходу на цільовий ринок збуту.

Стратегія повинна розглядатись як напрям довгострокового розвитку учасника міжнародного бізнес-процесу й системи взаємин із внутрішнім і зовнішнім середовищем. Крім того, вона визначається ключовими маркетинговими цілями й, у свою чергу, визначає ринкову нішу, дозволяє сформувати інфраструктуру, максимально пом'якшити адаптацію до нових зовнішніх умов і забезпечити внутрішню координацію дій, що загалом визначає гостру необхідність у формуванні в міжнародному маркетингу ефективної системи планування й управління з метою зменшення ризику виходу на міжнародний ринок і досягнення існуючих цілей і реалізації

головної стратегії. Саме тому в міжнародній маркетинговій системі необхідно приділяти велику увагу, насамперед, процесу розроблення планів і програм.

Перш ніж розпочати розроблення моделі управління міжнародним маркетингом у процесі здійснення бізнес-діяльності суб'єктами міжнародного бізнесу, необхідно сформулювати чітке визначення цього процесу й сформувати його цілі, завдання й принципи.

З урахуванням існуючих особливостей формування попиту й процесу його задоволення на міжнародних ринках виробничих товарів система управління міжнародним маркетингом у промисловій сфері є такою ж ускладненою, як і весь його механізм. Таким чином, на початковому етапі розроблення системи управління міжнародним маркетингом для виробників продукції промислового профілю необхідно внести уточнення в його напрямки й основні завдання, а саме:

- забезпечуючи орієнтацію на задоволення потреб цільового споживача, необхідно врахувати його індивідуальність і вторинність попиту, під дією якого приймається остаточне рішення про придбання товару або укладення контракту;

- програму дій міжнародного маркетингу необхідно розробляти, починаючи з вивчення виробничих можливостей і потреб споживача, на основі яких забезпечується формування комплексного техніко-технологічного функціонального профілю проєктованого товару, і закінчуючи контролем за функціонуванням готового товару в реальних умовах експлуатації із забезпеченням відповідного обслуговування й коригування функціонування аж до моменту утилізації, а не тільки в межах гарантійного терміну;

- розглядаючи перспективи розвитку товарних асортиментів, необхідно враховувати тенденцію розвитку попиту не тільки на цільовому ринку, але й на ринку свого споживача, а також темпи розвитку науково-технічного процесу й можливість впровадження прогресивних технологій.

Виходячи із сутності маркетингового управління в промисловості, його основна мета повинна враховувати специфіку й особливості цієї сфери. Отже, вона має формуватись не тільки на основі орієнтації господарської діяльності самого продуцента, але і його безпосереднього замовника і полягати в координуванні зусиль в галузі міжнародного маркетингу задля підвищення ефективності як всієї маркетингової діяльності, так і кожного конкретного маркетингового заходу для забезпечення максимальної прибутковості й успішності виробничої діяльності цільового споживача, що безпосередньо пов'язано з ефективністю функціонування промислового продуцента на міжнародному ринку. Відповідно на основі поставленої мети формуються завдання цього процесу (управління маркетинговою системою на міжнародному рівні у промисловій сфері):

- формування місії міжнародного бізнес-процесу й основних його цілей;
- проведення досліджень зовнішнього оточення та його оцінювання, а також встановлення співвідношення його параметрів із внутрішніми можливостями учасників міжнародного бізнес-процесу;
- здійснення стратегічного аналізу, спрямованого на оцінювання конкурентних позицій продуцента, виявлення його конкурентних переваг [218, с. 228];
- розроблення стратегічного плану функціонування продуцента на міжнародному ринку й можливостей його коригування у відповідності до змін, що відбуваються у світовому економічному просторі й національній економіці країни, де розташовані цільові ринки;
- формування організаційної структури маркетингової системи, а також визначення форм і видів її взаємозв'язку з виробничою підсистемою;
- розроблення й реалізація маркетингових програм щодо створення й освоєння нових засобів виробництва;
- формування маркетингових планів згідно із програмою;

- розроблення системи кадрової мотивації та стимулювання й узгодження її з маркетинговою програмою;

- коригування маркетингової програми й планів таким чином, щоб забезпечити вплив на рівень, час і характер попиту з метою організації максимального досягнення цілей, які є у неї.

Таким чином, модель організаційно-економічного механізму управління міжнародним маркетингом у промисловості з урахуванням особливостей цієї сфери господарювання, з урахуванням вищенаведених вимог можна представити у вигляді схеми, наведеної на рис. 5.1.

Така модель представляє собою специфічну багатофункціональну й багатокомпонентну систему, що складається з десяти взаємозалежних блоків, які є елементами системи і будуть функціонувати для досягнення головної мети системи міжнародного маркетингу й підвищення ефективності міжнародної бізнес-діяльності.

Всі блоки системи перебувають у взаємозв'язку один з одним, утворюючи тим самим певну цілісність, і об'єднані єдиною метою – підвищенням ефективності маркетингової діяльності господарської одиниці і, як наслідок, досягнення стійкого успіху на світовому ринку машинобудівної продукції.

На елементи системи постійно впливають фактори внутрішнього (завдання, технологія, кадри, культура, ресурси й т. п.) й зовнішнього середовища (фактори прямої дії, фактори непрямой дії) суб'єктів міжнародного бізнесу. Кожний із блоків цієї моделі, у свою чергу, розглядається як система, що має власні системоутворювальні компоненти.

Однак для успішного управління системою міжнародного маркетингу, з огляду на особливості й специфіку промислової галузі, недостатньо розроблення схеми, що характеризує механізм процесу й демонструє взаємозв'язки між внутрішніми й зовнішніми факторами виробників, які є учасниками міжнародного бізнесу. У цьому випадку необхідною є блок-схема, яка дозволяє поетапно розглянути процес управління системою міжнародного

маркетингу (рис. 5.2).

Базисом як міжнародного маркетингу, так і внутрішнього, є система маркетингових досліджень (як товару, так і ринку) і аналізу змінних зовнішнього оточення. Кожну можливість необхідно оцінити з точки зору її відповідності цілям і ресурсам, які має продуцент. З погляду теорії менеджменту (яка здебільшого відображає накопичений практичний досвід кращих компаній), у кожній компанії повинна бути своя місія. На основі цієї місії виробляється стратегія розвитку компанії, що, у свою чергу, визначає послідовність необхідних для досягнення головної мети кроків, і ставляться довгострокові й короткострокові цілі компанії на ринку» [43, с. 14], чітко визначений цільовий ринок, довгострокові конкурентні переваги [307, с. 336].

Виходячи з того, що план міжнародного маркетингу є основою діяльності компанії в сфері забезпечення прибутковості її роботи у процесі здійснення міжнародного бізнесу, система міжнародного маркетингу не може бути ізольованою від планування інших функцій ділової активності в міжнародному підприємстві. План міжнародного маркетингу розробляється зазвичай на рік (поточний, операційний або тактичний план маркетингу) або на 3–5 років (стратегічний), що в останньому випадку пояснюється мінливістю світового економічного простору. В основу розробки стратегічного плану має бути покладений аналіз перспектив розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу при певних припущеннях щодо зміни зовнішнього середовища міжнародного ринку, у якому він функціонує. Найважливішим елементом цього аналізу є визначення конкурентних позицій компанії й переваг на всіх цільових ринках збуту й світовому ринку в цілому.

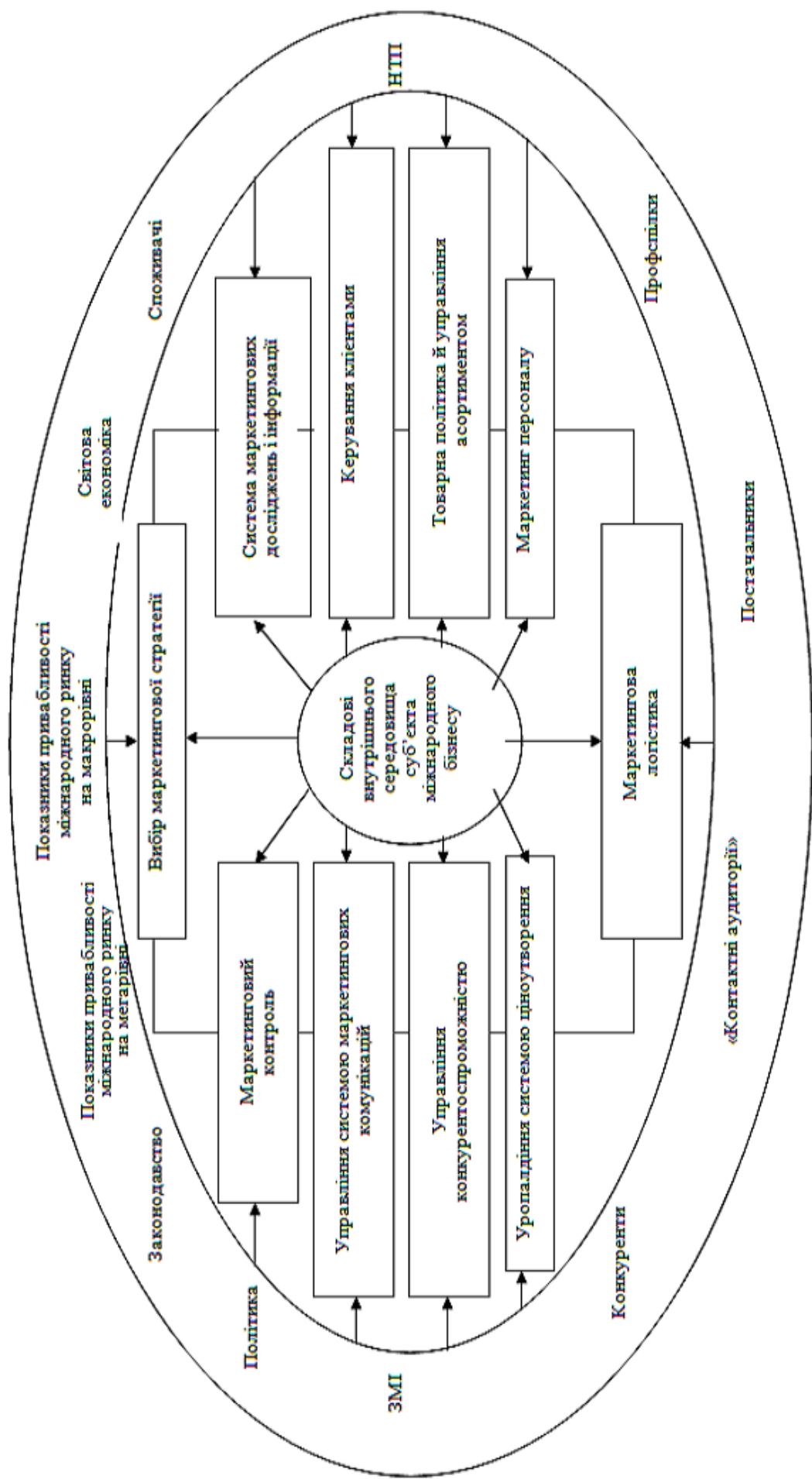


Рис. 5.1. Модель організаційно-економічного механізму управління міжнародним маркетингом



Рис. 5.2 Блок-схема управління міжнародним маркетингом

На основі цього аналізу формуються цілі розвитку компанії й обираються стратегії їх досягнення. Концепція стратегічного планування й міжнародного маркетингу тісно пов'язані між собою, і перспективний план міжнародної маркетингової діяльності повинен бути складовою частиною стратегічного плану міжнародного бізнес-процесу компанії. Ефективність планування міжнародного маркетингу суттєво підвищується, коли очевидна місія, цілі й завдання як самого міжнародного бізнес-процесу, маркетингового механізму, так і кожного його учасника.

План міжнародного маркетингу повинен складатись із трьох головних розділів:

1. Ситуативний аналіз. Цей розділ формується на основі маркетингових досліджень, які проводяться регулярно і результати якого дозволяють провести детальні маркетингові дослідження всіх рівнів міжнародного середовища. На цьому етапі ретельно аналізується зовнішнє й внутрішнє середовища міжнародного бізнесу й таким чином визначаються компоненти, які дійсно мають значення для виробника й впливають на його діяльність на міжнародному ринку. У процесі дослідження проводяться збирання й обробка інформації щодо кожного аналізованого компонента, оцінюється реальне ринкове становище підприємства й визначається його місце в конкурентному середовищі міжнародного ринку. До ситуативного аналізу плану міжнародного маркетингу необхідно включити такі напрями:

- а) аналіз світового економічного простору;
- б) оцінювання привабливості міжнародного ринку на макрорівні;
- в) оцінювання привабливості міжнародного ринку збуту на мезорівні в межах окремої галузі промисловості;
- г) проведення сегментування міжнародного ринку збуту;
- д) аналіз споживачів і їх потреб;
- е) аналіз конкурентів і їх можливостей;
- ж) аналіз невідконтрольних факторів;

2. Розроблення тактики міжнародного маркетингу, що містить:

а) аналіз організації й побудови механізму маркетингової діяльності на міжнародному рівні;

б) аналіз товарної політики;

в) побудову системи ціноутворення;

г) побудову системи товарообігу;

д) організацію системи формування попиту й стимулювання збуту на підприємстві;

3. Побудова стратегії міжнародного маркетингу аналізованого бізнесу-процесу. Розробляється модель дій, які необхідно здійснити для досягнення існуючих маркетингових цілей на міжнародному ринку шляхом координації наявних ресурсів з метою досягнення конкурентних переваг. У якості головних напрямів роботи з виконання завдань визначають такі, як пошук нових ринків збуту; розвиток інноваційної діяльності підприємства; розроблення програми підвищення якості й конкурентоспроможності виробника; підвищення ефективності сервісного обслуговування; удосконалення системи просування товару на міжнародний ринок; забезпечення зростання виробництва й впровадження сучасних технологій; розширення цільового сегмента ринку, на якому повинні бути сконцентровані зусилля; забезпечення зростання прибутку у плановому періоді. Цей розділ маркетингового плану містить:

а) побудову завдань і цілей на планований період;

б) розробку шляхів і методів досягнення цих цілей. На основі розробленого плану здійснюється розроблення програми міжнародного маркетингу, що, у свою чергу, представляє собою більш детальний маркетинговий аналіз і характеризує всі напрями маркетингової діяльності на міжнародному рівні. Основними об'єктами уваги під час розроблення програми міжнародного маркетингу є такі:

- аналіз цільового ринку збуту;

- аналіз конкурентів;

- аналіз споживачів;

- аналіз товарного потенціалу;
- аналіз виробничого потенціалу;
- аналіз фінансових можливостей підприємства та його зв'язків;
- аналіз системи товарообігу;
- аналіз збутового потенціалу підприємства й перспективне освоєння нових каналів збуту;
- аналіз гарантійного й післягарантійного обслуговування.

Таким чином, процес планування міжнародного маркетингу й розроблення його програми повинен бути частиною планової системи кожного учасника міжнародного бізнес-процесу в цілому. На рис. 5.3 представлені узагальнювальні процедури розроблення програми міжнародного маркетингу в цілому як у її штаб-квартирі, так і на рівні окремих підрозділів. При цьому акцент робиться на тому, що програма й план міжнародного маркетингу є однією зі складових системи планування міжнародної бізнес-діяльності кожного учасника бізнесу-процесу.

Для полегшення представлення процесу маркетингового планування на міжнародному рівні й розроблення програми маркетингу у вигляді системи, а також демонстрації ієрархії та зв'язків усередині цього процесу, необхідно під час побудови схеми сформувати дві підсистеми: основну й забезпечувальну.

Зазвичай при формулюванні маркетингових цілей має місце орієнтація на узагальнені цілі розвитку компанії, але при формулюванні маркетингових цілей у промисловій галузі в міжнародному масштабі, як було встановлено вище, переважає фінансовий підхід, орієнтований на прогнозування розвитку ситуації у певній перспективі на міжнародному ринку (довгостроковій або короткостроковій).

Причому для підвищення ефективності системи міжнародного маркетингу й зниження ризику виходу на міжнародний ринок (у промисловій сфері особливо) прогнози в короткостроковій перспективі повинні бути максимально наближеними до реальності, що багато в чому залежить від

методології маркетингового проектування та прогнозування. Тому формулювання цілей міжнародного маркетингу на міжнародному рівні повинне бути максимально чітким і лаконічним, у якості основних маркетингових цілей на міжнародному рівні при участі в промислових бізнес-процесах необхідно використовувати відповідно легко обчислювані показники: частку ринку, обсяг товарообігу, прибуток, окупність капітальних вкладень тощо.

У сформованих умовах сучасного розвитку міжнародного ринку кількісне вираження маркетингових цілей, таким чином, дозволить полегшити контроль їх виконання.

Однак не всі цілі можна сформулювати кількісно. Забезпечувальні цілі можна сформулювати й у якісній формі: забезпечення виживання в умовах жорсткості конкурентної боротьби на міжнародному ринку; підтримка й зростання престижу компанії у світовому економічному просторі; підтримка й зміцнення іміджу компанії тощо.

При виборі стратегії, крім оптимізації прибутку, необхідно врахувати інтереси партнерів і зацікавлених осіб: акціонерів (зростання прибутку й дивідендів), співробітників (гарантія зайнятості, оплата праці, задоволення роботою), урядових закладів (політика цін, захист навколишнього середовища), місцевих органів управління (інтереси жителів певного регіону), організацій, що захищають інтереси споживачів і т. д. У блоці «Діагностика ресурсного потенціалу продуцента» необхідно провести аналіз стану даних за всіма видами й обсягами ресурсного забезпечення кожного маркетингового заходу.

І тільки на цьому етапі, коли сформульовані й погоджені маркетингові цілі з основною місією продуцента, а внутрішній потенціал зіставлений з вимогами міжнародного ринку й маркетинговими цілями, необхідно переходити до безпосереднього розроблення комплексу міжнародного маркетингу.

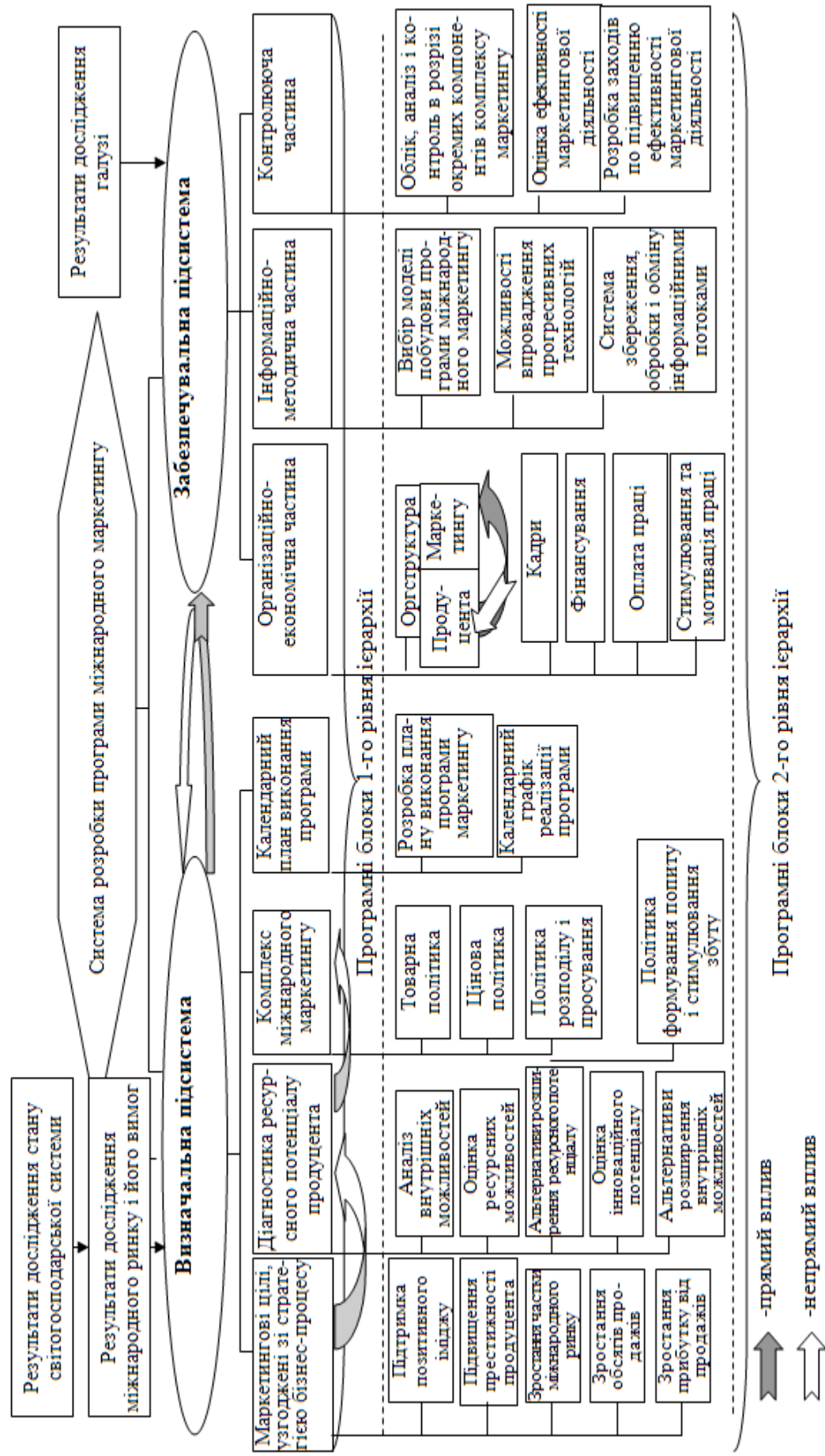


Рис. 5.3. Процес розроблення та структура програми міжнародного маркетингу

Забезпечувальна підсистема програми міжнародного маркетингу складається з комплексу блоків, пов'язаних із забезпеченням ефективної її розробки й реалізації. У розділ «Організаційно-економічна частина забезпечення виконання програми міжнародного маркетингу» включені елементи формування нової або вдосконалення існуючої організаційної структури управління міжнародним маркетингом при веденні міжнародного бізнесу (яка відповідає оргструктурі фірми в цілому й враховує специфіку сегмента міжнародного ринку й галузі промисловості) і насичення її кадрами необхідної спеціалізації й кваліфікації. Крім того, в цей розділ включені питання організації й аналізу маркетингового бюджету, у якому не тільки зазначаються джерела фінансування програми міжнародного маркетингу, але й аналізуються можливості фінансування інших заходів, особливо під час проектування складних технічних систем і прогнозується їх впровадження.

У розділі «Інформаційно-методичне забезпечення», насамперед, визначається тип моделі розроблювальної програми міжнародного маркетингу, а також джерела, методи й засоби збирання, передачі, зберігання й обробки інформації, необхідної для розробки й реалізації програми, а крім того, можливості використання й впровадження прогресивних технологій.

Під час побудови моделі програми необхідно передбачити такі її елементи: структура програми, послідовність і процедури її розроблення, форми документів, використовувані методи розрахунку окремих показників програми, визначення й вибір цілей і заходів програми, необхідність ресурсів, ефективності програм.

Розділ «Контроль за реалізацією програми» передбачає здійснення таких контрольно-управлінських функцій: обліку, завданням якого є спостереження, вимір, реєстрація, зберігання й обробка даних про хід реалізації окремих програмних завдань; аналізу, спрямованого на виявлення причин відхилень від плану виконання завдань програми; контролю, спрямованого на вироблення заходів щодо усунення відхилень від ходу виконання завдань програми, а також здійснюється оцінювання ефективності

впровадження й реалізації маркетингової програми й розроблення кроків щодо вдосконалення або зміни окремих заходів у ході її виконання.

У процесі здійснення маркетингового контролю не тільки виявляють відхилення фактичних показників від планових, а й визначають причини, що викликали ці відхилення й шляхи їх ліквідації. При цьому контролю підлягають показники, що характеризують як результати маркетингових заходів, так і рівень витрат, пов'язаних з їх проведенням, і на основі їх зіставлення визначається ефективність маркетингової програми, яка може бути плановою, проміжною (розрахованою за поточними показниками), кінцевою або фактичною (за фактичними результатами, досягнутими після виконання заходу).

Визначення ефективності маркетингових заходів має важливе значення, особливо на стадії ухвалення рішення щодо проведення конкретного заходу. У цьому випадку одним з основних питань, що викликають інтерес як теоретиків, так і практикуючих фахівців-маркетологів, є питання (дотепер залишається відкритим) щодо побудови моделі й розроблення методики визначення ефективності маркетингових заходів як на стадії планування, так і на стадії реалізації.

Програма маркетингу повинна орієнтуватись на розробку як загального комплексу напрямків, так і кожного конкретного заходу окремо, при цьому конкретизуються методи й засоби, адаптовані до певних умов, що сформувались на певний момент у світогосподарській системі в цілому й в окремих сегментах міжнародного ринку. На рис. 5.4 зображена схема ухвалення рішення й проведення маркетингового заходу.

У результаті система управління міжнародним маркетингом повинна представляти собою гнучкий механізм, що дозволяє контролювати функціонування цієї системи на будь-якому етапі розвитку подій як у бізнес-процесі виконання маркетингової програми світогосподарської системи загалом, так і в окремій галузі (рис. 5.5).

Основою маркетингової діяльності є проведення детальних маркетингових досліджень, на базі яких необхідно проаналізувати й зіставити вимоги й умови зовнішнього оточення із власними можливостями кожного учасника міжнародного бізнесу, в результаті чого відкриваються привабливі для них ринкові перспективи. І тільки на цьому етапі вже формуються маркетингові цілі й маркетингова стратегія, на основі яких складається система маркетингового планування й розробляється комплексна програма дій в усіх напрямках. Процес планування в маркетингу є відправною точкою всієї діяльності підприємства, тому такий план повинен бути погоджений з іншими функціями ділової активності, і є частиною всієї планової системи компанії.

Для забезпечення циклічності процесу маркетингового управління на міжнародному рівні необхідне оцінювання кожного окремого маркетингового заходу й аналіз ефективності всієї системи в цілому, на основі чого розробляються заходи її вдосконалення.

Представлена модель організаційно-економічного механізму управління міжнародним маркетингом на основі системно-ситуативного підходу (рис. 5.6) дозволяє систематизувати всі маркетингові дії та заходи і реалізовувати їх в комплексі, з огляду на їхню взаємозалежність і взаємовплив. Також створюється можливість виявляти нові привабливі сторони діяльності й оцінити їх з погляду відповідності загальним цілям і ресурсам у рамках конкретного міжнародного бізнесу-процесу.

Таким чином, міжнародний маркетинг представляє собою складний механізм переплетення й взаємодії внутрішніх змінних і факторів, що має бути максимально гнучким і керованим через всебічний вплив складових міжнародного середовища (починаючи зі світогосподарської системи в цілому й закінчуючи конкретною галуззю).

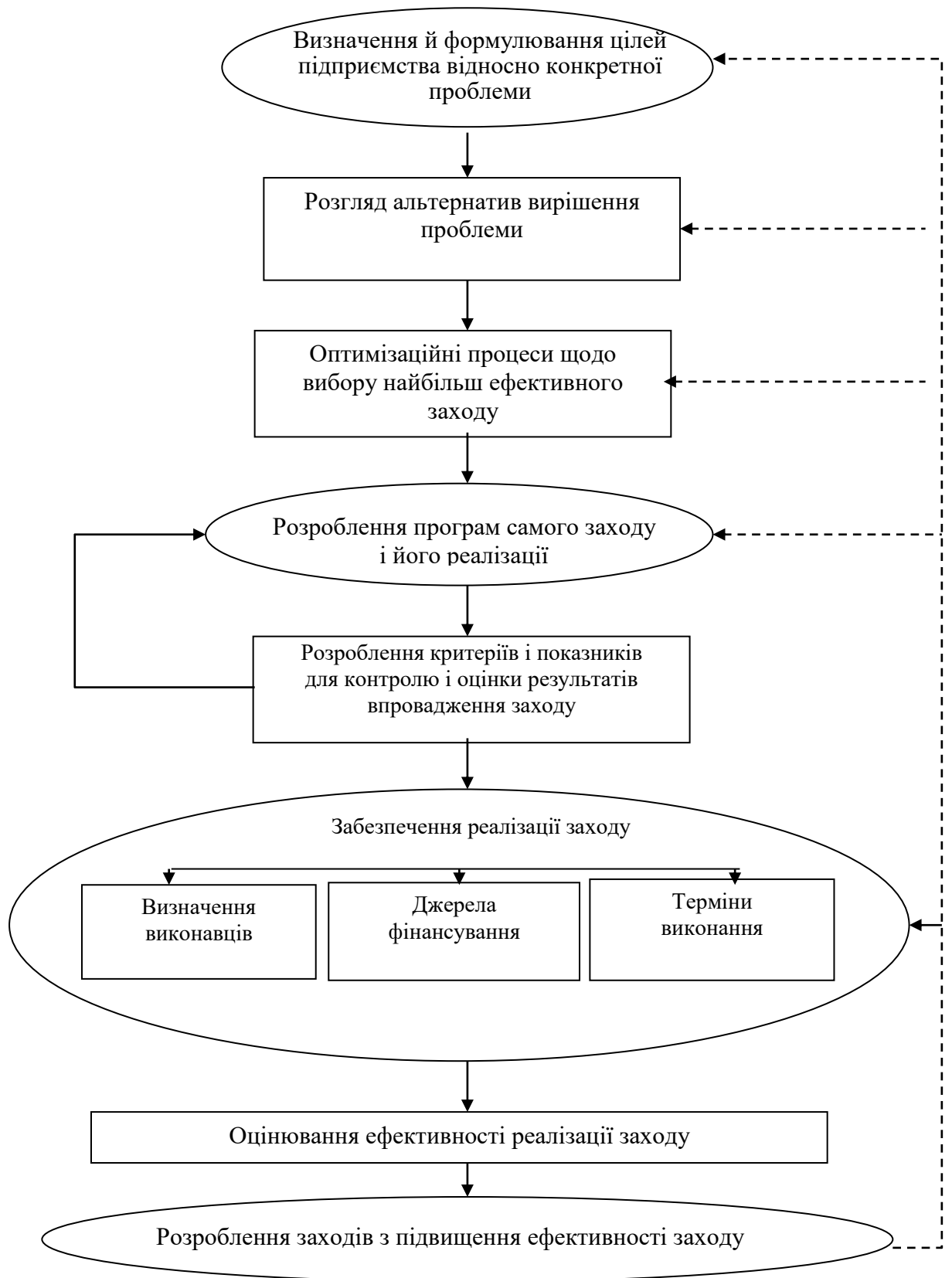


Рис. 5.4 Схема ухвалення рішення й проведення маркетингового заходу в складі загальної програми міжнародного маркетингу

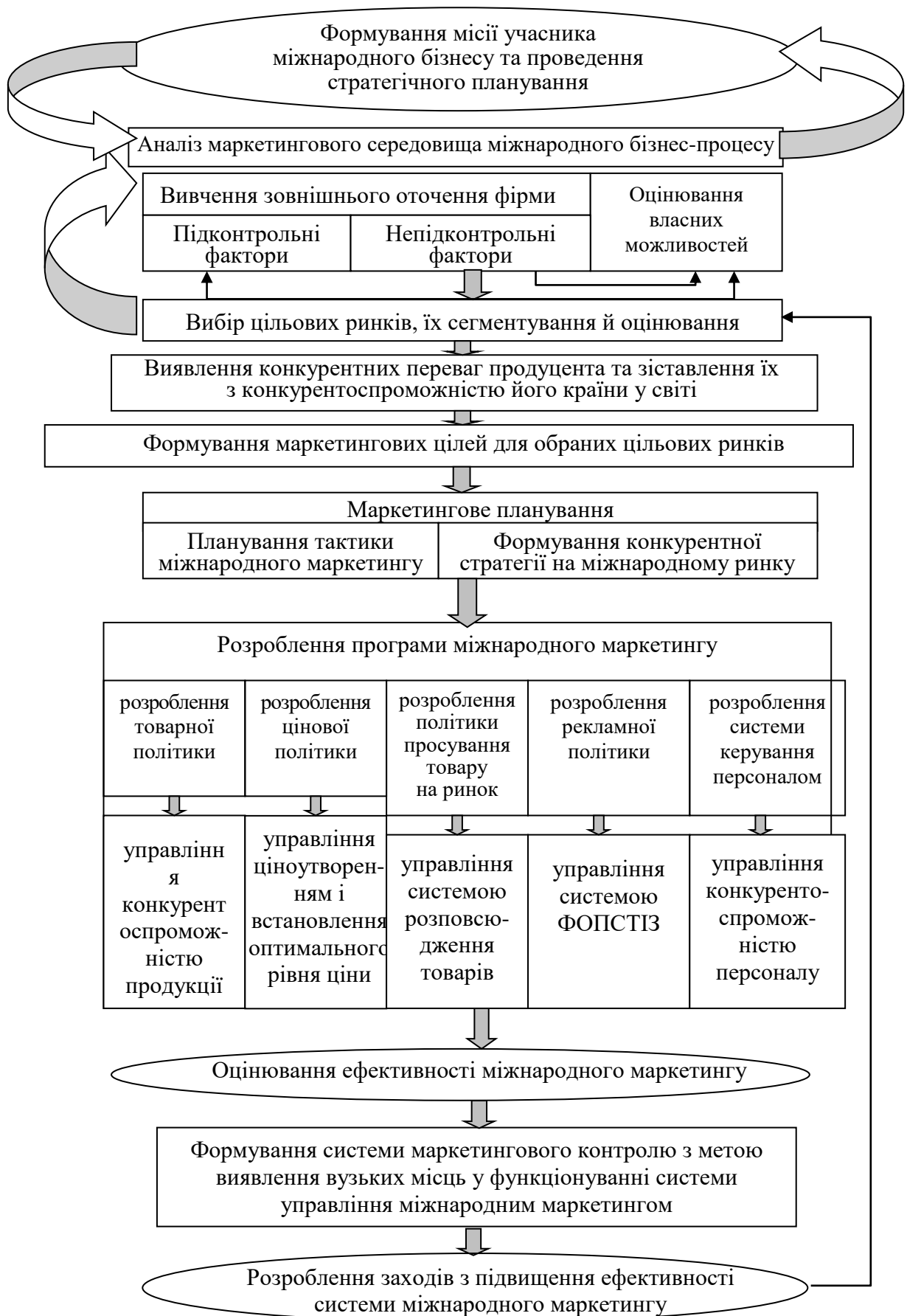


Рис. 5.5 Загальна система управління міжнародним маркетингом при участі в міжнародному бізнесі

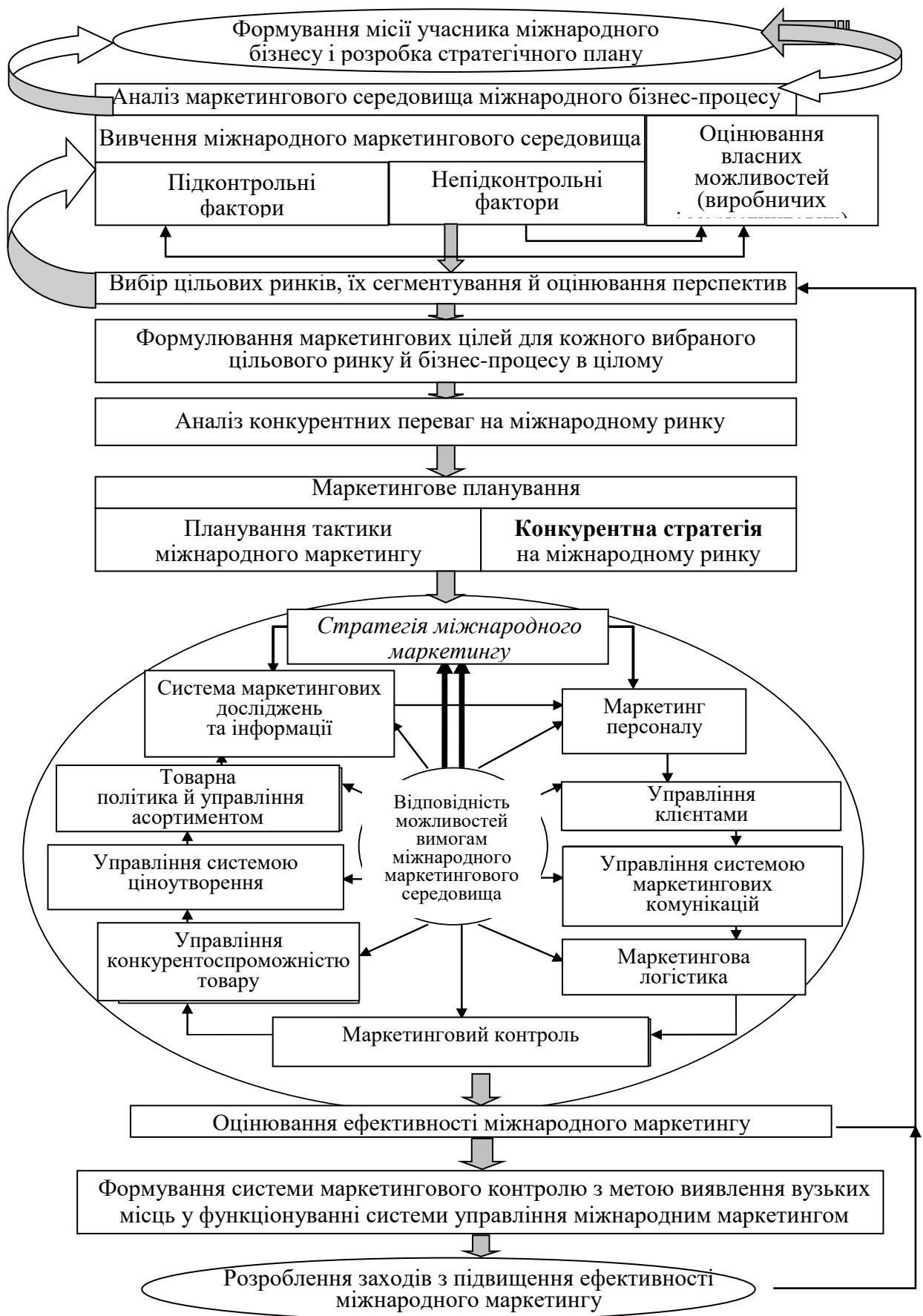


Рис. 5.6 Модель організаційно-економічного механізму управління міжнародним маркетингом на основі системно-ситуативного підходу

Виходячи з аналізу природи міжнародного маркетингу, наявних його визначень і відмінних рис, а також на основі проведеного моделювання загальної системи управління його механізмом, можна запропонувати трактування поняття «стратегія міжнародного маркетингу». Стратегія міжнародного маркетингу – це елемент маркетингової концепції прогнозування, організації й управління всіма аспектами й напрямками міжнародної підприємницької діяльності в сфері виробництва, обороту й споживання готової продукції, який задовольняє потреби кожної сторони, що бере участь у цьому процесі з метою максимізації власного прибутку в довгостроковій перспективі (зниження видатків, підвищення продуктивності праці та якості виготовлюваної продукції), здійснюючи постійно пошук нових технологічних підходів і ефективного використання ринкових інструментів, забезпечуючи при цьому індивідуальний підхід з урахуванням специфіки кожної національної економіки окремо й відслідковуючи всі процеси й зміни, які відбуваються в світогосподарській системі в цілому.

5.2 Науково-методологічний підхід щодо оцінювання результативності маркетингової стратегії антикризового управління промисловим підприємством

У ході проведеного дослідження встановлено, що оцінювання результативності міжнародного маркетингу є необхідним внаслідок того, що це основний показник, який забезпечує обґрунтування розробленої програми міжнародного маркетингу та здійснення подальшого маркетингового контролю з метою виявлення резервів удосконалення системи міжнародного маркетингу загалом.

Щоб виключити подвійне врахування впливу чинників результативності з метою зниження погрішності розрахунків і підвищення точності

прогнозування в системі міжнародного маркетингу, врахуємо вплив тільки тих чинників, які здійснюють прямий вплив, тобто визначальних (рис. 5.7).

Як видно зі схеми, представленої на рис. 5.7, для того щоб визначити результативність маркетингової діяльності, насамперед, необхідно визначити її вплив на прибуток від реалізації продукції на міжнародному ринку. У зв'язку з цим необхідно в процесі маркетингового планування на міжнародному рівні виявити критерії й показники для проведення такого аналізу, а також визначити обсяг необхідних витрат на здійснення маркетингової діяльності для успішного функціонування підприємства.

Як відомо, у загальному вигляді формула розрахунку ефективності діяльності, незалежно від її рівня й масштабів, виглядає у такий спосіб:

$$E = \frac{P}{B}, \quad (5.1)$$

де P – результативність (результат) певної діяльності, дії, функції й т. п.;
 B – витрати на виконання певної діяльності, дії, функції й т. п.

Що стосується власне результативності маркетингової діяльності, то з теоретичної точки зору під результатом від маркетингового заходу необхідно розуміти кількісно виражену його основну (кінцеву) мету, однак для кожного напрямку необхідним є індивідуальний підхід при формулюванні цілей. Оскільки цілі міжнародного маркетингу в практичному аспекті є ще більш різноманітними, ніж в теоретичному, для спрощення постановки вирішуваного завдання (розробки науково-методичного підходу щодо оцінювання результативності стратегії міжнародного маркетингу) доцільно вибрати один основний показник і через нього виражати результативність кожного заходу, що характеризує ефективність діяльності в сфері міжнародного маркетингу загалом.

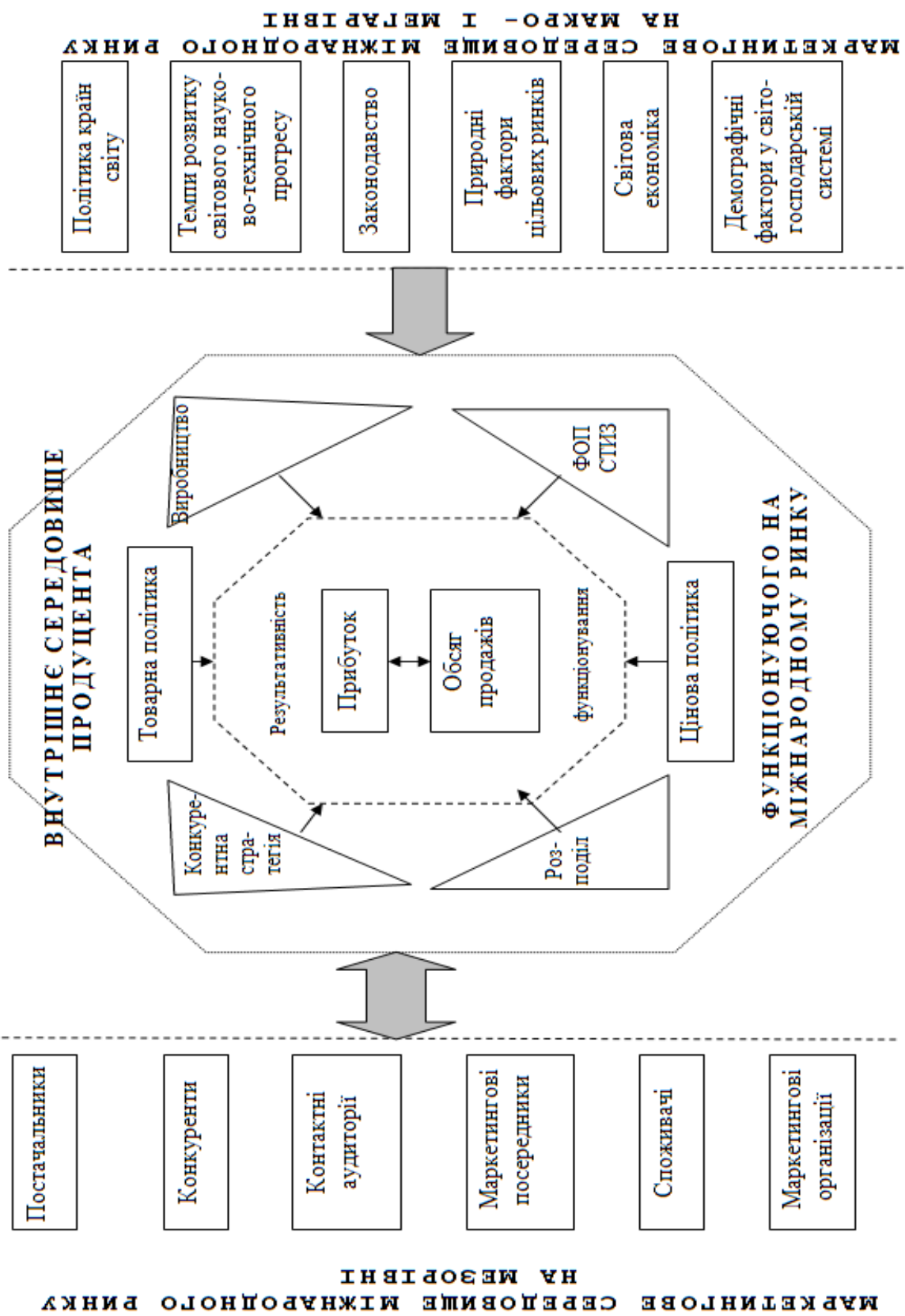


Рис. 5.7 Схема впливу основних факторів маркетингового середовища на функціонування продуцента на міжнародному ринку



Рис. 5.8 Структура функціонального розподілу витрат на міжнародний маркетинг

Таким є результувальний показник – зміна прибутку від реалізації готової продукції на міжнародному ринку (за необхідності можна використовувати також показник частки міжнародного ринку або ринку певної країни, що є цільовим при здійсненні зовнішньоекономічної або міжнародної діяльності). Крім того, на користь вибраної позиції говорить необхідність використання кількісних підходів під час здійснення маркетингового контролю.

При цьому ефективність будь-якого маркетингового заходу або всієї маркетингової діяльності на міжнародному ринку в цілому за певний період може бути розрахована як відношення показника прибутку від здійснення маркетингової діяльності або окремого заходу на одиницю необхідних витрат [54, с. 93–100]:

$$E_m = \frac{P_{\text{марк.}}}{B_{\text{марк.}}}, \quad (5.3)$$

де $P_{\text{марк.}}$ – прибуток від маркетингової діяльності або прибуток від удосконалення одного із блоків системи управління міжнародним маркетингом;

$B_{\text{марк.}}$ – сукупні витрати, пов'язані зі здійсненням маркетингової діяльності або вдосконаленням одного із блоків системи управління міжнародним маркетингом.

У свою чергу, прибуток від здійснення або вдосконалення маркетингової діяльності на міжнародному ринку визначається за формулою:

$$P_{\text{марк.}} = P_1 - P_0, \quad (5.4)$$

де P_0 , P_1 – сукупний прибуток продуцента від функціонування на міжнародному ринку й реалізації продукції на ньому до та після здійснення маркетингових заходів, відповідно.

Прибуток являє собою різницю між отриманими доходами й наявними витратами, а рівень доходів, у свою чергу, перебуває в прямій залежності від обсягів реалізації продукції, тобто:

$$P = D - B, \quad (5.5)$$

де D – сукупний доход від реалізації продукції під час функціонування продуцента на міжнародному ринку;

B – сукупні витрати, пов'язані з виробництвом і збутом продукції на міжнародному ринку;

$$D = f_1(q) = a \cdot q + b, \quad (5.6)$$

де q – обсяг виготовленої й реалізованої продукції на міжнародному ринку.

Функцію f_1 можна виразити методом регресійного аналізу, сутність якого полягає в побудові лінійної залежності між двома показниками (у нашому випадку між доходом і обсягом реалізації продукції):

$$b = \frac{\sum q_i^2 \cdot \sum D_i - \sum q_i \cdot \sum q_i \cdot D_i}{n \cdot \sum q_i^2 - (\sum q_i)^2}, \quad (5.7)$$

$$a = \frac{n \cdot \sum q_i \cdot D_i - \sum q_i \cdot \sum D_i}{n \cdot \sum q_i^2 - (\sum q_i)^2}. \quad (5.8)$$

Тоді маємо:

$$\begin{aligned} \Pi_{\text{марк}} &= (D_1 - B_1) - (D_0 - B_0) = (a \cdot q_1 + b - B_1) - (a \cdot q_0 + b - B_0) = \\ &= a \cdot q_1 + b - a \cdot q_0 - b - B_1 + B_0 = a \cdot q_1 - a \cdot q_0 - B_{\text{марк}}. \end{aligned} \quad (5.9)$$

На цьому етапі можна представити зв'язок між різними блоками системи управління міжнародним маркетингом і обсягами реалізації продукції на міжнародному ринку шляхом побудови функціональної залежності. Як фактори, що здійснюють вплив на збутову діяльність з погляду маркетингу, візьмемо основні складові вищевикладеного маркетингового комплексу.

Залежність між обсягами реалізації й основними елементами маркетингового комплексу має бути побудована з використанням форми функціональної залежності (з метою мінімізації погрішності [18, с. 136]).

$$N = f_2(K, Ц, Ч, Р, Т), \quad (5.10)$$

де K – ефективність функціонування товару в реальних умовах використання кінцевого споживача;

Ц – ефективність цінової політики (відповідність ціни оптимальному її рівню);

Ч – рівень конкурентоспроможності персоналу;

Р – ефективність реклами;

Т – ефективність руху товарів.

Найбільш ефективним є емпіричний вираз шуканої функції (f_2), як і у попередніх випадках. Загальний вигляд цієї форми залежності буде таким:

$$q = k_m \cdot K^{y_1} \cdot Ц^{y_2} \cdot Ч^{y_3} \cdot P^{y_4} \cdot T^{y_5}, \quad (5.11)$$

де k – коефіцієнт пропорційності, що свідчить про існування залежності між обсягом реалізованої продукції й обраними показниками;

U_1, U_2, U_3, U_4, U_5 – показники ступеня, що характеризують ступінь впливу ефективності функціонування товару (машини) в реальних умовах експлуатації (K), відповідності ціни реалізації оптимальному рівню цін на міжнародному ринку ($Ц$), конкурентоспроможності персоналу ($Ч$), ефективності реклами (P), ефективності руху товарів (T), відповідно.

З використанням мультиколінеарних форм здійснимо пряму побудову залежності функціональним методом.

Таким чином, формула (5.3), що оцінює ефективність міжнародного маркетингу, набуває такого вигляду:

$$E_{\text{марк}} = \frac{a \cdot k_m \cdot K_1^{y_1} \cdot Ц_1^{y_2} \cdot Ч_1^{y_3} \cdot P_1^{y_4} \cdot T_1^{y_5} - a \cdot k_m \cdot K_0^{y_1} \cdot Ц_0^{y_2} \cdot Ч_0^{y_3} \cdot P_0^{y_4} \cdot T_0^{y_5} - B_{\text{марк}}}{Z_{\text{марк}}}. \quad (5.12)$$

Іноді у процесі функціонування на міжнародному ринку найбільше значення має не збільшення прибутку, а збільшення показника обсягу реалізації продукції: коли здійснюється освоєння нових ринків збуту (країн, чії ринки становлять інтерес і виступають у якості цільових), коли при здійсненні міжнародного бізнесу ставиться мета зміцнити свої позиції на освоєних зовнішніх ринках тощо. У таких випадках доцільно оцінювати результативність міжнародної маркетингової діяльності за показником

обсягу реалізації продукції. Тоді модель оцінювання ефективності міжнародної маркетингової діяльності буде мати вигляд:

$$E_{\text{марк}}^q = \frac{k_m \cdot K^{y_1} \cdot Ц^{y_2} \cdot Ч^{y_3} \cdot P^{y_4} \cdot T^{y_5}}{B_{\text{марк}}}, \quad (5.13)$$

де $E_{\text{марк}}^q$ – показник ефективності міжнародної маркетингової діяльності, розрахований на основі показника обсягу реалізації продукції.

За допомогою запропонованої моделі можна визначити ефективність міжнародного маркетингу як у цілому міжнародного бізнесу або міжнародного бізнес-процесу, так і ефективність конкретного маркетингового заходу на міжнародному ринку. У цьому випадку чисельник виразу (5.12) буде представляти собою різницю між показниками прибутку до проведення маркетингового заходу й після проведення маркетингового заходу, у т. ч. на регіональному рівні.

Також необхідно зазначити, що оскільки основною метою будь-якого суб'єкта міжнародного бізнесу є максимізація результативних показників, які характеризують ефективність його функціонування на міжнародному ринку (одним з таких показників є прибуток, одержуваний в результаті участі в міжнародних бізнес-процесах незалежно від його орієнтації, сфери діяльності й принципів функціонування), виникає необхідність у побудові моделі прогнозування прибутку від виробничо-збутової діяльності за участі в міжнародному підприємстві (рис. 5.9), орієнтуючись на принципи міжнародного маркетингу і враховуючи при цьому максимальну кількість факторів, що впливають на ефективність функціонування суб'єкта на міжнародному ринку, природу й особливості прояву яких було досліджено вище. При цьому організаційна модель не є самоціллю, вона повинна відображати вимоги, виконання яких є необхідним для забезпечення прибутковості, зокрема ефективності ресурсів, ефективності процесів і ринкової ефективності [303, с. 7].

Основними факторами, що впливають на показник прибутку від участі в міжнародних бізнес-процесах (Π), є ціна й валовий випуск продукції [38, с. 131–137; 264, с. 9–11; 207, с. 34–36; 308, с. 299–307]:

$$\Pi = \frac{P}{1+P} \cdot \text{Ц} \cdot q, \quad (5.14)$$

де Ц – ціна за одиницю продукції;

P – рентабельність продукції, яка, у свою чергу, представляє собою відношення прибутку від реалізації продукції до її повної собівартості й визначається за формулою [308, с. 308–309]:

$$p = \frac{\Pi_{\text{питом}}}{C}, \quad (5.15)$$

де $\Pi_{\text{питом}}$ – прибуток від реалізації одиниці готової продукції;

C – собівартість одиниці готової продукції.

Тоді формула (5.14) набирає такого вигляду:

$$\Pi = \frac{\frac{\Pi_{\text{удел}}}{C}}{1 + \frac{\Pi_{\text{удел}}}{C}} \cdot \text{Ц} \cdot q = \frac{\frac{\Pi_{\text{удел}}}{C}}{\frac{C + \Pi_{\text{удел}}}{C}} \cdot \text{Ц} \cdot q = \frac{\Pi_{\text{удел}} \cdot C}{C \cdot (C + \Pi_{\text{удел}})} \cdot \text{Ц} \cdot q = \frac{\Pi_{\text{удел}}}{C + \Pi_{\text{удел}}} \cdot \text{Ц} \cdot q. \quad (5.16)$$

На другому етапі моделювання необхідно побудувати функцію валового випуску продукції (з використанням макроекономічних виробничих функцій, за допомогою яких вивчаються високо агреговані характеристики процесу виробництва на рівні галузей, груп галузей, виробничої системи в цілому).

Домінуюче місце в дослідженнях виробничих функцій на макрорівні посідає функція Кобба-Дугласа [350, с. 47–55; 371, с. 133–145; 370, с. 33–68; 340, с. 78–99; 326, с. 11–23]. Функція Кобба-Дугласа демонструє залежність

обсягів виробництва від двох основних показників: витрат праці, які виражаються чисельністю зайнятих у виробничому процесі, і основного капіталу, що проявляється через обсяг основних фондів.

Однорідна першого ступеня статична дворесурсна функція Кобба-Дугласа має вигляд:

$$V = A \cdot L^{\alpha} \cdot \Phi^{1-\alpha}, \quad (5.17)$$

де V – обсяг виробництва,

L – витрати праці,

Φ – основний капітал,

A , α – параметри (остача Абрамовіца, що оцінює внесок розширення виробництва й коефіцієнт еластичності, відповідно).

Відома обмеженість функції Кобба-Дугласа полягає в тому, що важливий аналітичний показник – еластичність заміщення ресурсів – є в ній свідомо визначеним, що дорівнює одиниці. Таким чином, така функція не дозволяє врахувати особливості перехідної економіки, що характеризується умовами невизначеності й глобалізації, і тому припускає використання стандартної шкали коефіцієнтів еластичності. Крім того, ця функція спрямована на врахування обсягів виробництва продукції, однак у сучасних умовах цей показник коригується ринковими факторами.

З метою адаптації цього підходу до реальних умов функціонування суб'єктів міжнародного бізнесу необхідно ввести показник обсягу виробничих зусиль, який залежить від обсягів виробничих фондів і чисельності зайнятих з урахуванням відповідних коефіцієнтів еластичності для кожного з них, що дозволить врахувати особливості виробничого клімату конкретного продуцента й підвищить точність розрахунків.



Рис. 5.9 – Схема побудови моделі прогнозування обсягу прибутку від участі в міжнародних бізнес-процесах у промисловій галузі світогосподарської системи

Таким чином, маємо ситуацію, при якій обсяг виробничих зусиль визначається за формулою:

$$BZ = k \cdot \Phi^{e_\Phi} \cdot L^{e_L}, \quad (5.18)$$

де e_Φ – коефіцієнт еластичності обсягу виробництва й реалізації продукції від обсягу основних фондів, визначений за формулою:

$$e_\Phi = \frac{\frac{\Phi_1 - \Phi_2}{\Delta\Phi}}{\frac{V_1 - V_2}{\Delta V}}, \quad (5.19)$$

e_L – коефіцієнт еластичності обсягу виробництва й реалізації продукції від чисельності зайнятих, визначений за формулою:

$$e_L = \frac{\frac{L_1 - L_2}{\Delta L}}{\frac{V_1 - V_2}{\Delta V}}, \quad (5.20)$$

k – поправковий коефіцієнт, що враховує темпи науково-технічного прогресу й інші фактори.

Так, якщо за допомогою наявної статистики (V_t, Φ_t, L_t) за різні періоди часу складений різницевий аналог показника еластичності за першим фактором $\frac{V_t - V_\tau}{\Phi - \Phi_\tau} \frac{K_t}{V_t}$ (індекси t і τ відповідають двом послідовним періодам) і виявилось, що при малій різниці $\Phi_t - \Phi_\tau$ цей показник незначно коливається біля постійного числа α , то цей факт служить вагомим аргументом на користь того, що варто вибрати клас функцій Кобба-Дугласа. У протилежному випадку варто використовувати формулу обсягів виробничих зусиль.

На цьому етапі необхідно зосередитись на пошуку коефіцієнтів еластичності обсягу виробництва продукції від обсягу основних фондів і від чисельності зайнятих.

Для пошуку коефіцієнта еластичності обсягу виробництва продукції від обсягу основних фондів необхідно скласти таблицю вихідних даних, причому точність розрахунків великою мірою буде залежати від величини вибірки аналізованої інформації (табл. 5.1).

Вирівнюємо показники обсягів основних фондів за допомогою побудови прямої на основі використання регресійного аналізу:

$$V = f_1(\Phi) = \psi_0 + \psi_1 \cdot \Phi + e. \quad (5.21)$$

Для визначення параметрів рівняння (5.21) скористаємось методом найменших квадратів, для чого, насамперед, складемо систему нормальних рівнянь:

$$\begin{cases} \psi_0 + \psi_1 \cdot \sum \Phi = \sum V \\ \psi_0 \cdot \sum \Phi + \psi_1 \cdot \sum \Phi^2 = \sum \Phi \cdot V \end{cases} \quad (5.22)$$

Таблиця 5. 1

Статистична таблиця обсягів основних фондів і обсягів виробництва продукції певної товарної групи за аналізований період

Квартал (рік)	Обсяги основних фондів Φ	Обсяг виробництва продукції, V
1	Φ_1	V_1
.....
n	Φ_n	V_n

Для розв'язання системи (5.22) застосовується спосіб, що дозволяє зводити до мінімуму неточності округлень у розрахунках параметрів рівнянь регресії:

$$\psi_0 = \frac{\sum \Phi_i^2 \cdot \sum V_i - \sum \Phi_i \cdot \sum \Phi_i \cdot V_i}{n \cdot \sum \Phi_i^2 - (\sum \Phi_i)^2}, \quad (5.23)$$

$$\psi_1 = \frac{n \cdot \sum \Phi_i \cdot V_i - \sum \Phi_i \cdot \sum V_i}{n \cdot \sum \Phi_i^2 - (\sum \Phi_i)^2}. \quad (5.24)$$

На основі побудованого рівняння регресії здійснюється розрахунок коефіцієнта еластичності обсягу виробництва від обсягу основних фондів, для чого фактична величина показника обсягу виробництва продукції співвідноситься зі скоригованим значенням.

Для розрахунку коефіцієнта еластичності обсягу виробництва готової продукції від обсягу основних фондів на основі коригування обсягів виробництва, здійсненого раніше, вибираються показники обсягу основних фондів з найбільшим і з найменшим значенням. Після цього на підставі обраних показників і відповідних їм показників обсягу виробництва продукції проводиться розрахунок коефіцієнта еластичності обсягу виробництва продукції від обсягу основних фондів за формулою (5.19).

На наступному етапі необхідно почати аналіз показника чисельності зайнятих. У табл. 5.2 надано статистичні дані за той же період, що й у попередніх розрахунках для забезпечення співставності результатів.

Таблиця 5.2

Статистична таблиця чисельності зайнятих і обсягів виробництва продукції певної товарної групи за аналізований період

Квартал (рік)	Чисельність зайнятих, L	Обсяг виробництва продукції, V
1	L ₁	V ₁
.....	
n	L _n	V _n

Побудуємо прямолінійну форму залежності між обсягом виробництва продукції й чисельністю зайнятих:

$$V = f_2(L) = r_0 + r_1 \cdot L + e, \quad (5.25)$$

де далі на підставі кореляційної таблиці, як і в попередньому випадку під час пошуку коефіцієнта еластичності обсягу виробництва продукції від обсягу

основних фондів, за формулами (5.26) і (5.27) розраховуються показники:

$$r_0 = \frac{\sum L_i^2 \cdot \sum V_i - \sum L_i \cdot \sum L_i \cdot V_i}{n \cdot \sum L_i^2 - (\sum L_i)^2}, \quad (5.26)$$

$$r_1 = \frac{n \cdot \sum L_i \cdot V_i - \sum L_i \cdot \sum V_i}{n \cdot \sum L_i^2 - (\sum L_i)^2}. \quad (5.27)$$

За підсумковими даними табл. 5.2 визначаються параметри рівняння регресії, на основі яких здійснюється побудова рівняння залежності обсягів виробництва готової продукції певної товарної групи від чисельності зайнятих у цьому виробництві.

Остаточний розрахунок коефіцієнта еластичності обсягів виробництва продукції від чисельності зайнятих здійснюється за формулою (5.20) шляхом підбору показників чисельності зайнятих з найбільшим і найменшим значенням. При цьому показник обсягу виробництва й реалізації продукції буде розглядатись як функція від обсягу виробничих зусиль, причому в цьому випадку є можливість використання лінійної залежності через побудову рівняння регресії:

$$q = f_3(BЗ) = s_0 + s_1 \cdot ПУ + e. \quad (5.28)$$

У межах обраного статистичного періоду для проведення подальших розрахунків і виведення остаточної формули, що дозволяє прогнозувати обсяги виробництва продукції, необхідно визначити значення показника обсягів виробничих зусиль за формулою (5.18), на основі яких з'являється можливість формування таблиці статистичних даних для побудови лінійної залежності між обсягами виробництва певної товарної групи й обсягами виробничих зусиль.

На підставі статистичної таблиці (табл. 5.3), як і в попередніх випадках, під час пошуку коефіцієнтів еластичності обсягу виробництва продукції від

обсягу основних фондів і чисельності зайнятих розраховуються відповідні показники:

$$s_0 = \frac{\sum BЗ_i^2 \cdot \sum q_i - \sum BЗ_i \cdot \sum BЗ_i \cdot q_i}{n \cdot \sum BЗ_i^2 - (\sum BЗ_i)^2}, \quad (5.29)$$

$$s_1 = \frac{n \cdot \sum BЗ_i \cdot q_i - \sum BЗ_i \cdot \sum q_i}{n \cdot \sum BЗ_i^2 - (\sum BЗ_i)^2}. \quad (5.30)$$

Таблиця 5.3

Статистична таблиця обсягів виробничих зусиль і обсягів виробництва продукції певної товарної групи за аналізований період

Статистичний період (квартал, рік і т. д.)	Обсяг основних фондів, Φ	Чисельність зайнятих, L	Обсяг виробничих зусиль, $BЗ$	Обсяг виробництва й реалізації продукції, q
1	Φ_1	L_1	$ПУ_1$	q_1
.....
n	Φ_n	L_n	$ПУ_n$	q_n

Аналогічно до попередніх випадків, здійснюється побудова формули, що характеризує залежність обсягів виробництва продукції від виробничих зусиль.

Підставляючи формули (5.19) у формулу (5.28), отримуємо рівняння залежності обсягів виробництва продукції від обсягів виробничих зусиль у такому вигляді:

$$q = f_3(BЗ) = s_0 + s_1 \cdot (k \cdot \Phi^{e_K} \cdot L^{e_L}). \quad (5.31)$$

Далі на підставі проведених розрахунків формула (5.16) набирає такого вигляду:

$$\Pi = \frac{\Pi_{\text{итом}}}{C + \Pi_{\text{итом}}} \cdot \Pi \cdot (s_0 + s_1 \cdot k \cdot \Phi^{e_k} \cdot L^{e_L}). \quad (5.32)$$

Однак для сучасного виробника, що виходить або функціонує на міжнародному ринку, як обґрунтовувалось вище, недостатньо спрогнозувати прибуток від виробництва кінцевої продукції, оскільки реальний прибуток від її реалізації перебуває під впливом великої кількості показників міжнародного ринку й ефективності міжнародного маркетингу. Отже, з метою отримання формули, що дозволяє прогнозувати кінцевий прибуток від реалізації готової продукції споживачам на міжнародному ринку, необхідно отриманий показник у формулі (5.32) помножити на коригувальний маркетинговий коефіцієнт, що характеризує ефективність міжнародного маркетингу:

$$\Pi = \frac{\Pi_{\text{итом}}}{C + \Pi_{\text{итом}}} \cdot \Pi \cdot (s_0 + s_1 \cdot k \cdot \Phi^{e_k} \cdot L^{e_L}) \cdot E_{\text{марк}} \quad (5.33)$$

$$\Pi = \frac{\Pi_{\text{итомл}}}{C + \Pi_{\text{итом}}} \cdot \Pi \cdot (s_0 + s_1 \cdot k \cdot \Phi^{e_k} \cdot L^{e_L}) \times \frac{a \cdot k_m \cdot K_1^{y_1} \cdot \Pi_1^{y_2} \cdot \mathcal{U}_1^{y_3} \cdot P_1^{y_4} \cdot T_1^{y_5} - a \cdot k_m \cdot K_0^{y_1} \cdot \Pi_0^{y_2} \cdot \mathcal{U}_0^{y_3} \cdot P_0^{y_4} \cdot T_0^{y_5} - B_{\text{марк}}}{B_{\text{марк}}} \quad (5.34)$$

У разі проведення більш детального аналізу, а також з метою підвищення точності розрахунку, при прогнозуванні прибутку від участі в міжнародному бізнес-процесі можна замінити розрахунок рентабельності продукції за узагальненою формулою (5.15) на формулу, що дозволяє провести більш глибокий аналіз [38, с. 136–137; 150, с. 145–148]:

$$p = \frac{N \cdot \text{ПАБ} + \text{ПВ}}{q \cdot Q}, \quad (5.35)$$

де N – норма прибутку на вкладений капітал;

ПАБ – підсумок активу балансу;

ПВ – сума постійних витрат;

Q – змінні витрати на одиницю продукції.

Крім того, необхідно зазначити, що в реальних умовах розвитку міжнародного ринку не існує прямолінійної залежності між виробничими зусиллями й обсягами реалізації продукції (описаної формулою (5.31)), що пояснюється макро- і мікроекономічними причинами розвитку світогосподарської системи, тому з метою підвищення точності здійснених розрахунків необхідно встановити мультиколінеарний зв'язок між цими показниками. Це дозволить більш гнучко підійти до побудови цього рівняння через оптимізацію коефіцієнта варіації. Виходячи з цього, формула (5.31) набуває вигляду:

$$q = f_4(B3) = K_4 \cdot (k \cdot \Phi^{e_K} \cdot L^{e_L})^z, \quad (5.36)$$

де f_4 – функція, що характеризує залежність між обсягами виготовленої й реалізованої продукції та виробничих зусиль мультиколінеарного вигляду;

K_4 – коефіцієнт пропорційності, що свідчить про існування емпіричної залежності між обсягами виготовленої й реалізованої продукції та виробничих зусиль;

z – показник ступеня, що характеризує ступінь залежності обсягів виготовленої й реалізованої продукції від виробничих зусиль.

Таким чином, на основі введених коригувань, підтверджених формулами (5.35) і (5.36), формула (5.34) набирає остаточного вигляду:

$$\Pi = \frac{N \cdot ПАБ + ПВ}{q \cdot Q + N \cdot ПАБ + ПВ} \cdot Ц \cdot (K_4 \cdot (k \cdot \Phi^{e_k} \cdot L^{e_L})^z) \times$$

$$\times \frac{a \cdot k_m \cdot K_1^{y_1} \cdot Ц_1^{y_2} \cdot Ч_1^{y_3} \cdot P_1^{y_4} \cdot T_1^{y_5} - a \cdot k_m \cdot K_0^{y_1} \cdot Ц_0^{y_2} \cdot Ч_0^{y_3} \cdot P_0^{y_4} \cdot T_0^{y_5} - B_{марк}}{B_{марк}} \quad (5.37)$$

Таким чином, у результаті отримуємо двофакторну модель прогнозування прибутку від виробництва продукції й семифакторну модель прогнозування прибутку від виробництва й збуту продукції на міжнародному ринку під час участі в міжнародному бізнес-процесі, тобто від виробничо-збутової діяльності учасника міжнародного бізнесу при функціонуванні на зовнішніх ринках за певною товарною групою. Послідовності дій під час прогнозування прибутку від участі в міжнародному бізнес-процесі з урахуванням ефективності функціонування механізму міжнародного маркетингу представлено на рис. 5.10 блок-схемою послідовності дій прогнозування прибутку від участі в міжнародному бізнес-процесі з урахуванням ефективності функціонування механізму міжнародного маркетингу.

Формула прогнозування прибутку від функціонування промисловості Донецького регіону в розрізі програми розвитку промисловості й регіональної політики має такий остаточний вигляд:

$$\Pi = \frac{p}{1+p} \cdot (0,33 \cdot (10,3 \cdot \Phi^{1,05} \cdot L^{0,1})^{1,1} \cdot \Theta_{марк.}) \quad (5.38)$$

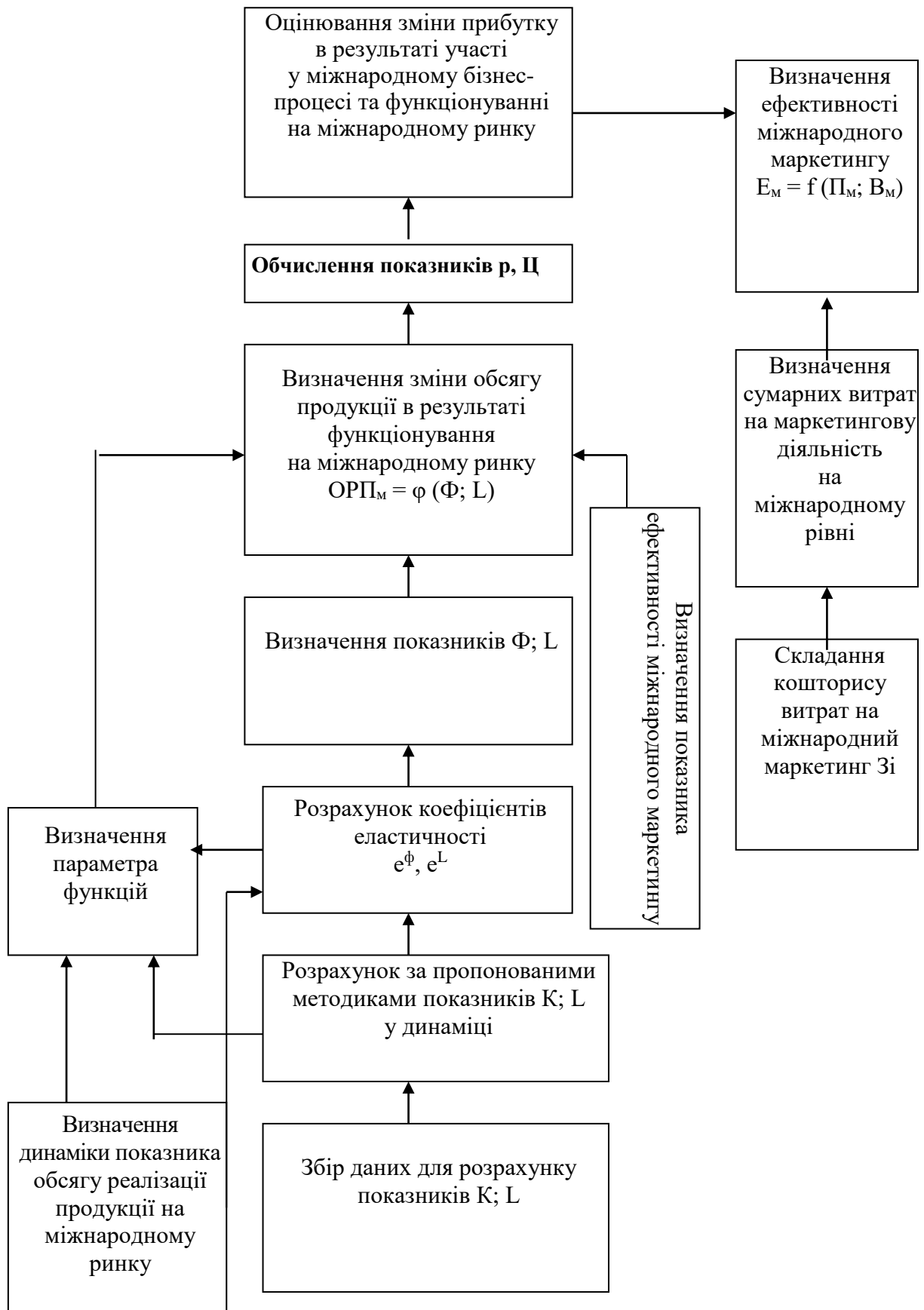


Рис. 5.10 Блок-схема послідовності дій під час прогнозування прибутку від участі в міжнародному бізнес-процесі з урахуванням ефективності функціонування механізму міжнародного маркетингу

5.3. Визначення соціально-економічних ефектів дії елементів механізмів забезпечення економічної стійкості в антикризовому управлінні

Як зазначалося, організаційно-економічний механізм контролінгу економічної стійкості підприємства є забезпечуючим, його дія простежується як на рівні внутрішньої, так і на рівні зовнішньої політики підприємства і визначає дієвість основних локальних механізмів.

Не останню роль в цьому грає інформаційна база, яка використовується при антикризовому управлінні економічною стійкістю промислового підприємства. Оскільки ефективність діяльності нерозривно пов'язана зі збором та обробкою значного обсягу інформації для оцінки інформаційного забезпечення її достовірності, без повної та своєчасної інформації прийняття обґрунтованого управлінського рішення є неможливим. Таким чином, на ефективність функціонування підприємства впливає розвиток його інформаційної системи. Розглядаючи основні елементи абстрактного моделювання, на рисунку 5.11 представлено етапи аналізу і оцінки інформації, необхідної для розрахунку інтегрального показника рівня інформаційного забезпечення контролінгу

Етап 1. Збір інформаційних потоків, що поступають на підприємство.

На даному етапі вивчаються інформаційні потреби, які необхідні для формування інформаційного продукту.

Проводиться оцінка інформації, що формується у всіх підрозділах підприємства і системи, яка стосується інформаційного забезпечення контролінгу. Досліджується процес утворення первинних даних, механізм їх руху. При зборі інформації необхідно забезпечити: своєчасне отримання необхідного обсягу достовірної інформації; мінімізацію витрат, пов'язаних із забезпеченням повноти, достовірності і оперативності інформації; правильну обробку зібраної інформації, своєчасне надання її відповідальній особі, що приймає рішення і правильне використання ним отриманої інформації.

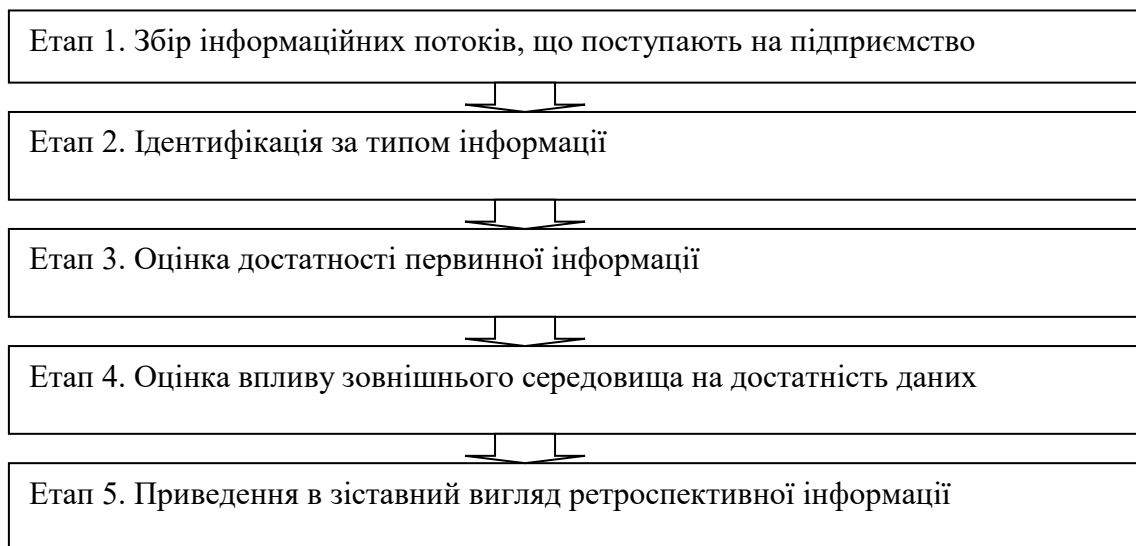


Рис. 5.11. Етапи аналізу і оцінки інформації, необхідної для розрахунку інтегрального показника рівня інформаційного забезпечення контролінгу

Інформаційне дослідження, як правило, проводиться в ситуації, коли існують будь-які недоліки в процесі управління, і керівництво хоче визначити можливість усунення цих недоліків за рахунок використання засобів автоматизації управління. Вирішувати цю задачу необхідно шляхом аналізу процесу управління з метою виділення в ньому можливі об'єкти автоматизації, визначення інформаційних зв'язків між ними і встановлення необхідного рівня автоматизації інформаційної діяльності, який здатний забезпечити вирішення тієї проблеми, що виникла.

Для цілей автоматизації використовуються типи моделей, найповніша класифікація яких міститься в стандартах IDEF (Integrated Computer Automated Manufacturing DEFinition) та діаграми потоків даних (Data Flow Diagrams).

Етап 2. Ідентифікація за типом інформації.

Усі документи, що мають відношення до інформаційної підсистеми, діляться на вхідні і результатні. Вхідні документи у свою чергу діляться на оперативні, де відбиваються факти фінансово-господарської діяльності підприємства, і умовно-постійні, де вказані усі довідкові дані.

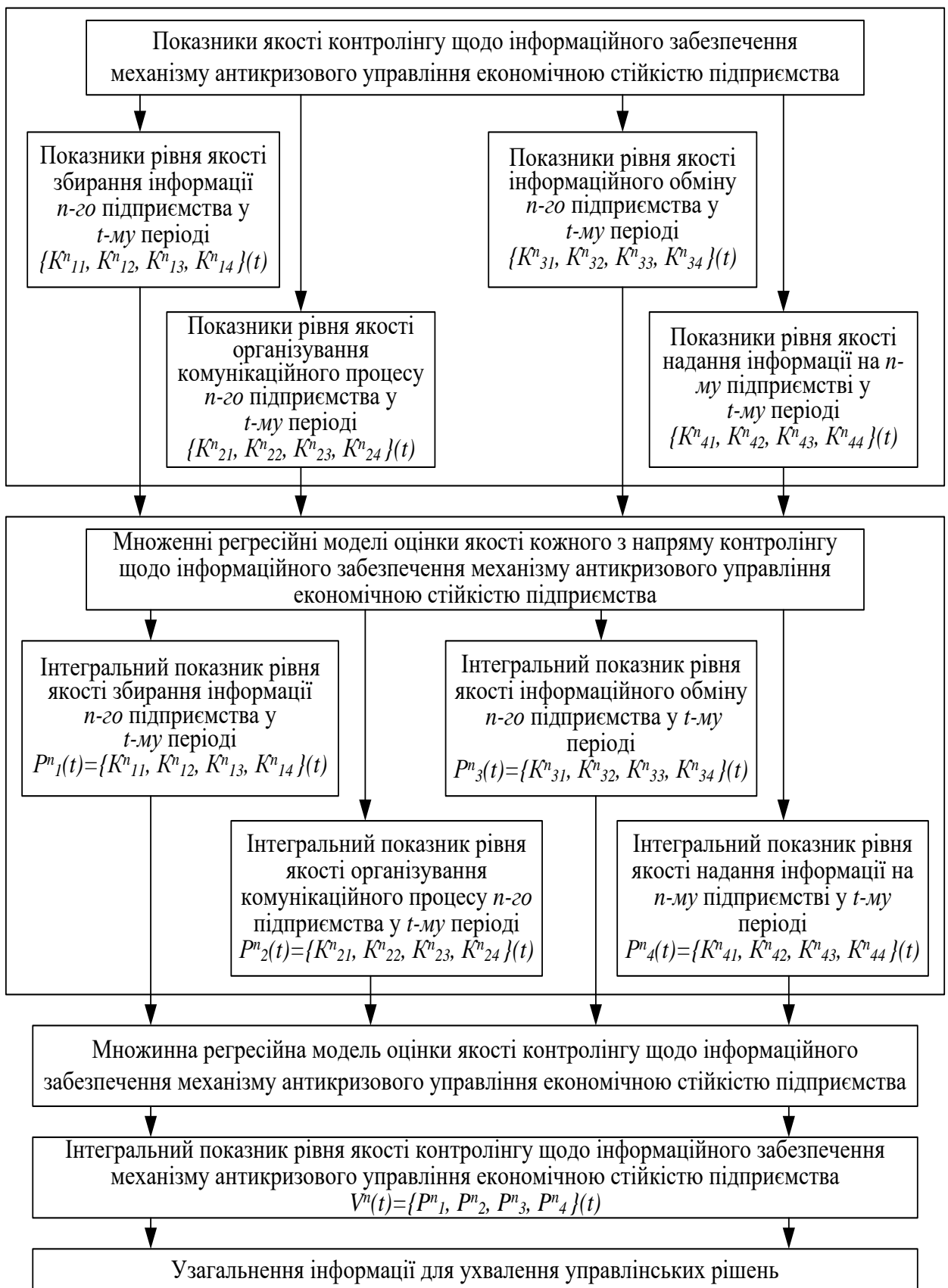


Рис. 5.12. Інтегрована модель оцінювання якості контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства

Вихідні документи і файли також мають свою класифікацію. Вони поділяються на документи, призначені для кінцевого користувача і для використання самою інформаційною системою при рішенні інших завдань.

Проводиться ідентифікація за типом інформації, оцінюється можливість автоматизації її збору і передачі між підрозділами підприємства інформаційних потоків зображено на рисунку 5.13.

У системі управління інформаційними потоками необхідно враховувати їх пряму і зворотний взаємозв'язок. Під «прямим зв'язком» розуміється потік інформації, що передається підрозділом іншій службі, під «зворотним зв'язком» - інформація, що поступає від служби в даний підрозділ.

Проводиться ідентифікація за типом інформації, оцінюється можливість автоматизації її збору і передачі між підрозділами підприємства. Основні елементи інформаційної моделі представимо у вигляді таблиці 5.4.

Таблиця 5.4

Основні елементи інформаційної моделі

№	Тип	Назва	Об'єкти
1	Вхід	Інформація про зовнішнє оточення	Інформація про зовнішнє оточення
		Споживач до обслуговування	
		Відомості про постачальників	Інформація про постачальників
		Відомості про споживачів	Інформація про споживачів
2	Вихід	Готова продукція, доставлена споживачеві	Продукція
		Політика й мети в області якості	Політика в області якості Цілі в області якості
		СМК, відповідна до вимог ISO 9001:2000	
3	Керування	Вимога власників	
		Вимоги МС ISO 9001:2000	ISO 9001:2000

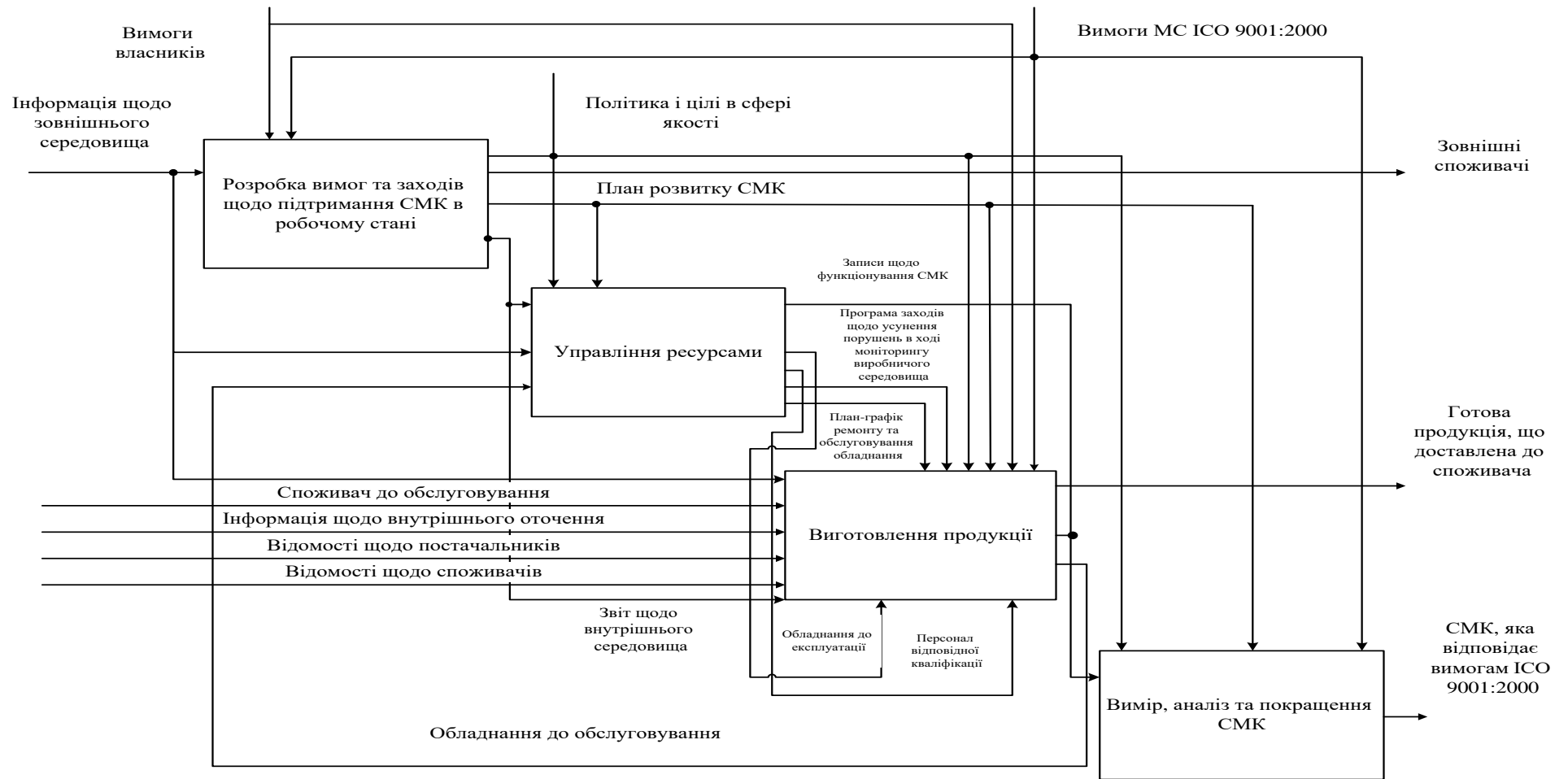


Рис. 5.13. Діаграма інформаційних потоків функціонування підприємства

Запропоновані у роботі науково-методичні положення з розробки антикризової стратегії підприємства було інтегровано в інформаційну модель у нотації IDEF0. Оскільки порядок реалізації конкретних процесів описано в інших пунктах даної дисертаційної роботи, на даному етапі не здійснювалася більш глибока декомпозиція моделі. Проте, якщо при практичному застосуванні моделі виникне необхідність її подальшої декомпозиції, то завдяки універсальності як самої моделі, так і стандарту IDEF0, користувачі зможуть за мінімальних зусиль здійснити більш глибоку декомпозицію тих або інших процесів.

Перспективи практичного використання розробленої інформаційної моделі в процесі прийняття антикризових управлінських рішень щодо забезпечення економічної стійкості на промислових підприємствах наступні:

- використання при створенні інформаційної системи для автоматизації підготовки та прийняття обґрунтованих рішень в системі антикризового управління економічною стійкістю підприємства;

- як засіб графічного відображення інформаційних потоків та процесів обробки інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих заходів щодо підвищення економічної стійкості промислового підприємства;

- використання при розробці штатних розкладів та посадових інструкцій, що дозволить підвищити соціальний ефект антикризового управління економічною стійкістю підприємства;

- для розробки заходів із удосконалення та оптимізації управлінських процесів;

- використання у процесі навчання користувачів автоматизованих інформаційних систем.

Перспективи одержання економічного ефекту від використання інформаційної моделі лежать у площині зменшення витрат часу й коштів на проектування та впровадження інформаційної системи, її документування, навчання майбутніх користувачів тощо.

Модель надає можливість ідентифікації окремих операцій обробки

інформації, визначення потреби у виконавцях конкретної кваліфікації, що дозволить спростити впровадження розроблених науково-методичних положень на конкретному підприємстві.

Етап 3. Оцінка достатності первинної інформації.

Ефективність управління підприємством в сучасних умовах господарювання значною мірою залежить від забезпеченості особи, що ухвалює рішення, своєчасної, повної і достовірної інформації як про діяльність самого підприємства, так і про стан зовнішнього середовища. У зв'язку з цим актуальними є проблеми формування адекватної системи підтримки ухвалення управлінських рішень, яка повинна забезпечувати керівництво інформацією про поточний стан справ, прогнозувати тих або інших змін внутрішній і зовнішній ситуації.

Оцінюється задоволення інформаційних потреб користувачів інформації: заповнюються необхідні форми, виключається неповнота, дублювання інформації, її невірогідність. Формується мінімально достатня сукупність первинної інформації. Усі необхідні документи представимо у вигляді таблиць Ю.1 (додаток Ю).

Етап 4. Оцінка впливу зовнішнього середовища на достатність даних.

Здійснюється оцінка впливу зовнішніх чинників на достовірність вихідних даних: темп інфляції, курс валют, індекс цін виробленої промислової продукції і т.д. Проведений аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства у п. 3.3 свідчить, що фактори зовнішнього середовища негативно впливають на економічну стійкість підприємства та не сприяють виходу з кризи.

Етап 5. Приведення в порівнянний вигляд ретроспективної інформації.

На основі аналізу динаміки економічних процесів в Україні розробляється механізм приведення даних у відповідний вигляд. Вихідна інформація наводиться в порівнянному вигляді.

Основні пропозиції для підвищення рівня інформаційного забезпечення контролінгу наступні:

–швидко реагувати на зміни, що характеризують стан економіки,

нормативно-законодавчої бази, політичної кон'юнктури та інші;

–забезпечити ліцензійними програмами, підключити до локальної мережі всі підрозділи підприємства;

–підвищити рівень менеджерів, що відповідають за достовірність інформації та «інформаційний шум».

Висновки до розділу 5

Виконання даних пропозицій дозволило підвищити рівень якості контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю ВАТ «Мотор Січ» (Снежнянський машинобудівний завод)

В прогностичному періоді за інших рівних умов значення інтегрального показника рівня якості збирання інформації підвищився до значення 0,8787, тобто дуже високий рівень збирання інформації. Підприємство підвищило вимоги щодо уваги достовірності наданої інформації, швидкості її збору.

Оцінка рівня якості контролінгу щодо інформаційного забезпечення механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства вирішує основні завдання: забезпечення оперативного доступу до інформації всіх підрозділів; організація комунікаційного процесу та інформаційного обміну на підприємстві. Забезпечення необхідного рівня надання інформації підвищує ефективність реалізації антикризової стратегії, формування, використання та управління структурою капіталу, регулювання фінансовими потоками, зовнішньоекономічної діяльності. Воно дозволяє контролювати ефективність запроваджених антикризових заходів на рівні внутрішньої та зовнішньої політики підприємства.

Вимірником економічного ефекту від впровадження елементів механізму розробки стратегії антикризового управління економічною стійкістю виступає величина приросту суми власного оборотного капіталу підприємства, яка сприяє забезпеченню потреб операційної діяльності власними та порівняними до них коштами.

ВИСНОВКИ

У роботі вирішено актуальну наукову проблему розробки теоретико-методологічних основ антикризового управління економічною стійкістю промислових підприємств на основі взаємодії локальних механізмів й обґрунтування науково-методичного інструментарію та прикладних рекомендацій щодо його реалізації, що має істотне значення для сталого розвитку промислових підприємств та дозволило дійти висновків.

Уточнено, що економічна криза – це неминучий, регулярний і властивий будь-якій стадії циклічного розвитку системи процес порушення та втрати рівноваги економічної системи внаслідок загострення протиріч, у результаті якого система переходить до нового рівня розвитку: еволюційного або інволюційного.

Доведено, що економічна стійкість являє собою форму рівноваги підприємства, унаслідок якої в умовах дії зовнішніх негативних чинників проявляються його властивості функціональності (цілісності), що дозволяє адаптуватися до дії дестабілізуючих чинників шляхом комплексного формування і використання потенціалу підприємства, здійснювати еволюційний розвиток, зберігати конкурентні переваги з метою задоволення суспільних і соціальних потреб як колективу даного підприємства, так і суспільства в цілому. Взаємозв'язок між економічною кризою та економічною стійкістю полягає у відповідності стадій кризи до рівня економічної стійкості. Дослідження зазначеного взаємозв'язку здійснювалися представниками неокласичної та неінституціональної наукових шкіл і зумовили визначення п'яти ступенів її порушення відповідно до кожної стадії кризового процесу: абсолютна економічна стійкість – окремі прояви кризових явищ; достатня стійкість – передкризова ситуація; нестійке економічне становище – передкризовий стан; низька економічна стійкість – кризовий стан; катастрофічна економічна стійкість – криза.

У роботі обґрунтовано оцінювання економічної стійкості за

п'ятиступеневою системою визначення стадій кризи, що дозволяє аналізувати чинники економічного середовища функціонування підприємства, визначати закономірності формування та дії механізмів антикризового управління. До існуючих у теорії управління економічною стійкістю чотирьох її типів доданий тип низької економічної стійкості. Низька економічна стійкість – це економічна характеристика наявності дуже обмеженого потенціалу протистояння підприємства кризовим процесам, що ідентифікується за допомогою інтегрального показника економічної стійкості, значення якого відбиває незадовільний фінансовий стан, старіння та відсутність оновлення матеріально-технічної бази, скорочення підприємницької активності та частки ринку, зниження рівня кваліфікації трудових ресурсів. Використання зазначеного типу економічної стійкості в антикризовому управлінні дозволяє обґрунтувати комплекс тактичних антикризових заходів.

Обґрунтовано визначення антикризового управління економічною стійкістю підприємств як системи методів та прийомів ідентифікації ознак кризових процесів, що виникають на підприємстві під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища; розробку заходів щодо їх подолання, мінімізації негативних наслідків унаслідок використання наявного потенціалу, ефективної внутрішньої і зовнішньої політики з метою відновлення, забезпечення або підвищення економічної стійкості, а у випадку катастрофічної економічної стійкості – заходів і процедур, передбачених чинним законодавством.

Для запобігання кризовим процесам обґрунтовано систему антикризового управління економічною стійкістю підприємств, яка містить організаційні засоби, економічні методи та інструменти передбачення, попередження, подолання кризи і включає чотири основні локальні та забезпечуючий механізми, а також модель інформаційних потоків. До основних функцій, які виконує зазначена система, віднесено: аналізування і планування, (для розробки антикризової стратегії, програм антикризової

стабілізації, забезпечення достатності оборотних коштів); організація (формування оптимальної структури й обсягу оборотних коштів); мотивація (спонукання працівників для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їх власні потреби); контроль ефективності операційної діяльності, у тому числі зовнішньоекономічної діяльності, контролінг своєчасного оперативного реагування на інформацію про фактори кризи та розгортання кризових процесів, ефективність антикризового управління.

У процесі дослідження аргументовано, що система контролінгу спрямована на оперативне виявлення ознак розвитку кризових процесів і створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання, недопущення порушень у діяльності підприємства, які можуть призвести до його банкрутства, запобігання недопущення кризи в майбутньому. Вона містить методи аналізування впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємства, засоби встановлення стадії кризового процесу та типу економічної стійкості, організаційне забезпечення розроблення антикризової стратегії.

Сформовано та розвинуто методологічний підхід до розроблення організаційно-економічного механізму управління підприємством на поєднанні узагальнених положень економічних законів, комбінації системного та комплексного підходів щодо забезпечення економічної стійкості, який передбачає формування та регулювання відносин об'єкта та суб'єкта управління через функції (планування; організація, мотивація, контроль) та принципи управління (оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні; сполучення прав, обов'язків і відповідальності; демократизації управління, заснованого на корпоративній організації власності), з внутрішнім і зовнішнім середовищем функціонування підприємства в умовах розгортання кризових процесів.

Доведено, що антикризове управління економічною стійкістю передбачає створення та дієвість механізмів: управління фінансовими потоками, управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його

структури та джерел формування; управління зовнішньоекономічною діяльністю; розроблення стратегії підприємства, контролінгу економічної стійкості. Механізми антикризового управління економічною стійкістю підприємств є засобами забезпечення виконання управлінських функцій щодо досягнення цілей і завдань підприємств, мінімізації наслідків прояву кризового процесу на основі врахування особливостей об'єкта управління та середовища його функціонування, а саме циклічності економічних процесів.

У роботі обґрунтовано та розроблено концепцію антикризового управління економічною стійкістю підприємства, сутність якої полягає у формуванні та дії механізмів: розроблення антикризової стратегії підприємства; управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерел формування; управління фінансовими потоками; управління зовнішньоекономічною діяльністю; контролінгу економічної стійкості підприємства. Концепція заснована на таких положеннях: формування антикризової стратегії підприємства здійснюється на основі обліку та з врахуванням впливу чинників зовнішнього середовища прямої та непрямої дії; формування власного та позикового капіталу, раціоналізація його структури здійснюється на основі об'єднання економічних інтересів підприємства та його власників; управління фінансовими потоками здійснюється на основі врахування та гармонізації економічних інтересів підприємства, його власників та держави; підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства досягається на основі економічного обґрунтування умов здійснення зовнішньоторговельних операцій та укладання зовнішньоекономічних контрактів; контролінг економічної стійкості підприємства сприяє підвищенню ефективності антикризового управління економічною стійкістю за рахунок покращення інформаційно-аналітичного забезпечення.

Розроблено модель системи методологічних підходів антикризового управління, яка передбачає синергетичний ефект та зв'язок між об'єктом і суб'єктом управління через розвиток синергетичної взаємодії локальних

(основних і забезпечуючого) механізмів. Основною характеристикою цієї моделі є те, що елементи системи, впливаючи один на одного, підвищують ефективність антикризового управління. Це пов'язано з тим, що ресурси, які акумулюються в одному механізмі підприємства, використовуються одночасно без додаткових витрат іншими його механізмами.

Під час дослідження доведено, що будь-яка негативна зміна на ринку, що призведе до затримання реалізації кінцевої продукції автоматично створить умови економічної кризи, відобразить падіння рівня економічної стійкості до низького або кризового. Основними джерелами фінансування підприємств залишаються їх власні кошти, але їх обсяги обмежені через важкий фінансовий стан промислових підприємств. Це відбувається в умовах наявності відносної інвестиційної активності, можливості здійснювати емісійні операції, дієздатності діючого законодавства, що свідчить про негативний вплив середовища функціонування підприємств на їх економічну стійкість та відсутність ефективних механізмів її забезпечення.

Запропоновано теоретико-методичний підхід до оцінювання економічної стійкості, який базується на системі збалансованих показників, кваліметричному та математичному прогнозуванні і передбачає ідентифікацію типу економічної стійкості, визначення можливих джерел виникнення та стадій кризових процесів, прогнозування їх впливу на економічну стійкість, виявлення потенціалу протистояння кризовим процесам, що створює підґрунтя для розроблення програми антикризового управління економічною стійкістю підприємств. До джерел можливого виникнення кризових процесів належать: внутрішні бізнес-процеси, склад і структура персоналу, клієнтська база та фінансове забезпечення.

Зазначено, що інтегральне оцінювання економічної стійкості – це процес визначення типу економічної стійкості на кожній стадії кризового процесу на основі використання інтегральних показників фінансової, кадрової, бізнесової, клієнтської складових системи збалансованих показників. Науковий підхід передбачає побудову інтегрованої моделі

визначення стадії розгортання кризи за джерелом та типом економічної стійкості за допомогою визначення ключових показників результативності чотирьох складових системи збалансованих показників.

Обґрунтовано зміст антикризової стратегії забезпечення економічної стійкості підприємств як сукупності взаємопов'язаних компонентів і елементів, що визначають систему ефективної протидії впливу факторів економічного середовища їх функціонування на виробничо-господарську діяльність. Вона сформована на підставі врахування існуючого потенціалу протистояння кризовим процесам та його впливу на функціонування і результати діяльності підприємств.

Запропоновано методичний підхід до розроблення антикризової стратегії промислового підприємства, який охоплює такі складові методики: оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства; оцінювання економічної стійкості підприємства; узгодження результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу, що надає змоги визначити потенціал протистояння кризовим процесам та здійснювати прогнозування економічної стійкості підприємства. Прогноз значень показників економічної стійкості проводиться з використанням методології PEST-аналізу, системи збалансованих показників теорії нейронних мереж, математичного та кваліметричного прогнозування, які дозволяють оцінити вплив екзогенних та ендогенних факторів на результуючі показники.

Розроблено теоретико-методичні засади позиціонування промислових підприємств у системі антикризових стратегій, що передбачають побудову матриці визначення ризику втрати економічної стійкості, яка відбиває взаємозв'язок рівня впливу факторів середовища функціонування підприємства та типу стійкості, визначає потенціал протистояння кризовим процесам і забезпечує своєчасне діагностування економічного стану, ухвалення антикризових управлінських рішень та розробку комплексу заходів щодо зміни типу економічної стійкості.

Для реалізації процесів надходження, формування й ефективного

використання фінансових ресурсів, оптимізації фінансового потоку, досягнення економічної стійкості підприємства під впливом факторів середовища його функціонування на основі поєднання синергетичного, процесного, ситуаційного, функціонального, цільового, ресурсного та стратегічного підходів до протистояння кризі сформовано організаційно-економічний механізм розробки антикризової стратегії, який являє собою сукупність елементів, що визначають його мету, завдання, економічну і організаційну складові. Зазначений механізм виконує організаційну, ресурсозабезпечувальну, розподільну, оптимізаційну та адаптивну функції. Основною його метою є забезпечення в достатньому обсязі оборотним капіталом антикризових заходів. Прогноз досягнення економічної стійкості підприємства проводиться, використовуючи теорію математичних моделей і методів, пов'язаних з ухваленням раціональних рішень. Це дозволить підвищити обґрунтованість прийняття рішень у системі антикризового управління економічною стійкістю промислового підприємства.

З метою забезпечення обіговими коштами заходів антикризового управління економічною стійкістю підприємства розроблено організаційно-економічний механізм управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами формування. Зазначений механізм виконує антикризову, ресурсозабезпечувальну, перерозподільну функції та визначається як сукупність елементів, що утворюють його економічну й організаційну складову і дозволяють реалізувати процеси управління емісійними джерелами оптимізації капіталу. На основі комплексного, системного, процесного та цільового підходів визначено закономірності формування цього механізму, до яких віднесено: наявність недоліку власних оборотних коштів для фінансування потреб операційної діяльності; відтік коштів на забезпечення невиробничих потреб; структурні особливості власного та позикового капіталу, що пов'язані з напрямками поповнення. Розроблений механізм створює умови обґрунтованості рішень у системі антикризового управління економічною стійкістю промислових підприємств

у вигляді захисту від розгортання кризових процесів завдяки формуванню фінансових ресурсів у достатньому обсязі.

Для підвищення обґрунтованості антикризових заходів щодо забезпечення економічної стійкості підприємства розроблено на основі ситуаційного, системного та ресурсного підходів організаційно-економічний механізм управління фінансовими потоками, який виконує ресурсозабезпечувальну, перерозподільну, відтворювальну, координаційну, прибуткоутворювальну функції та базується на взаємозалежності стадії кризового процесу, типу економічної стійкості та можливих джерел виникнення кризових процесів і визначається якістю прогнозування динаміки, величин фінансових потоків, виявлення джерел коштів, ефективних напрямів їх використання. На основі з'ясування причинно-наслідкових зв'язків між різними видами фінансового потоку запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності управління фінансовими потоками. Зазначений підхід ґрунтується на побудові ситуаційної матриці для інтерпретації коефіцієнта достатності ресурсів за видами господарської діяльності, що дозволяє: визначити рівень достатності фінансових ресурсів, сформованих у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності для забезпечення розширеного відтворення; оцінити здатність підприємства активізувати інвестиційну діяльність за рахунок власних та позикових коштів, підвищити ступінь раціонального використання коштів у процесі його діяльності; виявити джерела виникнення кризових процесів, що спричиняють розбалансованість фінансових потоків.

Доведено, що досягнення економічної стійкості підприємств, яке передбачено змістом зовнішньоекономічного контракту, можливе шляхом вживання тактичних заходів щодо мінімізації та нейтралізації загроз валютних ризиків, що є заходами антикризового управління. Зміст зовнішньоекономічного контракту формує стратегічну основу зниження ризиків, підвищення результативності антикризового управління, що сприяє досягненню ефективності зовнішньоекономічної діяльності та економічної

стійкості підприємств. Розроблено на основі ситуаційного, процесного, системного підходів організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю, який являє собою сукупність елементів, що визначають економічну й організаційну складову і дозволяють реалізувати процеси зростання величини оборотного капіталу, зниження впливу ризиків та величини фінансових втрат від зовнішньоекономічної діяльності шляхом ефективного антикризового управління з метою досягнення економічної стійкості підприємства. Цей механізм виконує ресурсозабезпечувальну, перерозподільну, прибуткоутворювальну функції, а також функції резервування та контролю.

Для забезпечення контролю над рівнем досягнення стратегічних цілей і розробки ефективного антикризового управління, направлено на досягнення економічної стійкості підприємства, розроблено на основі системного, процесного та функціонального підходів організаційно-економічний механізм контролінгу економічної стійкості промислового підприємства як сукупність елементів, що визначають економічну й організаційну складову і дозволяють реалізувати процеси безперервного збирання, оцінювання, вивчення та контролю економічної інформації про дієвість основних локальних механізмів попередження та протидії кризі. Механізм контролінгу виконує функції моніторингу; консалтингу; координації; прогнозування та контролю. Запропоновано оцінювання інформаційного забезпечення контролінгу проводити на основі інтегрованої моделі, побудованої на основі математичного прогнозування впливу інформаційних потоків на економічну стійкість підприємств.

Прогнозування фінансових потоків та коефіцієнта достатності ресурсів запропоновано здійснювати на короткостроковий період в адаптивному режимі на основі подвійного експоненціального згладжування. Інтерпретація коефіцієнта достатності ресурсів здійснюється за ситуаційною матрицею, що дозволяє: оцінити параметри тренда на момент останнього спостереження; розробити заходи щодо залучення ресурсів, необхідних для реалізації

антикризової стратегії; підвищити ефективність використання власних і позикових фінансових ресурсів; контролювати динаміку фінансових потоків і вчасно реагувати на негативні явища.

Розроблено програму забезпечення економічної стійкості сучасних підприємств на основі комплексного підходу, яка містить методичне забезпечення розробки антикризової стратегії підприємства на основі системи збалансованих показників за чотирма складовими, регламентації зовнішньоекономічного контракту, визначення валютних ризиків та рівня якості контролінгу щодо інформаційного забезпечення.

Оптимальна структура капіталу забезпечується за рахунок використання емісійних джерел його поповнення (емісій акцій, облігацій та векселів) і визначається за допомогою методу корпоративного планування приросту обсягів власної та позикової частин капіталу.

Упровадження в практику виробничо-господарської діяльності підприємств елементів механізмів антикризового управління економічною стійкістю забезпечує отримання абсолютних економічних ефектів у вигляді приросту величин власного та позикового оборотного капіталу, загальної величини економічного результату, у тому числі за зовнішньоекономічними контрактами, і зростання загального фінансового потоку, відносного економічного ефекту тощо у вигляді зростання загального інтегрального показника економічної стійкості, соціального ефекту, що вимірюється наявністю джерел виконання соціальних зобов'язань перед власниками та працівниками, активізації реалізації соціальних програм та інших напрямів соціальної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л. И. Хозяйственный механизм общественных формаций / Л. И. Абалкин. – М. : Мысль, 1986. – 269 с.
2. Авиация : энциклопедия / гл. ред. Г. П. Свищев. – М. : Большая Российская Энциклопедия, 1994. – 736 с.
3. Авіаційний і промисловий маркетинг / С. М. Подреза, С. Є. Петропавлівська, О. А. Радченко, А. С. Гуріна. – К., 2005. – 376 с.
4. Адаменко А. А. Дифференциация взглядов на систему контроллинга и ее информационное наполнение / А. А. Адаменко, М. С. Рыбьянцева // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 11. – С. 54–62.
5. Аксентюк М. М. Роль контролера в управлінській діяльності / М. М. Аксентюк // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 9. – С. 187–191.
6. Аналитическая справка о результатах работы приватизированных предприятий и мероприятиях по созданию условий для их эффективного функционирования // Государственный информационный бюллетень о приватизации. – 2000. – № 1. – С. 54–56.
7. Аналитическая справка о ходе приватизации за 1998 год // Государственный информационный бюллетень о приватизации. – 1999. – № 3. – С. 3–16.
8. Анатомия кризисов / А. Д. Арманд, Д. И. Люри, В. В. Жерихин [и др.]. – М. : Наука, 1999. – 238 с.
9. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг : учебник по специальности «Менеджмент организаций» / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2005. – 280 с.

10. Анохин С. Н. Основы экономической устойчивости промышленных предприятий в рыночной экономике / С. Н. Анохин / Саратовский государственный технический университет. – Саратов, 2000. – 44 с.
11. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению [Текст] / под ред. Г. П. Иванова. – М.: Закон и Право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
12. Антикризове управління підприємством : навчальний. посібник / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
13. Антикризове управління підприємством на основі інновацій в контексті формування потенціалу змін / за заг. ред. І. А. Ігнат'євої // Розробка методичного підходу з формування проектів інвестиційних бізнес-планів розвитку підприємств легкої промисловості з урахуванням орієнтирів структурно-інноваційної політики : монографія. – К. : КНУТД, 2014. – 432 с. – Підрозд. 5.1. – С. 325-350
14. Антикризисное управление [Текст] : учебное пособие / В. Г. Крыжановский [и др.]; под ред. Е. С. Манаева, В. П. Панагушина. – М. : ПРИОР, 1998. – 432 с.
15. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
16. Антикризисное управление : учебник / Р. А. Попов. – М. : Высш. шк., 2005. – 429 с.
17. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення / О. В. Ареф'єва, Д. М. Городинська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8 (86). – С. 83–91.
18. Ареф'єва О. В. Управління розвитком економічних систем: теорія, механізми регулювання та управління / О. В. Ареф'єва, В. В. Прохорова. – Харків : УкрДАЗТ, 2010. – 301 с.

19. Астапова Г. В. Аналіз схем корпоративного захоплення промислових підприємств / Г. В. Астапова, М. Ю. Мілявський // Вісник Донецького університету економіки та права. Серія : Економіка та управління. – 2008. – № 1–2. – С. 139–146.

20. Астапова Г. В. Корпоративное управление и корпоративные финансы в условиях трансформационной экономики : монография / Г. В. Астапова. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2004. – 191 с.

21. Астапова Г. В. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління підприємством на основі права трудової власності : монографія / Г. В. Астапова. – К. : НАУ, 2006. – 244 с.

22. Астапова Г. В. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины / Г. В. Астапова, Е. А. Астапова, Д. П. Лойко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2001. – 526 с.

23. Астапова Г. В. Організаційно-економічні умови розвитку корпоративного сектору в авіаційній галузі України / Г. В. Астапова // Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. – К. : НАУ, 2006. – Вип. 15. – С. 23–27.

24. Астапова Г. В. Теоретичні та практичні проблеми корпоративного управління підприємствами / Г. В. Астапова // Вісник Донецького університету економіки та права. Серія : Економіка та управління. – 2007. – № 2. – С. 82–86..

25. Астапова Г. В. Теорія корпоративного управління підприємствами авіаційної галузі / Г. В. Астапова // Економіка: проблеми теорії і практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. – Т. 2, вип. 214. – С. 323–334.

26. Балабанова Л. В. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія : монографія / Л. В. Балабанова, О. О. Гасило. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 289 с.

27. Бартон Т. Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер. – М. ; С Пб. : Вильямс, 2003. – 208 с.
28. Бачурин А. В. Планово-экономические методы управления / А. В. Бачурин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 1977. – 415 с.
29. Белл Д. Внешняя среда организации: стратегический аспект / Д. Белл // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 23–27.
30. Бережная Е. В. Математические методы моделирования экономических систем : учебное пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
31. Берсуцкий Я. Г. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели : монография / Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа, Т. С. Клебанова. – Донецк : Юго-Восток, 2000. – 276 с.
32. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр : Эльга, 2001. – 528 с.
33. Богачев С. В. Фондовые методы развития промышленных корпораций: вопросы теории и практики : монография / С. В. Богачев / НАН Украины; Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2002. – 294 с.
34. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.
35. Бондарев, Г. И. Еще раз о понятии «кризис» / Г. И. Бондарев // Философские науки. – 1982. – № 3. – С. 48–51.
36. Брагінець А. М. Шляхи формування економічної стійкості галузей рослинництва сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / А. М. Брагінець. – Луганськ : Луганський національний аграрний університет, 2009. – 21 с.

37. Броило Е. В. Методология управления экономической устойчивостью коммерческой организации на основе мониторинга кризисных процессов : автореф. дис. на соискание уч. степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Е. В. Броило. – Екатеринбург : Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, 2009. – 46 с.

38. Брянцева И. В. Управление экономической устойчивостью строительного предприятия / И. В. Брянцева // Экономика строительства. – 2003. – № 12. – С. 27–33.

39. Будумян Е. В. Развитие инновационно-инвестиционных процессов как объективная необходимость модернизации промышленного производства / Е. В. Будумян // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2011. – Т. 155. – С. 75–80.

40. Булатов А. С. Экономика : учебник / А. С. Булатов. – М. : Юристъ, 2006. – 512 с.

41. Булеев И. П. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием по обработке цветных металлов / И. П. Булеев. – Донецк : ИЭП АН Украины, 1993. – 225 с.

42. Бюлетень НБУ : щомісяч. аналіт.-стат. вид. / О. І. Коваленко [та ін.]. – К. : ГЕД НБУ, 2013. – № 12 (249). – 184 с. – Режим доступа : <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=3624754>.

43. Валовий внутрішній продукт // Державний комітет статистики України. – Режим доступа : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/nac_r.htm

44. Валуев С. А. Организационное обеспечение систем управления научными исследованиями ВУЗа / С. А. Валуев. – М. : Высшая школа, 1983. – 112 с.

45. Варга Е. С. Избранные произведения : в 3 т. / Е. С. Варга; отв. ред. В. Я. Аболтин / Экономические кризисы / Институт мировой экономики и международных отношений АН СССР. – М. : Наука, 1974. – Т. 2. – 432 с.

46. Варга Е. С. Экономические кризисы / Е. С. Варга; под ред. В. Я. Аболтина. – М. : Наука, 1974. – 432 с.

47. Вартість основних засобів у 2000–2013 роках // Державний комітет статистики України. – Режим доступу :

http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/ibd/voz/voz_u/voz06_u.htm

48. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монографія / А. В. Василенко. – К. : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.

49. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.

50. Вебер М. Понятие социологии и «смысла» социального действия : избранные произведения : пер. с нем. / М. Вебер; сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; предисл. П. П. Гайденко; коммент. А. Ф. Филиппова. – М. : Прогресс, 1990. – 804 с.

51. Виды циклов. Экономические кризисы и их классификация. – Режим доступа :

<http://modern-econ.ru/makro/problemy/cikl/vidy.html>.

52. Віноградов С. Л. Контролінг як технологія менеджменту. Замітки практика / С. Л. Віноградов // Контролінг. – № 2. – 2002. – С. 217.

53. Виробництво та розподіл валового внутрішнього продукту за видами економічної діяльності // Державний комітет статистики України. – Режим доступу :

http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2008/vvp/vvp_ric/vtr_u.htm.

54. Виханский О. С. Стратегическое управление : учеб. для студентов, обучающихся по специальности и направлению «Менеджмент» / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1999. – 292 с.

55. Волков О. И. Экономика предприятия: курс лекций / О. И. Волков, В. К. Склярченко. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 280 с.

56. Гайворонська Ю. Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Ю. Є. Гайворонська. – К. : Національний транспортний університет, 2006. – 21 с.

57. Галюк Л. І. Забезпечення економічної стійкості газорозподільних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами. (за видами економічної діяльності)» / Л. І. Галюк. – Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2012. – 22 с.

58. Гальчинський А. Методологічні основи аналізу циклічного розвитку / А. Гальчинський. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/.../galchinskii.pdf.

59. Гапоненко В. Ф. Экономическая безопасность предприятия. Подходы и принципы [Текст] / В. Ф. Гапоненко, А. А. Безпалько, А. С. Власков. – М. : Осъ-89, 2006. – 208 с.

60. Геєць І. О. Авіабудівна галузь України в контексті міжнародних відносин [Текст] / І. О. Геєць // Науковий вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки : зб. наук. праць. – Хмельницький, 2010. – Вип. 4. – С. 219–223.

61. Геєць І. О. Інноваційно-інвестиційні проблеми розвитку авіабудівних підприємств // Матеріали науково-практичної конференції «Інноваційно-інвестиційні проблеми розвитку економіки України» (Київ, 23 грудня 2009 р.). – К. : НАУ, 2009, – С. 30–31.

62. Геєць І. О. Науково-технічне співробітництво як фактор підвищення конкурентоспроможності авіабудівної галузі України / І. О. Геєць // Матеріали науково-практичної конференції «Міжнародне

науково-технічне співробітництво: принципи, механізм, ефективність», 11–12 березня 2010 р. – К. : НТУУ КП, 2010. – С. 179–180.

63. Геєць І. О. Перспективи розвитку авіабудівних підприємств України в період низького та нестабільного попиту / І. О. Геєць // Матеріали IV науково-практичної конференції «Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці», 1 грудня 2009 р. – К. : НАУ, 2009. – С. 27–28.

64. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід / В. Герасимчук // Економіка України. – 2003. – № 9. – С. 12–17.

65. Герчикова І. Н. Менеджмент : учебник / І. Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 501 с.

66. Гершанок А. А. Совершенствование организационно-экономического механизма антикризисного управления : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А. А. Гершанок. – Ижевск : Пермский филиал института экономики уральского отделения российской академии наук, 2009. – 23 с.

67. Гиляровская Л. Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия : монографія / Л. Т. Гиляровская, А. А. Вехорева. – С Пб. : Питер, 2003. – 256 с.

68. Глотов В. А. Векторная стратификация / В. А. Глотов, В. В. Павельев. – М. : Наука, 1984. – 94 с.

69. Голляк Ю. Б. Економічні передумови необхідного розвитку виробничих потужностей авіаційної галузі / Ю. Б. Голляк // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць. – К., 2010. – Вип. 6. – С. 166–173.

70. Голляк Ю. Б. Тенденції розвитку державного авіабудівного концерну «Авіація України» в умовах лібералізації світового ринку повітряних перевезень / Ю. Б. Голляк, І. О. Геєць // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми

глобальних процесів у світовій економіці», 6 листопада 2007 р. – К. : НАУ, 2007. – С. 14–15.

71. Голляк Ю. Б. Формування моделі адаптивного прогнозування при механізмі функціонування і організації авіаційної галузі [Текст] / Ю. Б. Голляк // Економічний простір : зб. наук. праць. – Донецьк : ПДАБА, 2010. – Вип. 41. – С. 42–53.

72. Голов С. Ф. Управлінський облік / С. Ф. Голов. – К. : Лібра, 2003. – 704 с.

73. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / А. Г. Гончарук / Ін-т пробл. ринку та екон.-еколог. дослідж. НАН України. – Одеса, 2010. – 37 с. – Режим доступу :

<http://www.nbuv.gov.ua/ard/2010/10gagphp.zip>.

74. Горлянский В. А. Диалектическое противоречие и его структура / В. А. Горлянский // Вопросы философии. – 1965. – № 10. – С. 22–32.

75. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой : монография / А. П. Градов [и др.] ; ред.: А. П. Градов, Б. И. Кузин. – С Пб. : Специальная Литература, 1996. – 510 с.

76. Гусева И. Б. Повышение качества управления результатами предприятия с участием систем менеджмента и контроллинга / И. Б. Гусева, Т. В. Фалалеева // Качество, инновации, образование. – 2012. – № 4. – С. 55–60.

77. Давидович І. Є. Контролінг : навчальний посібник / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.

78. Дайле А. Практика контроллинга : пер. с нем. / А. Дайле ; под ред. и предисл. Лукашевича М. Л. и Тихоненковой Е. Н. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 335 с.

79. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка : в 4 т. / В. И. Даль. – М. : Изд-во «Русский язык», 1999. – 699 с.
80. Дарманська Г. О. Контролінг : навчальний посібник / Г. О. Дарманська, Л. В. Овод. – Хмельницький : ТУП, 2002. – 178 с.
81. Демчук О. Н. Антикризисное управление : учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – М. : Флинта, МПСИ, 2009. – 256 с.
82. Денисов В. Т. Процессное управление машиностроительным предприятием: методологические положения и практика : монография / В. Т. Денисов, О. В. Грищенко / НАН Украины; Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2005. – 188 с.
83. Дли М. И. Контроллинг процессов энергосбережения на региональном уровне / М. И. Дли, С. А. Михайлов, А. А. Балябина // Контроллинг. – 2010. – № 2 (35). – С. 74–79.
84. Довбня С. Финансовый анализ на различных этапах жизненного цикла предприятия / С. Довбня, Ю. Шембель // Бизнес Информ. – 1998. – № 17–18. – С. 87–92.
85. Дорогостайский Д. В. Об устойчивости морского судна : учебное пособие / Д. В. Дорогостайский, Ф. М. Кацман, А. В. Коннов. – М. : В/О «Мортехинформреклама», 1987. – 36 с.
86. Дяченко В. С. Економічна стійкість сільськогосподарських підприємств як чинник соціально-економічного розвитку України / В. С. Дяченко // Економічний вісник Донбасу. – 2013. – № 3 (33). – С. 220–216.
87. Евграфова И. Ю. Антикризисное управление / И. Ю. Евграфова, Е. А. Красникова. – М. : Окей-книга, 2009. – 32 с.
88. Езерская С. Г. Методика оценки уровня экономической устойчивости промышленного предприятия / С. Г. Езерская // Социально-экономические проблемы развития региона : материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Иваново : Иван. гос. ун-т, 2006. – Ч. II. – С. 76–81.

89. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / відп. ред. С. В. Мочерний [та ін.]. – К. : Академія, 2000. – Т. 1. – 864 с.
90. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / уклад.: Б. Д. Гаврилишин, О. А. Устенко та ін., ред. С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2001. – Т. 2. – 848 с.
91. Ельчанинов Д. В. Развитие механизмов антикризисного управления на промышленных предприятиях: теория и практика) : автореф. дис. на соискание уч. степени д-ра эконом. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика)» / Д. В. Емельчанов. – Самара : Самарский государственный экономический университет, 2008. – 38 с.
92. Еремейчук Р. А. Обоснование стратегии устойчивого развития предприятия / Р. А. Еремейчук // Економіка розвитку. – 2002. – № 2 (22). – С. 56–60.
93. Ерохина Е. А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход / Е. А. Ерохина. – Томск : Изд-во Томского ун-та, 1999. – 160 с.
94. Єрмоєнко-Григоренко О. А. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Єрмоєнко-Григоренко Олеся Андріївна / НАН України; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2000. – 188 с.
95. Жаворонкова Г. В. Менеджмент в інформаційній економіці: теорія і практика [текст]: монографія / Г. В. Жаворонкова. – Умань : Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2014. – 352 с.
96. Жаворонкова Г. В. Стратегічне управління авіатранспортними підприємствами: [Текст]: монографія / Г. В. Жаворонкова, І. П. Садловська, Т. Н. Шкода, В. О. Жаворонков; за ред. Жаворонкової Г. В. – К. : Кондор-Видавництво, 2012. – 676 с.
97. Жаворонков В. О. Стратегічне планування розвитку регіонів як засіб залучення інвестицій / В. О. Жаворонков, С. А. Марков, Р. Б. Кримковський // Стратегічні пріоритети розвитку регіонів у системі

економічної політики в Україні : наук. вісник. – Чернівці, 2001. – Вип. 2. – С. 240–243.

98. Жигалова В. Н. Повышение потенциала экономической устойчивости предприятия : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / В. Н. Жигалова. – Барнаул : ГОУ ВПО «Алтайский государственный университет», 2007. – 22 с.

99. Завадський Й. С. Управління сільськогосподарським виробництвом у системі АПК : підручник / Й. С. Завадський. – К. : Вища школа, 1992. – 367 с.

100. Завгородній А. Г. Фінансовий словник / А. Г. Завгородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. – 3-є вид., випр. та доп. – К. : Т-во знання, КОО. – 2000. – 587 с.

101. Загорулько В. М. Проблемы обновления производственного потенциала ГА Украины : дис... док. экон. наук : 08.07.04 / Загорулько Валентин Миронович / Киевский международный ун-т гражданской авиации. – К. , 1980. – 519 с.

102. Загорулько В. М. Проблемы технического обоснования воздушного транспорта Украины / В. М. Загорулько. – К. : КМУГА, 1993. – 212 с.

103. Заде А. Понятие лингвистической переменной и её применение к принятию приближённых решений / Л. А. Заде. – М. : Мир, 1976. – 176 с.

104. Зайцев О. Н. Оценка экономической устойчивости промышленных предприятий (на примере промышленности строительных материалов) : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / О. Н. Зайцев. – Хабаровск, 2007. – 23 с.

105. Закон України від 05.04.2001 № 2374-III «Про обіг векселів в Україні». – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2374-14>.

106. Закон України від 06.07.1999 р. № 826-XIV «Про приєднання України до Женевської конвенції 1930 року, якою запроваджено Уніфікований закон про переказні векселі та прості векселі». – Режим доступу :<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=826-14>.

107. Закон України від 06.12.2012 № 5519-VI «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо подальшого удосконалення адміністрування податків і зборів». – Режим доступу :
<http://search.ligazakon.ua/search/law/monitoring/MN016437.html>.

108. Закон України від 14.05.1992 р. № 2343-XII «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом режим доступу» – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.

109. Закон України від 16.04.1991 р. № 959-12 «Про зовнішньоекономічну діяльність» / Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=959-12>.

110. Залогіна К. І. Антикризове управління промисловим підприємством в умовах перехідної економіки України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01. «Економіка, організація і управління підприємствами» / К. І. Залогіна. – Хмельницький, 2004. – 20 с.

111. Засади формування бюджетної політики держави : монографія / за наук. ред. М. М. Єрмошенка. – К. : НАУ, 2003. – 284 с.

112. Захарченко В. И. Экономическая устойчивость предприятия в переходной экономике / В. И. Захарченко // Машиностроитель. – 2002. – № 1. – С. 9–11.

113. Зеленський С. В. Корпоративно-управлінська функція держави: мета і передумови удосконалення / С. В. Зеленський // Фінанси України. – 2000. – № 9. – С. 25–31.

114. Зеткина О. В. Об управлении устойчивостью предприятия / О. В. Зеткина. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2003. – 134 с.

115. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2011 році: статистичний збірник / відп. за вип. А. О. Фризоренко. – К. : Державна служба статистики України, 2011. – 101 с.

116. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2013 році: статистичний збірник / відп. за вип. А. О. Фризоренко. – К. : Державна служба статистики України, 2014. – 156 с.

117. Іванов В. Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами. (за видами економічної діяльності)» / В. Л. Іванов. – Луганськ : Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2010. – 26 с.

118. Іванова О. О. Оценка экономической устойчивости полиграфической организации: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. екон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика)» / О. О. Иванова. – М. : ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет печати имени Ивана Федорова», 2012. – 27 с.

119. Іванюта С. М. Антикризове управління в аграрній сфері контролінгу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / С. М. Іванюта. – К. : Української академії аграрних наук, 2006. – 20 с.

120. Игонина Л. Л. Теории экономических циклов и современные финансовые кризисы / Л. Л. Игонина // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – Т. 1, № 1 (5).

121. Ігнат'єва І. А. Методичні підходи до оцінювання рівня стратегічної гнучкості підприємств сфери послуг / І. А. Ігнат'єва, Н. В. Хлістунова // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 128–135.

122. Ігнат'єва І. А. Нові парадигми стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах ринкових трансформацій /

І. А. Ігнат'єва, Р. В. Янкової // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 1. – С. 157–163.

123. Ізмайлова, К. В. Аналіз джерел формування активів / К. В. Ізмайлова // Фінанси України. – 2005. – № 8. – С. 67–74.

124. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / К. В. Ізмайлова. – К. : МАУП, 2004. – 152 с.

125. Икрин В. А. Сопротивление материалов с элементами теории упругости и пластичности : учебник для студентов, обучающихся по направлению 653500 «Строительство» / В. А. Икрин. – М. : Изд. АСВ, 2004. – 424 с.

126. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г. Я. Ільницька // Науковий вісник : зб. наук.-техн. праць / Український державний лісотехнічний університет. – 2004. – Вип. 147. – С. 291–294.

127. Інвестиції в основний капітал // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/ibd/ibd_rik/ibd_u/iok_u.html.

128. Інвестиції в основний капітал за джерелами фінансування (2002-2009 рр.) // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/ibd/iokjf/iokjf_u07.htm

129. Индекс инфляции (Украина) / Финансовый портал Минфин. – Режим доступу : <http://index.minfin.com.ua/index/infl/>

130. Інноваційна активність. Впровадження інновацій на промислових підприємствах // Державний комітет статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html

131. Иоффе В. В. Оценка экономической устойчивости промышленного предприятия : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством

(региональная экономика)» / В. В. Иоффе. – Иркутск : Байкальский государственный университет экономики и права, 2006. – 21 с.

132. Исмагилов И. И. Принятие решений при количественных и качественных критериях описания альтернатив / И. И. Исмагилов. – Режим доступа : http://www.mathnet.ru/php/getFT.phtml?jrnid=ipi&paperid=89&what=fullt&option_lang=rus.

133. Йосс Ж. Элементарная теория устойчивости и бифуркаций / Ж. Йосс, Д. Джозеф. – М. : Мир, 1983. – 301 с.

134. Каймакова М. В. Антикризисное управление : текст лекций / М. В. Каймакова. – Ульяновск : УЛГТУ, 2009. – 240 с.

135. Калініна І. О. Дослідження нейромережевих методів у задачах прогнозування / І. О. Калініна // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Серія : Комп'ютерні технології. – 2009. – Т. 106, вип. 93. – С. 132–138. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npchduct_2009_106_93_19.pdf.

136. Капітальні інвестиції за видами активів // Державний комітет статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/ibd/ibd_rik/ibd_u/ki_rik_u.htm

137. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за січень-грудень 2012 року. // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2012/ibd/iokved/iokved_u/iokved_0412_u.htm

138. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за січень-грудень 2013 року. // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/ibd/iokved/iokved_u/iokved_0413_u.htm

139. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування (2010-2013 рр.). // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету

доступу :http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/ibd/iokjf/iokjf_u13.htm

140. Капица С. П. Синергетика и прогнозы будущего / С. П. Капица, С. П. Курдюмов, Г. Г. Малинецкий. – 2-е изд. – М. : Эдиториал УРСС, 2001. – 288 с.

141. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.

142. Каспиров А. В. Управление устойчивым развитием предприятия : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика)» / А. В. Каспиров. – Саратов : СГС ЭУ, 2001. – 20 с.

143. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.04 / Касьянова Наталія Віталіївна / НАН України; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2012. – 471 с.

144. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія / Н. В. Касьянова / НАН України; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2011. – 375 с.

145. Качалов И. Три ключевых параметра развития кризисов компаний / И. Качалов // Item – технологии корпоративного управления. – Режим доступа : <http://iteam.ru/articles.php?pid=1&tid=2&tid=16&tid=300>.

146. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости процента и денег / Дж. М. Кейнс; пер. с англ. Н. Н. Любимов; ред. Л. П. Куракова. – М. : Гелиос АРВ, 2002. – 351 с.

147. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Харків : ВД ІНЖЕК, 2007. – 192 с.

148. Классификация экономических кризисов. – Режим доступа : http://www.1mashstroi.ru/antikrizisnoe_upravlenie/klassifikazia_ekonomicheskikh_krizisov/index.html.

149. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп. – М. : Издательство НОРМА, 2001. – 528 с.

150. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 560 с.

151. Ковтун А. Ассоциация предприятий авиационной промышленности Украины «Укрaviaпром» / А. Ковтун, А. Суровцев // Авиация и время. – 2002. – № 2. – С. 31.

152. Козак В. Г. Удосконалення методики аналізу фінансового стану в підприємствах України / В. Г. Козак // Економіка АПК : міжнародний науково-виробничий журнал. – 2005. – № 3. – С. 53–62.

153. Колодізев О. М. Дослідження сутності та змісту економічної стійкості підприємства / О. М. Колодізев, К. М. Нужний // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сборник. – 2007. – № 78. – С. 238–243.

154. Команинский В. И. Нейронные сети их применение в системах управления и связи / В. И. Команинский, Д. А. Смирнов. – М. : Горячая линия-Телеком, 2003. – 94 с.

155. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения : избранные труды [Текст] / Н. Д. Кондратьев; Международный фонд Н. Д. Кондратьева [и др.]; ред. кол.: Абалкин Л. И. (пред.) [и др.]. – М. : Экономика, 2002. – 767 с.

156. Кононенко А. Анализ финансовой отчетности / А. Кононенко. – Харьков : Фактор, 2002. – 144 с.

157. Контроллинг в бизнесе: методические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 256 с.

158. Контроллинг как инструмент управления предприятием : монография / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина [и др.]; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит; ЮНИТИ, 1998. – 279 с.

159. Корж М. В. Програма маркетингу в загальному маркетинговому управлінні на авіапромислових підприємствах / М. В. Корж // Вісник Національного авіаційного університету. – 2013. – № 2 (55). – С. 231–237.

160. Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: Дека, 1997. – 304 с.

161. Король В. С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / В. С. Король / НАН України; Ін-т регіон. дослідж. – Львів, 2001. – 24 с.

162. Корпоративне управління в Україні: стратегії, інновації, інвестиції / І. О. Борисюк [та ін]; за ред. В. І. Щелкунова, Г. В. Жаворонкової. – К. : Наукова думка, 2008. – 415 с.

163. Коррупция в Украине по-прежнему зашкаливает // Transparency International. – Режим доступа : http://www.chp.com.ua/index.php?code=9509&show_all=YES.

164. Корчагина Е. В. Анализ и оценка экономической устойчивости в структурах предпринимательства : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.30 «Экономика предпринимательства» / Е. В. Корчагина. – СПб : Государственный университет экономики и финансов, 2000. – 21 с.

165. Костирко, Р. О. Нормативно-правове забезпечення контролю та аналізу фінансової стійкості підприємства / Р. О. Костирко // Экономика и право. – 2009. – № 3. – С. 172–181.

166. Костирко Р. О. Удосконалення аудиту фінансової звітності акціонерних товариств : монографія / Р. О. Костирко. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. – 300 с.

167. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. – М. : Ростинтэр, 1996. – 704 с.
168. Котляр М. Л. Методи та прийоми аналізу фінансового стану підприємства / М. Л. Котляр // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць. – 2008. – № 5. – С. 57–61.
169. Коцюба О. С. Механізм та аналітико-інструментальні засоби забезпечення економічної стійкості підприємства (за матеріалами поліграфічних підприємств України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами. (за видами економічної діяльності)» / О. С. Коцюба / Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К., 2009. – 20 с.
170. Кравец Т. Д. Подходы к трактовке категории «контроллинг» / Т. Д. Кравец // Сибирская финансовая школа. – 2012. – № 3. – С. 147–149.
171. Круглов В. В. Искусственные нейронные сети. Теория и практика / В. В. Круглов, В. В. Борисов, Т. Д. Кравец. – 2-е изд. – М. : Горячая линия-Телеком, 2002. – 382 с.
172. Крутик А. Б. Антикризисный менеджмент: превентивные методы управления / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. – СПб : Питер, 2001. – 432 с.
173. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций : в 2 т. / Г. Кунц, С. О’Доннел. – М. : Наука, 1991. – Т. 1. – 280 с.
174. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства : моногр. [Текст] / А. В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
175. Крутько В. М. Введение в менеджмент кризисных ситуаций: практ. рекомен / В. М. Крутько. – К. : МЗУУП, 1994. – 52 с.
176. Кушнірук В. С. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону : моногр. [Текст] / В. С. Кушнірук, О. Ю. Єрмаков, О. В. Шебаніна ; за ред. проф. О. Ю. Єрмакова. – Миколаїв : МДАУ, 2009. – 232 с.

177. Лепа Р. Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, модели и методы: монография / Р. Н. Лепа / НАН Украины; Ин-т экономики пром-ти. – Донецк : Юго-Восток, 2006. – 308 с.

178. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методолгічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.

179. Лігоненко Л. О. Обґрунтування теоретичних засад економічного управління підприємством з позицій теорії фірми / Л. О. Лігоненко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 5. – С. 227–232.

180. Лігоненко Л. О. Систематизація та розвиток методології дослідження грошових потоків підприємства / Л. О. Лігоненко // Економічний простір. – 2014. – № 2. – С. 243–246.

181. Лігоненко Л. О. Фінансове забезпечення розвитку підприємств : монографія / Л. О. Лігоненко; за заг ред. Бланка І. О. – К. : КНТЕУ, 2011. – 344 с.

182. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки / Л. И. Лопатников. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2003. – 520 с.

183. Лотоцька С. В. Управління економічною стійкістю авіакомпаній України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / С. В. Лотоцька. – К. : Національний авіаційний університет, 2012. – 22 с.

184. Лоханова Н. О. Облік у системі управління економічною стійкістю підприємств: інституціональний підхід : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / Н. О. Лоханова. – Одеса : Одеський національний економічний університет, 2013. – 38 с.

185. Льюис К. Д. Методы прогнозирования экономических

показателей / К. Д. Льюис ; пер. с англ. и предисл. Е. З. Демиденко. – М. : Финансы и статистика, 1986. – 133 с.

186. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления : пер. с нем. / Э. Майер; под ред. С. А. Николаевой. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 96 с.

187. Маковоз О. В. Теоретико-методологічна сутність кризових явищ в розвитку економічних систем / О. В. Маковоз., А. С. Глазкова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 38. – 2012. – С. 271–273.

188. Малинин К. Г. Устойчивость функционирования предприятия в рыночной экономике : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.06 «Эконометрика и статистика» / К. Г. Малинин. – М. : МГАХМ, 1997. – 21 с.

189. Малицкий А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура / А. А. Малицкий. – Режим доступу :

<http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura>.

190. Мамішев А. Зміст і призначення контролю в механізмі управління / А. Мамішев // Економіка. Фінанси. Право. – 2003. – № 3. – С. 5–10.

191. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 301 с.

192. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів : навчальний посібник / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко. К. : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.

193. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства : навчальний посібник / І. А. Маркіна. – К. : НМЦ Укоопосвіта, 2000. – 268 с.

194. Маркс К. Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. – 2-е изд. – М. : Госполитиздат, 1963. – Т. 30. – С. 345.

195. Марцин В. С. Надійність, платоспроможність та фінансова стійкість – основні складові оцінки фінансового стану підприємства / В. С. Марцин // Економіка, фінанси, право : інформаційно-аналітичний журнал. – 2008. – № 7. – С. 26–29.

196. Матвеев В. В. Консолідація капіталу як інструмент конкурентної стратегії суб'єктів світового ринку авіабудування / В. В. Матвеев, Т. А. Нікітіна // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : зб. наук. праць. – К. : НАУ, 2010. – Вип. 28. – С. 47–50.

197. Математическая энциклопедия : энциклопедия / гл. ред. И. М. Виноградов. – М. : Сов. энциклопедия, 1985. – Т. 5. – 1248 с.

198. Матушевська О. Сутність та види економічної стійкості промислового підприємства / О. Матушевська // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 2 (5). – Режим доступу :

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11abmizb.pdf>.

199. Машинобудування в Україні : тенденції, проблеми, перспективи / за заг. ред. чл.-кор. НАН України Б. М. Данилишина. – Ніжин : ТОВ «Аспект-Поліграф», 2007. – 308 с.

200. Медведев В. А. Устойчивое развитие общества: модели, стратегия / В. А. Медведев. – М. : Академия, 2001. – 267 с.

201. Мельник Л. Г. Экономика предприятия : учеб. пособие / под общ. ред. Л. Г. Мельника. – Сумы : Университетская книга, 2002. – 632 с.

202. Мельник О. Г. Бізнес-індикатори в системі полікритеріальної діагностики діяльності підприємства // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : вісник національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – № 657. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2009_657/07.pdf.

203. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

204. Методи забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємств корпоративного типу / В. І. Щелкунов, С. Г. Мізюк, Г. В. Астапова, В. В. Мізюк, О. В. Буглак. – К. : Наук. думка, 2007. – 160 с.

205. Механізми стабілізації та розвитку : монографія / за ред. О. О. Шубіна, Л. В. Фролової. – Донецьк : Ноулідж, 2013. – 513 с.

206. Мещеряков В. А. Идентификация строительных машин как нелинейных динамических систем на основе нейросетевых технологий / В. А. Мещеряков // Труды II Всероссийской научной конференции «Проектирование инженерных и научных приложений в среде MATLAB». – М. : Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова РАН, 2004. – С. 1300-1308.

207. Минаев Э. С. Антикризисное управление : учебник / Э. С. Минаев, В. П. Панагушин. – М. : Приор, 1998. – 432 с.

208. Михайлова А. В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации : дис...канд. экон. наук : 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / Михайлова Анна Викторовна. – М., 2006. – 210 с.

209. Михалев О. В. Экономическая устойчивость хозяйственных систем: методология и практика научных исследований и прикладного анализа : монография / О. В. Михалев. – С Пб. : Изд-во Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010. – 200 с.

210. Мних Є. Оцінка фінансового стану підприємства за умов застосування методів точкової статистичної експертизи / Є. Мних, Н. Біленька // Бухгалтерський облік і аудит. – 2004. – № 2. – С. 27–31.

211. Мних Є. Сучасний економічний аналіз: питання методології та організації / Є. Мних // Бухгалтерський облік і аудит. – 2006. – № 1. – С. 55–61.

212. Моррисей Дж. Целевое управление организацией / Дж. Моррисей. – М. : Советское радио, 1979. – 144 с.

213. Москаленко В. П. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия: научно-методическое издание / В. П. Москаленко, О. В. Шипунова; под науч. ред. В. П. Москаленко. – Сумы : Довкілля, 2003. – 176 с.

214. Надьон Г. О. Криза в діяльності підприємства: діагностика та подолання : монографія / Г. О. Надьон. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 384 с.

215. Назаретян А. П. Цивилизационные кризисы в контексте Универсальной истории: синергетика, психология и футурология / А. П. Назаретян. – М. : ПЕР СЭ, 2001. – 239 с.

216. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України № 201 від 06.09.2001 «Про затвердження Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів)». – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0833-01>.

217. Наказ МФУ України № 73 від 07.02.2013 «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE22868.html.

218. Наукові кадри та кількість організацій // Державний комітет статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html

219. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». – Режим доступу : http://195.78.68.18/minfin/control/uk/publish/article/main?art_id=366860&cat_id=285157.

220. Наявність і стан основних засобів за 2009 рік // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2010/ibd/nsoz/nsoz09_u.htm

221. Наявність і стан основних засобів за 2010 рік // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2011/ibd/nsoz/nsoz10_u.htm

222. Наявність і стан основних засобів за 2011 рік // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2012/ibd/nsoz/nsoz11_u.htm

223. Наявність і стан основних засобів за 2012 рік // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/ibd/nsoz/nsoz12_u.htm.

224. Наявність і стан основних засобів за видами економічної діяльності (КВЕД-2010) за 2013 рік // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/ibd/nsoz/nsoz13_u.htm

225. Нечай М. Г. Антикризисное управление финансовой устойчивостью предприятий с учётом внешних и внутренних факторов : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / М. Г. Нечай. – Томск : Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Томский государственный университет», 2009. – 26 с.

226. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов : пер. с англ. / Пол Р. Нивен. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.

227. Никитина Н. В. Антикризисное финансовое управление промышленным предприятием: теория, методология, практика контролинга : автореф. дис. на соискание уч. степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / Н. В. Никитина. – Саранск :

ГОУВПО «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева», 2009. – 30 с.

228. Нікітіна Т. А. Консолідація капіталу як інструмент конкурентної стратегії суб'єктів світового ринку авіабудівання / Т. А. Нікітіна, В. В. Матвеев // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : зб. наук. праць. – К. : НАУ, 2010. – Вип. 28. – С. 47–50.

229. Нікітіна Т. А. Удосконалення стратегії консолідації капіталу в авіабудівельній галузі України / Т. А. Нікітіна // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : зб. наук. праць. – К. : НАУ, 2010. – Вип. 27. – С. 50–54.

230. Ніколенко С. С. Господарсько-політичний механізм сучасної ринкової економіки : монографія / С. С. Ніколенко, І. О. Пінчук. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 153 с.

231. Николис Г. Познание сложного. Введение : пер. с англ. / Г. Николис, И. Пригожин. – 2-е изд., стереотип. – М. : Едиториал УРСС, 2003. – 344 с.

232. Новожилов В. Б. Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании / В. Б. Новожилов. – М. : Наука, 1972. – 274 с.

233. Новоселецький О. М. Моделювання стійкості функціонування підприємства з урахуванням ризику : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.11 «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці» / О. М. Новоселецький / Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К., 2008. – 18 с.

234. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності // Державний комітет статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/pr/orp/orp_u/orp1213_u.htm

235. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов. – М. : Оникс, 2008. – 736 с.

236. Оксанич Н. И. Экономическая устойчивость сельскохозяйственных организаций : автореф. дис. на соискание уч. степени

д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Н. И. Оксанич. – М. : ГНУ Всероссийский научно-исследовательский институт экономики, труда и управления в сельском хозяйстве, 2007. – 45 с.

237. Олейник А. Б. Экономическая устойчивость предприятия в современных условиях : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А. Б. Олейник. – Волгоград : Волгоградский государственный университет, 2002. – 21 с.

238. Осипов Ю. М. Хозяйственный механизм государственно-монополистического капитализма / Ю. М. Осипов. – М. : Московский ун-т, 1987. – Т. 1. – 400 с.

239. Осовский С. Нейронные сети для обработки информации : пер. с польск. / С. Осовский. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 344 с.

240. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / О. М. Паламарчук. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_2.

241. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства : навчальний посібник / В. А. Панков, С. Я. Єлецьких, Н. М. Михайличенко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 112 с.

242. Панченко В. Н. Механізм відтворення та підвищення віддачі основного капіталу підприємства / В. Н. Панченко. – К. : Фенікс, 2002. – 363 с.

243. Партин Г. О. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / Г. О. Партин, Н. Є. Селюченко. – Львів : Вид-во НУ «ЛП», 2010. – 332 с.

244. Петренко С. М. Методологічні аспекти оперативного контролінгу / С. М. Петренко // Торгівля і ринок України. – Донецьк, 1999. – С. 287–293.

245. Пилецкая С. Т. Информационно-аналитическое обеспечение механизма формирования и управления финансовыми потоками предприятия / С. Т. Пилецкая // Економічний простір : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2008. – № 12/2. – С. 124–129.

246. Пилецкая С. Т. Методологические основы финансового механизма / С. Т. Пилецкая // Вісник ДДМА. – 2005. – № 1. – С. 242–251.

247. Пилецкая С. Т. Методологические основы формирования механизма разработки и реализации стратегии финансовой независимости предприятий авиационной промышленности / С. Т. Пилецкая // Оралдын гылым жаршысы (Уральский научный вестник). – Уральск. – 2013. – № 8 (56). – С. 91–96.

248. Пилецкая С. Т. Механизм антикризисного управления финансами предприятия в условиях трансформации экономики / С. Т. Пилецкая // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. – Вип. 137. – С. 190–195.

249. Пилецкая С. Т. Механизм проведения стратегического анализа потенциала предприятия / С. Т. Пилецкая // Вісник ДДМА. – № 1 (11). – 2008. – С. 286–293.

250. Пилецкая С. Т. Механизм проведения стратегического анализа потенциала предприятия // Фінансово-економічні та інституціональні проблеми розвитку промислових підприємств : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 24–25 травня 2007 року / за заг. ред. І. С. Алієва, С. Я. Єлецьких. – Краматорськ : ДДМА, 2007. – С. 109–110.

251. Пилецкая С. Т. Механизм управления рисками предприятия при разработке финансовой стратегии / С. Т. Пилецкая, С. Ю. Саплин // Економіка промисловості. – 2005. – № 4 (30). – С. 144–150.

252. Пилецкая С. Т. Механизм управления финансовыми потоками предприятия / С. Т. Пилецкая // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. – Т. 4, вип. 216. – С. 945–953.

253. Пилецкая С. Т. Механизм финансовой стратегии предприятия / С. Т. Пилецкая // Розвиток економіки України в умовах міжнародної інтеграції : зб. наук. праць ДонДУУ. Серія : Економіка. – Донецьк : ДонДУУ, 2006. – Т. 7, вип. 68. – С. 216–226.

254. Пилецкая С. Т. Механизм формирования и управления финансовыми потоками предприятия / С. Т. Пилецкая // Проблеми та сучасна практика ЗЕД в умовах глобалізації та інтеграції : зб. наук. праць ДонДУУ. Серія : Економіка. – Донецьк : ДонДУУ, 2007. – Т. 8, вип. 92. – С. 73–84.

255. Пилецкая С. Т. Нормативно-правовая база обеспечения финансовой независимости предприятий авиационной промышленности / С. Т. Пилецкая // Современный научный вестник: научно-теоретический и практический журнал. – Белгород. – 2012. – № 27 (139). – С. 98–117.

256. Пилецкая С. Т. Организационно-методическое обеспечение использования лизинговой формы инвестирования на промышленных предприятиях : рукоп. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.06.01 «Экономика предприятия и организация производства» / С. Т. Пилецкая / Донбасская государственная машиностроительная академия. – Краматорск, 2000. – 208 с.

257. Пилецкая С. Т. Оценка и прогнозирование стратегического потенциала промышленного авиапредприятия / С. Т. Пилецкая // Экономика и предпринимательство. – М., 2013. № 12 (4). – С. 334–338.

258. Пилецкая С. Т. Оценка качества управления финансовыми потоками предприятия / С. Т. Пилецкая // Бізнес Інформ. – Харків : Харківський національний економічний університет МОН України, 2007. – № 12 (1). – С. 114–117.

259. Пилецкая С. Т. Применение прикладной программы «расчет цены» в условиях машиностроительных корпораций / Г. В. Астапова, С. Т. Пилецкая // Економіка, фінанси, право. – 2011. – № 11–12. – С. 29–32.

260. Пилецкая С. Т. Прогнозирование финансовых потоков предприятия / С. Т. Пилецкая // Экономические проблемы и перспективы

стабилизации экономики Украины : актуальные проблемы реформирования экономики в регионе : сб. науч. трудов / НАН Украины; Институт экономики промышленности; Краматорский экономико-гуманитарный институт. – Донецк, 2007. – С. 208–218.

261. Пилецкая С. Т. Роль финансовых потоков при антикризисном управлении финансами предприятия / С. Т. Пилецкая // Актуальные проблемы экономики, финансов, управления и права периода трансформации : материалы обл. научн.-практ. конф., 23 ноября 2002 г. – Донецк : ДИЭХП, 2002. – С. 79–83.

262. Пилецкая С. Т. Система адаптации промышленного авиапредприятия к нестабильной внешней среде при формировании стратегии финансовой независимости / С. Т. Пилецкая // Современный научный вестник: научно-теоретический и практический журнал. – Белгород. – 2013. – № 14 (153). – С. 14–19.

263. Пилецкая С. Т. Стратегический мониторинг в системе финансового регулирования развитием предприятия / С. Т. Пилецкая // Вісник ДДМА. – 2010. – № 4 (21). – С. 186–190.

264. Пилецкая С. Т. Субъективно-объективная взаимосвязь финансовой независимости и социально-экономической эффективности функционирования предприятий авиационной промышленности [Текст] / С. Т. Пилецкая // Предпринимательство в сфере финансов. Текущие научные проблемы Восточной Европы : монография / под ред. Э. Милош. – Люблин : Politechnika Lubelska, 2014. – 806 с. – Разд. 8. – С. 79–93.

265. Пилецкая С. Т. Финансовая стратегия как основа финансового менеджмента предприятия / С. Т. Пилецкая // Вісник ДДМА. – 2005. – № 2. – С. 280–284

266. Пилецкая С. Т. Финансовые потоки и их классификация / С. Т. Пилецкая // Економіка промисловості : науково-практичний журнал / Інститут економіки промисловості НАНУ. – 2003. – № 1 (19). – С. 172–177.

267. Пилецкая С. Т. Формирование понятийного аппарата менеджмента финансовых потоков / С. Т. Пилецкая // Вісник Донецького університету економіки та права : зб. наук. праць. Серія : Економіка та управління / В. К. Мамутов, О. І. Амоша, Н. Ю. Брюховецька [та ін.]; гол. ред. Я. Г. Берсуцький. – Донецьк : Дон УЕП, 2006. – № 2. – С. 53–59.

268. Пілецька С. Т. Антикризове управління економічною стійкістю підприємства[Текст]: монографія / С. Т. Пілецька. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 320 с.

269. Пілецька С. Т. Антикризове управління як інструмент запобігання кризи / С. Т. Пілецька // Науковий вісник ДДМА. – 2014. – № 2 (14Е). – Режим доступу :

http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/TITUL.html.

270. Пілецька С. Т. Вплив механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємств авіаційної промисловості на їх фінансову незалежність / С. Т. Пілецька // Бізнес Інформ. – 2013. – № 6. – С. 52–56.

271. Пілецька С. Т. Діагностика в антикризовому управлінні підприємством / С. Т. Пілецька // Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства: зб. наук. праць ДонДУУ. Серія : Економіка. – Донецьк : ДонДУУ, 2013. – Т. XIV, вип. 274. – С. 216–222.

272. Пілецька С. Т. До питання управління політичним ризиком на підприємствах / С. Т. Пілецька // Розвиток національної промисловості в сучасному контексті: пріоритети, проблеми, регулювання : тези доп. і повідом. ед.ар. наук.-практ.конф., Донецьк, 19–20 жовт. 2009 р. : у 2 т. / НАН України; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2009. – Т. 2. – С. 118–120.

273. Пілецька С. Т. Еволюція наукових поглядів щодо кризових коливань / С. Т. Пілецька // Особливості модернізації фінансово-економічної системи: зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 6–7 березня 2014 р.) : у 2 ч. – К. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2014. – Ч. 1. – С. 90–95.

274. Пілецька С. Т. Економічна оцінка фінансової незалежності промислових підприємств на основі структурно-динамічного аналізу / С. Т. Пілецька // Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. – К. : НАУ, 2012. – Вип. 40. – С. 104–116.

275. Пілецька С. Т. Екологічна стратегія підприємства/ С. Т. Пілецька // Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. – К. : НАУ, 2013. – Вип. 44. – С. 62–67.

276. Пілецька С. Т. Економічний механізм формування позикового капіталу підприємств / С. Т. Пілецька // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою : зб. наук. праць. Серія : Економіка. – Донецьк : ДонДУУ, 2010. – Т. 11, вип. 157. – С. 331–339.

277. Пілецька С. Т. Закономірності формування власного і позикового капіталу промислових підприємств в умовах фінансової незалежності / С. Т. Пілецька // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7. – С. 160–164.

278. Пілецька С. Т. Інформаційне забезпечення фінансової незалежності підприємств / С. Т. Пілецька // Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. – К. : НАУ, 2011. – Вип. 39. – С. 84–94.

279. Пілецька С. Т. Класифікація видів фінансових потоків авіапромислового підприємства / С. Т. Пілецька // Матеріали XI міжнародної науково-технічної конференції «АВІА-2013». – К. : НАУ, 2013. – Т. 6. – С. 30–33.

280. Пілецька С. Т. Контролінг антикризового управління економічною стійкістю підприємства / С. Т. Пілецька // British Journal of Science, Education and Culture. – Лондон. – 2014. – Т. IV, № 1 (5). – С. 564–568. – ISSN: 0007-1657.

281. Пілецька С. Т. Концепція формування механізму фінансової незалежності підприємства / С. Т. Пілецька, Г. В. Астапова, В. А. Павловська // Наукове забезпечення процесів реформування соціально-економічних відносин в умовах глобалізації : матеріали науково-практичної конференції, 29–30 квітня 2011 р. – Сімферополь : ВіТроПринт, 2011. – Т. 1. – С. 112–124.

282. Пілецька С. Т. Методика оцінки інформаційно-технологічного забезпечення діяльності авіатранспортних підприємств. Методика прогнозування обсягів фінансових потоків авіатранспортних підприємств [Текст] / С. Т. Пілецька // Організаційно-економічний механізм управління авіатранспортним підприємством : монографія / Г. В. Астапова, О. В. Арєф`єва, В. В. Матвєєв [та ін.]. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 304 с. – Підрозд. 5.2. – С. 227–234; Підрозд. 5.3. – С. 235–255.

283. Пілецька С. Т. Механізм розробки і реалізації екологічної стратегії промислового підприємства / С. Т. Пілецька // Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства: зб. наук. праць. Серія : Економіка. – Донецьк : ДонДУУ, 2012. – Т. XIII, вип. 248. – С. 185–192.

284. Пілецька С. Т. Механізм формування власного капіталу підприємства / С. Т. Пілецька // Сталий розвиток економіки : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – № 2. – 2010. – С. 141–145.

285. Пілецька С. Т. Механізм формування власного капіталу промислового підприємства / С. Т. Пілецька // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою : зб. наук. праць. Серія : Економіка. – Донецьк : ДонДУУ, 2011. – Т. 12, вип. 204. – С. 211–218.

286. Пілецька С. Т. Моніторинг реалізації екологічної стратегії промислового підприємства / С. Т. Пілецька // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою : зб. наук. праць. Серія : Економіка. – Донецьк : ДонДУУ, 2012. – Т. 13, вип. 218. – С. 356–363.

287. Пілецька С. Т. Неінституціональні основи формування концепції фінансової незалежності корпоративних підприємств авіаційної промисловості / С. Т. Пілецька // Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Корпоративні фінанси: соціально-економічні, організаційно-правові та інституціональні аспекти». – К. : НАУ, 2012. – С. 51–53.

288. Пілецька С. Т. Неінституційні підходи щодо відтворення основних фондів підприємства / Г. В. Астапова, С. Т. Пілецька // Вісник СумДУ. Серія : Економіка. – Суми. – 2011. – № 1. – С. 113–119.

289. Пілецька С. Т. Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств / С. Т. Пілецька // Вісник Донецького університету економіки та права : зб. наук. праць. Серія : Економіка та управління / редкол. : В. К. Мамутов, О. І. Амоша, А. Я. Берсуцький [та ін.]; гол. ред. Я. Г. Берсуцький. – Донецьк : Дон УЕП, 2010. – № 1. – С. 102–107.

290. Пілецька С. Т. Особливості фінансування економічного розвитку промислових підприємств / С. Т. Пілецька // Економіка, фінанси, право. – 2012. – № 1–2. – С. 22–29.

291. Пілецька Т. С. Оцінка впливу зовнішнього середовища на економічну стійкість підприємства / Т. С. Пілецька // Співпраця ЄС та України: економічні тенденції : матеріали Міжнародної наукової Інтернет-конференції, 25-26 жовт. 2014 / голов. ред. Н. Завідієна. -- Варшава, 2014. – С. 54 – 58.

292. Пілецька С. Т. Прогнозування впливу ризиків зовнішнього середовища на фінансову незалежність підприємства/ С. Т. Пілецька // Економічний часопис-XXI. – 2013. – № 5–6 (1). – С. 79–81.

293. Пілецька С. Т. Прогнозування ефективності виконання зовнішньоекономічного контракту підприємства/ С. Т. Пілецька // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 67–72.

294. Пілецька С. Т. Ресурсозбереження як засіб мінімізації екологічних ризиків в умовах економічно стійких авіаційних підприємств / С. Т. Пілецька, О. К. Костенко // Зелена економіка. Зелені інвестиції. Зелений туризм : матеріали II Міжнародного форуму 25–26 вересня 2014 р., м. Одеса / НАН України; Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. та ін. – Одеса : Пальміра, 2014. – С. 158–160.

295. Пілецька С. Т. Система індикаторів економічного розвитку промислових підприємств / С. Т. Пілецька // Розвиток фінансових методів

державного управління національною економікою : зб. наук. праць. Серія : Економіка. – Донецьк : ДонДУУ, 2010. – Т. 11, вип. 166. – С. 274–282.

296. Пілецька С. Т. Система інформаційного забезпечення фінансової незалежності підприємств / С. Т. Пілецька // Сталий розвиток економіки : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – № 3. – 2010. – С. 290–295.

297. Пілецька С. Т. Стратегічний аналіз потенціалу підприємства в обґрунтуванні стратегії економічного розвитку / С. Т. Пілецька // Економічний вісник Національного гірничого університету. – Дніпропетровськ, 2009. – № 1. – С. 100–106.

298. Пілецька С. Т. Стратегічний моніторинг у фінансовій стратегії економічного розвитку підприємства / С. Т. Пілецька // Система контролю в умовах глобалізації: закономірності та протиріччя : матеріали науково-практичної конференції, 11 червня 2010 р. / Тернопільський національний економічний університет; М. С. Пушкар. – Тернопіль, 2010. – С. 156–159.

299. Пілецька С. Т. Сутність економічної стійкості та її взаємозв'язок з кризовими процесами на підприємстві / С. Т. Пілецька // Бізнес Інформ. – 2014. – № 5 (436). – С. 286–290.

300. Пілецька С. Т. Теоретико-методологічний підхід до формування локальних механізмів антикризового управління економічною стійкістю підприємства / С. Т. Пілецька // Економіка та держава. – 2014. – № 9. – С. 48–51.

301. Пілецька С. Т. Теоретичні засади екологічного лізингу та механізм проведення лізингових операцій у сфері еколого-економічної діяльності підприємств [Текст] / С. Т. Пілецька // Шляхи удосконалення еколого-економічної діяльності підприємств : монографія / С. С. Гребьонкін, В. К. Костенко, В. М. Павлін [та ін.]; за заг. ред. С. С. Гребьонкіна і В. К. Костенка. – Донецьк : ВІК, 2009. – 223 с. – Розд. 6. – С. 157–207.

302. Пілецька С. Т. Управління ризиком при розробці фінансової стратегії підприємства / С. Т. Пілецька // Економічний вісник Національного гірничого університету. – Дніпропетровськ, 2009. – № 2. – С. 115–120.

303. Пілецька С. Т. Управління структурою капіталу / С. Т. Пілецька // Вісник Запорізького національного університету : зб. наук. праць. Серія :

Економічні науки. – Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2010. – С. 79–84.

304. Пілецька С. Т. Фінансовий механізм використання власних коштів та амортизаційних відрахувань для відновлення основних фондів підприємства. Механізм амортизаційної політики підприємства. [Текст] / С. Т. Пілецька // Фінансові механізми відтворення та оновлення основних фондів підприємств : монографія / Г. В. Астапова, С. Т. Пілецька, І. В. Біскупська. – К. : НАУ, 2012. – 200 с. – Підрозд. 3.2. – С. 111–118; Розд. 4. – С. 143–187.

305. Пілецька С. Т. Формування комплексної системи антикризового управління на підприємствах вертикально-інтегрованих корпоративних структурах / С. Т. Пілецька // Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства: зб. наук. праць. Серія : Економіка / ДонДУУ. – Донецьк : ДонДУУ, 2013. – Т. XIV, вип. 278. – С. 252–264.

306. Пілецька С. Т. Формування механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємств / С. Т. Пілецька // Вісник Донецького університету економіки та права : зб. наук. праць. Серія : Економіка та управління / редкол.: В. К. Мамутов, О. І. Амоша, А. Я. Берсуцький та ін.; гол. ред. Я. Г. Берсуцький. – Донецьк : Дон УЕП, 2010. – № 2. – С. 70–73.

307. Пилипчук В. В. Антикризисное управление / В. В. Пилипчук. – Владивосток : ТИДОТ ДВГУ, 2003. – 123 с.

308. Плєсняєва С. М. Формування і підвищення економічної стійкості фермерських господарств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.02 «Економіка сільського господарства і АПК.» / С. М. Плєсняєва. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський державний аграрний університет, 2004. – 25 с.

309. Пликус И. Прибыль на акцию: расчет и оценка / И. Пликус // Бухгалтерский учет и аудит. – 2000. – № 10. – С. 55–56.

310. Погребный А. А. Методы адаптивного управления промышленным предприятием : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А. А. Погребный. – С Пб, 2007. – 25 с. – 04200201565.

311. Подольська В. О. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / В. О. Подольська. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.

312. Подреза С. М. Перспективное планирование авиаремонтного производства и экономическая оценка его эффективности / С. М. Подреза, А. П. Кудрин. – К. : КМУГА, 1997. – 156 с.

313. Подреза С. М. Економічний механізм реформування і розвитку авіаремонтного виробництва України / С. М. Подреза; відп. ред. чл.-кор. НАНУ Л. К. Безчасний. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2003. – 179 с.

314. Подреза С. М. Зарубежный опыт реструктуризации предприятия / С. М. Подреза // Проблемы інформації та управління : зб. наук. праць. – К. : НАУ, 2002. – Вип. 5. – С. 250–255.

315. Полевский Е. А. Экономическая устойчивость современных промышленных предприятий / Е. А. Полевский // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – Декабрь 2011. – № 3. – Режим доступа :

<http://ekonomika.snauka.ru/2011/12/219>.

316. Полозова Т. В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості / Т. В. Полозова, Ю. В. Овсюченко. – Режим доступу :

<http://www.nbu.gov.ua/articles/2005/05ptvfpp.html>.

317. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект [Текст] / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская. – Харьков : Изд-во ХГЭУ, 2002. – 252 с.

318. Пономарьов І. Ф. Методологічні основи і соціально-економічні передумови удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством / І. Ф. Пономарьов, Е. І. Поляков // Научные труды ДонНТУ. Серія : Економіка. – 2004. – Вип. 69. – С. 53–60.

319. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. О. Л. Пелявского [и др.]; под ред. Я. В. Заблоцкого [и др.]. – М. : Вильямс, 2006. – 602 с.

320. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. М. : МЦФЭР, 2003. 864 с.

321. Пригожин И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой / И. Пригожин, И. Стенгерс; пер. с англ. Ю. А. Данилова. – 3-е изд. – М. : Эдиториал УРСС, 2001. – 312 с.

322. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели : монография // Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа, Т. С. Клебанова. – Донецк : Юго-Восток, 2000. – 276 с.

323. Присенко Г. В. Прогнозування соціально-економічних процесів : навчальний посібник / Г. В. Присенко, Є. І. Равікович. – К. : КНЕУ, 2005. – 378 с.

324. Про схвалення стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2020 року : [розпорядження від 27 грудня 2008 р. № 1656-р] / Кабінет Міністрів України. – 2009. – Режим доступу :

http://www.khai.edu/csp/nauchportal/Arhiv/OIKIT/2009/OIKIT42/12_%D0%9F%D0%B0%D1%80%D1%84%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA.pdf.

325. Прохорова В. В. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством / В. В. Прохорова, В. І. Ярмолюк // Економіка і управління : науковий журнал / Національна Академія природоохоронного та курортного будівництва. – 2013. – № 2. – С. 28–33.

326. Прохорова В. В. Методика оцінки рівня стійкості інноваційно-інвестиційного розвитку машинобудівних підприємств / В. В. Прохорова, О. О. Мушников // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – 2014. – № 2 (26). – С. 44–53.

327. Прохорова В. В. Потенціал як ресурсна основа управління економічним розвитком підприємства / В. В. Прохорова, О. В. Бажанова // Проблеми системного підходу в економіці. – 2010. – № 4. – Режим доступу : URL <http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/PSPE/index.htm>.

328. Прохорова В. В. Системна криза авіабудівної галузі України та фактори, що її обумовлюють / В. В. Прохорова // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» : зб. наук. праць. – Харків : НТУ ХПІ, 2010. – № 60. – С. 27–33.

329. Прохорова В. В. Стратегія санації в системі антикризового фінансового управління підприємством / В. В. Прохорова // Економіка і управління : науковий журнал / Національна Академія природоохоронного та курортного будівництва. – 2012. – № 6. – С. 89–92.

330. Прохорова В. В. Управління змінами на підприємствах: організаційно-економічний аспект / В. В. Прохорова // Економіка і управління: науковий журнал / Національна Академія природоохоронного та курортного будівництва. – 2014. – № 2. – С. 56–60.

331. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.

332. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА М., 1999. – 479 с.

333. Рамазанов А. В. Финансирование нефтехимических предприятий республики татарстан посредством размещения облигационных займов : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / А. В. Рамазанов. – Казань, 2008. – 22 с.

334. Ранганатан А. Алгоритм Левенберга – Марквардта / А. Ранганатан. – Режим доступа : <http://www.katy.ru/science/LMA.pdf>.

335. Ревенков А. Н. Кризисная ситуация на предприятии и пути выхода из нее / А. Н. Ревенков // Пищевая промышленность. – 2005. – № 2. – С. 22–23.

336. Рогатенюк Е. В. Контролінг як елемент системи забезпечення антикризового управління підприємством / Е. В. Рогатенюк // Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства : зб. наук. праць ДонДУУ. – Донецьк : ДонДУУ, 2013. – Т. XIV. – С. 252–259.

337. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про фінансування у 2009 році окремих інвестиційних проектів, що реалізуються на підприємствах авіабудування» за станом на 1 січня 2011 р. – Режим доступу : <http://zakon.rada.go.ua>.

338. Романишин М. І. Забезпечення економічної стабільності підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / М. І. Романишин. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2012. – 27 с.

339. Романова М. Учет и отчетность как инструменты контроллинга на предприятии / М. Романова // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 7. – С. 79–85.

340. Роцин В. И. Экономическая устойчивость предприятий и реализация их экономических интересов : автореф. дис. на соискание уч. степени кан. экон. наук : спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / В. И. Роцин. – Чебоксары, 2000. – 18 с.

341. Рудницький В. С. Теоретичні аспекти контролінгу та його використання в системі управління підприємством / В. С. Рудницький // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2011. – Вип. 35. – С. 308–312.

342. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса : монография / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.

343. Садловська І. П. Обґрунтування стратегії розвитку підприємств / І. П. Садловська // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – К. : КМУЦА, 2003. – Вип. 9. – С. 59–63.

344. Саєнко Г. В. На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії / Г. В. Саєнко, О. О. Папаїка. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Тугана-Барановського, 2005. – 928 с.

345. Сафин Ф. М. Экономическая устойчивость как доминирующая парадигма развития организаций промышленности : автореф. дис. на соискание уч. степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Ф. М. Сафин. – М. : Российская Академия предпринимательства, 2010. – 49 с.

346. Севастьянов А. В. Методы и механизмы управления интеграционными процессами в промышленности / А. В. Севастьянов. – М. : Изд-во «Дело Лтд», 2004. – 243 с.

347. Семененко І. М. Вплив результатів інноваційної діяльності на економічну стійкість підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І. М. Семененко. – Луганськ : Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2009. – 20 с.

348. Сибиряков В. Г. Проектирование кризисов – путь к успеху / В. Г. Сибиряков. – Режим доступа : URL: <http://www.trizminsk.org>.

349. Сімах Ю. А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства / Ю. А. Сімах // Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Серія : Економічні науки. – Т. X. – 2007. – № 1. – С. 12–16.

350. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством : монографія / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

351. Ситніченко В. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників / В. Ситніченко // Стандартизація Сертифікація Якість, 2009. – № 1. – С. 39–44.

352. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник / О. М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.

353. Словник з теорії організації / Бакай С. С. [та ін.]; за ред. С. С. Бакай. – Полтава : РВВ ПДАА, 2002. – 146 с.

354. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. – К. : Головна редакція УРЕ, 1985. – 968 с.

355. Слупян К. В. Управління економічною стійкістю підприємств цукрової промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / К. В. Слупян. – Біла Церква : Білоцерківський національний аграрний університет, 2011. – 23 с.

356. Сметанюк О. А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / О. А. Сметанюк. – Хмельницький : Хмельницьк. нац. ун-т, 2006. – 20 с.

357. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. – М. : Советская энциклопедия, 1984. – 1600 с.

358. Современная экономическая мысль: пер. с англ. / общ.ред. В. С. Афанасьева и Р. М. Энтова. – М. : Прогресс, 1981. – 845 с.

359. Соколова Г. Ю. Процессная реструктуризация как инструмент антикризисного управления организацией : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Г. Ю. Соколова. – Сыктывкар : Сыктывкарский государственный университет, 2010. – 23 с.

360. Солопенко С. І. Методологія економічного обґрунтування управлінських рішень на авіаційному підприємстві / С. І. Солопенко //

Економіка, підприємництво та менеджмент : зб. наук. праць. – К. : НАУ, 2007. – Вип. 8. – С. 23–30.

361. Статистичний щорічник України за 2010 рік / за ред. О. Г. Осауленка / Державна служба статистики України. – К. : ТОВ «Август Трейд», 2011. – 559 с.

362. Статистичний щорічник України за 2013 рік / за ред. О. Г. Осауленка / Державна служба статистики України. – К. : Інформаційно-аналітичне агентство, 2014. – 533 с.

363. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / І. Б. Стефанюк // Фінанси України. – 2005. – № 2. – С. 146–153.

364. Стеченко Д. М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика : підручник / Д. М. Стеченко. – К. : Вікар, 2006. – 396 с.

365. Стратегия и тактика антикризисного управления : монография / А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов [и др.]. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.

366. Сулейманова Ю. М. Управление инновационным развитием промышленного предприятия по критерию экономической устойчивости : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Ю. М. Сулейманова. – Челябинск : ФГБОУ ВПО Южно-Уральского государственного университета (НИУ), 2013. – 27 с.

367. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учебное пособие / Ю. П. Сурмин. – К. : МАУП, 2003. – 368 с.

368. Сухарев Л. А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л. А. Сухарев, С. Н. Петренко. – К. : Эльга; Ника-Центр, 2002. – 208 с.

369. Терещенко О. О. Антикризове управління фінансами підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. д-ра экон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / О. О. Терещенко. – К. : Київський національний економічний університет, 2005. – 38 с.

370. Терещенко О. О. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу / О. О. Терещенко, Д. М. Стащук, Д. Г. Савчук // Фінанси України. – 2009. – С. 11–14.

371. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навчальний посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.

372. Терлецька Ю. О. Формування та впровадження ефективної системи антикризового менеджменту на підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ю. О. Терлецька. – Ужгород : Ужгородський національний університет, 2008. – 21 с.

373. Толковый словарь иноязычных слов. – М. : Эксмо, 2008. – 944 с.

374. Топій І. І. Розвиток антикризового управління на підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І. І. Топій. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2012. – 32 с.

375. Тлумачний словник сучасної української мови / уклад. І. М. Забіяка. К. : Арій, 2007. 512 с.

376. Транченко Л. В. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством [Текст] / Л. В. Транченко, Л. О. Баластрик // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць. – К. : Київський університет, 2005. – Вип. 7. – С. 188–195.

377. Туган-Барановский М. И. Периодические промышленные кризисы. История английских кризисов. Общая теория кризисов / М. И. Туган-Барановский. – М. : Наука-РОССПЭН, 1997. – 574 с.

378. Туган-Барановский М. И. Промышленные кризисы. Очерк из социальной истории Англии [Текст] / М. И. Туган-Барановский. – 2-е изд., переработ. – К. : Наук. думка, 2004. – 368 с. – Печатается по тексту :

Промышленные кризисы. Очерк из социальной жизни Англии / М. И Туган-Барановский.

379. Турусин Ю. Д. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Д. Турусин, С. Ю. Ляпина, Н. Г. Шаламова. – М. : ИНФРА-М, 2003 – 232 с.

380. Тхор С. О. Управління економічною стійкістю підприємства : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / С. О. Тхор. – Луганськ : Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2005. – 21 с.

381. Указ Президента України «Про застосування Міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів» від 04.10.94 р. № 567/94 / Міжнародна торговельна палата від 01.01.2000 Інкотермс. Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати. – Режим доступу :

http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=988_007.

382. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 травня 2008 року «Про стан виконання Державної комплексної програми розвитку авіаційної промисловості України на період до 2010 року та першочергові завдання розвитку вітчизняного авіабудування» за станом на 1 січня 2011 р. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0021525-08>.

383. Україна в цифрах 2011 : стат. збірник / за ред. О.Г.Осауленка; відп. за вип. О.Е.Остапчук / Державний комітет статистики України. – К.: Інформ.-аналіт. агентство, 2012. – 251 с.

384. Україна в цифрах 2013 : стат. збірник / за ред. О.Г.Осауленка; відп. за вип. О.Е.Остапчук / Державний комітет статистики України. – К.: Інформ.-аналіт. агентство, 2014. – 239 с.

385. Устінова О. В. Шляхи удосконалення корпоративного аналізу та контролю авіатранспортних підприємств / О. В. Устінова // Проблеми

системного підходу в економіці : зб. наук. праць. – К. : НАУ, 2013. – Вип. 44. – С. 146–153.

386. Уткин Э. А. Антикризисное управление : учебное пособие / Э. А. Уткин. – М. : Тандем; ЭКМОС, 1997. – 400 с.

387. Федотов А. Н. Развитые капиталистические страны : производственные мощности. Теория и методы измерения / А. Н. Федотов. – М. : Мысль, 1975. – 260 с.

388. Фещур Р. В. Економічна стійкість підприємства – становлення понятійного базису / Р. В. Фещур, Х. С. Баранівська // Проблеми економіки та управління : вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 684. – С. 284–290.

389. Философский энциклопедический словарь / сост. : Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев [и др.]. – М. : Сов. энциклопедия, 1983. – 840 с.

390. Фінансово-кредитні методи державного регулювання економіки : монографія / А. І. Даниленко, М. І. Савлук, Н. М. Шелудько [та ін.] ; за ред. А. І. Даниленка. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2003. – 416 с.

391. Фінансово-монетарні важелі регулювання економіки : монографія / А. І. Даниленко, М. І. Савлук, Н. М. Шелудько [та ін.] ; за ред. А. І. Даниленка. – К. : Об'єдн. ін-т економіки НАН України, 2005. – 108 с.

392. Фінансові результати за видами промислової діяльності за 2005 рік // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/fin/frg/frg_u/frg1205_u.html

393. Фінансові результати за видами промислової діяльності за 2006 рік // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2006/fin/frg/frg_u/frg1206_u.html

394. Фінансові результати за видами промислової діяльності за 2007 рік // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного

комітету статистики України. – Режим доступу :
http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/fin/frg/frg_u/frg1207_u.htm

395. Фінансові результати діяльності підприємств за видами промислової діяльності за 2008 рік // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу :http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2009/fin/fin_rez/fr_pr/fr_pr_u/fr_pr_1208_u.htm

396. Фінансові результати від звичайної діяльності підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності за 2009 рік // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу :
http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2009/fin/fin_rez/fr_pr/fr_pr_u/fr_pr_1209_u.htm

397. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності у 2010 році // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу :
http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2011/fin/fin_rez/fr_pr/fr_pr_u/fr_pr_1310_u.htm

398. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності у 2011 році // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу :
http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2011/fin/fin_rez/fr_pr/fr_pr_u/fr_pr_11_uk.htm

399. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності у 2012 році // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу :http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2012/fin/fin_rez/fr_pr/fr_pr_u/fr_pr_12_u.htm

400. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності у 2013 році // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу :

http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2012/fin/fin_rez/fr_pr/fr_pr_u/fr_pr_13_u.htm

401. Фоломьев А. Н. Устойчивость предприятий в рыночном хозяйстве / А. Н. Фоломьев // Экономика и организация рыночного хозяйства. – М. : Прогресс, 1995. – 34 с.

402. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я : пер. с нем. / Х. Й. Фольмут ; под. ред. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 288 с.

403. Фридмен М. Методология позитивной экономической науки / М. Фридмен. – THESIS, 1994. – Вып. 4. – С. 20–52.

404. Хайкин С. Нейронные сети : полный курс : пер. с англ. / С. Хайкин. – 2-е изд. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 1104 с.

405. Хайлук С. О. Контролінг в системі управління підприємствами молокопереробної галузі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / С. О. Хайлук / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» УААН. – К., 2008. – 20 с.

406. Хаккен Г. Синергетика : научное издание : пер. с англ. / Г. Хаккен. – М. : Мир, 1980. – 404 с.

407. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга : пер. с нем. / Д. Хан ; под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

408. Хансен Э. Экономические циклы и национальный доход / Э. Хансен. – М. : Финансовая Академия, 2008. – 466 с..

409. Харитоновна О. С. Економічна стійкість підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. С. Харитоновна. – Луганськ : Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2008. – 21 с.

410. Харчук Т. В. Характеристика економічної стійкості підприємства та її елементів / Т. В. Харчук // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 332–335.

411. Хикс Дж. Р. Стоимость и капитал / Дж. Р. Хикс; ред. В. С. Афанасьев [и др.]; пер. : М. В. Бойко, А. В. Полетаев, Т. П. Субботина. – М. : Прогресс, 1988. – 488 с.

412. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників : пер. с англ. / Р. Хіт; под общ. рук. Р. Л. Ткачук, С. М. Рябчук, Н. І. Мішеніна. – К. : Наукова думка : Всеуweitо, 2002. – 566 с.

413. Холод З. М. Методологічні аспекти антикризового управління / З. М. Холод, А. М. Штангрет // Економіка промисловості. – 2002. – № 2. – С. 32–40.

414. Хомутенко В. П. Фінанси зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник / В. П. Хомутенко, В. В. Немченко, І. С. Луценко – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 474 с.

415. Хотомлянський О. Л. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства / О. Л. Хотомлянський, П. А. Знахуренко // Фінанси України. – 2007. – № 1. – С. 111–118.

416. Христенко Л. М. Оцінювання впливу потенціалу підприємства на його економічну стійкість / Л. М. Христенко, Н. Є. Буткова // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – № 4 (44). – С. 101–108. – Режим доступу : <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/44/12hlmyes.doc>.

417. Циглик І. І. Контролінг в системі управління / І. І. Циглик // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3. – С. 177–123.

418. Цямрюк Ю. С. Зміст економічної стійкості підприємства та методи її аналізу / Ю. С. Цямрюк. – Режим доступу : http://suiyai.edu.ua/projects/icmiu-iep/download/conference-2009-section-2-1-tsyamryuk_yus-report.doc.>.

419. Чернявський А. Д. Антикризисное управление : учебное пособие / А. Д. Чернявский. – К. : МАУП, 2000. – 208 с.

420. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами промислової діяльності за 2008 рік. // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2009/fin/chpr/chpr_pr/chpr_pr_u/chpr_pr_2008_u.htm

421. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами промислової діяльності за 2009 рік. // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2009/fin/chpr/chpr_pr/chpr_pr_u/chpr_pr_0409_u.htm

422. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами промислової діяльності у 2010 році. // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2010/fin/chpr/chpr_pr/chpr_pr_u/chpr_pr_0410_uk.htm

423. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами промислової діяльності у 2011 році. // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2011/fin/chpr/chpr_pr/chpr_pr_u/chpr_pr_0411_uk.htm

424. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами промислової діяльності у 2012 році. // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2012/fin/chpr/chpr_pr/chpr_pr_u/chpr_pr_0412_u.htm

425. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами промислової діяльності у 2013 році. // Оперативна статистична інформація / Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу :

http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/fin/chpr/chpr_pr/chpr_pr_u/chpr_pr_0413_u.htm

426. Чухно А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі / А. Чухно // Економіка України. – 2007. – № 3. – С. 60–67.

427. Чухно А. Институционализм: теория, методология, значение / А. Чухно // Экономика Украины. – К., 2008. – № 6. – С. 4–11.

428. Шапурова О. О. Антикризове управління машинобудівними підприємствами в ринкових умовах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. О. Шапурова. – Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2009. – 23 с.

429. Шварцман Н. И. Формирование механизма управления муниципальной собственностью в условиях рыночных отношений: дис.... канд. экон. наук : 08.00.05 / Шварцман Николай Исхильевич. – М., 2001. – 178 с.

430. Швиданенко Г. О. Сучасні технології діагностики фінансово економічної діяльності підприємства : монографія / Г. О. Швиданенко, О. І. Олесю. – Київ : КНЕУ, 2005. – 210 с.

431. Шеврина Е. В. Оценка экономической устойчивости сельскохозяйственных предприятий (на примере Оренбургской области) : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / Е. В. Шеврина. – Челябинск : РГАУ, 2000. – 23 с.

432. Шевченко В. В. Управління антикризисними перетвореннями підприємств цукрової промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В. В. Шевченко. – Одеса : Одеський національний економічний університет, 2012. – 21 с.

433. Шегда А. В. Менеджмент : учебник / А. В. Шегда. – 3-е изд., испр. и доп. – К. : Знання, 2006. – 645 с.

434. Шмидт А. В. Исследование, оценка и прогнозирование

экономической устойчивости промышленного предприятия : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А. В. Шмидт. – Челябинск : Южно-Уральский государственный университет, 2005. – 21 с.

435. Шпачук В. В. Сутність терміну «антикризове управління» / В. В. Шпачук // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. – № 1. – 2011. – Режим доступу :

http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/nvamu_upravl/2011_1/27.pd.

436. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

437. Штангрет А. М. Попередження та уникнення банкрутства промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / А. М. Штангрет. – Львів : Українська академія друкарства, 2003. – 26 с.

438. Штангрет А. М. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навчальний посібник / А. М. Штангрет, В. В. Шляхтянко, О. Б. Волович, І. В. Зубрей. – К. : Знання, 2012. – 374 с.

439. Щелкунов В. И. Стратегия функционирования предприятия в условиях активного влияния внешней среды / В. И. Щелкунов, А. И. Захаров. – К. : Наук. думка, 2000. – 144 с.

440. Эбелинг В. Физика процессов эволюции : монография / В. Эбелинг, А. Энгель, Р. Файстель ; пер. с нем. Ю. А. Данилова. – М. : УРСС, 2001. – 326 с.

441. Элкин Д. Эрик Эрикссон и восемь стадий человеческой жизни : пер. с англ. / Д. Элкин. – М. : Когито-Центр, 1996. – 16 с.

442. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos [Text] / L. Barton. – Cincinnati, Ohio: South-Western, 1993. – P. 2.

443. Cannon W. B. *The Wisdom of the Body* / W. B. Cannon. – Norton; New York, 1936.

444. Carton I. F. S. *Progress Toward the Applications of Systems Science Concepts to Biology*. Army Research Office / Carton I. F. S., Schindler A., Yates F., Marsh D. – Arlington; Va, 1972. – P. 65.

445. Forgue B. *Nouvelles approches de la gestion des crises* [Text] / B. Forgue // *Rev française de gestion*. – Paris, 1996. – Vol. 108. – P. 72–73.

446. Grenz T. *Deminsionen und Typen der Unternehmenskrise* / T. Grenz. – FrankfurtamMain, 1987.

447. Kaplan R. S. *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance* / R. S. Kaplan, D. P. Norton // *Harvard Business Review*, 1992. – January/February. – P. 71–79.

448. Kaplan R. S. *The Strategy. Focused Organization* / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston: HBS Press, 2001.

449. Lagadec P. *Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants* [Text] / P. Lagadec // *The Virtual Corporation*. – New York, 1993; *Rev française de gestion*, Paris, 1996. – Vol. 108. – P. 110.

450. *Simulation-oriented scenarios* [Text] / U. Rosenthal [edc] // *Crisis Management and Decision Making Simulation Oriented Scenarios*. – Dordrecht : Kluwer, 1991. – P. 3.

451. Sombart W. *Le bourgeois. Contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne* / W. Sombart. – Paris : Payot, 1926.

452. Sombart W. *The quintessence of capitalism: a study of the history and psychology of the modern business man* / W. Sombart. – Library Reprints, 1915. – 400 p.

453. Strobel K. *Das Imperium Romanum im 3. Jahrhundert. Modell einer historischen Krise? Zur Frage mentaler Strukturen breiterer Bevölkerungsschichten in der Zeit von Marc Aurel bis zum Ausgang des 3. Jh. n.Chr.* (*Historia*, Einzelschriften, 75) / K. Strobel. – Stuttgart, 1993.

454. Pauchant T. C. La gestion systemique des crises et la prevention de la contr-production [Text] / T. C. Pauchant, E. M. Morin // Rev francaise de gestion. – 1996. – Vol. 108. – P. 80–99.

455. Piletska S. Prediction of risk in product profitability to attract neural network NARX / S. Piletska // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 2 (152). – С. 539–547.

456. Piletskaya S. T. The financial independence as a condition of corporate security air transport companies / G. V. Astapova, S. T. Piletskaya, R. E. Shcherban // The fifth world congress “aviation in the XXI-st century” safety in aviation and space technologies. – September 25–27. – Kyiv, 2012. – P. 7.69–7.72.

457. Thomas W. Source book for Social Origins. Ethnographic materials, psychological standpoint, classified and annotated bibliographies for interpretation of savage society / W. Thomas. – Chicago : Chicago University Press, 1909.

Наукове видання

**КОРЖ Марина Володимирівна
ПЛЕЦЬКА Саміра Тимофіївна
ЧУНІХІНА Тетяна Сергіївна
МАЛІНОШЕВСЬКА Катерина Іванівна**

**СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ В
АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА**

Монографія