Міністерство освіти і науки України

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

ДАНИЛКІВ Христина Петрівна
Національний університет «Львівська політехніка»

Місце антикризового управління у системі управління підприємством

Підприємство як соціально-економічна система має дві тенденції свого існування – функціонування та розвиток. Функціонування полягає у підтримці життєдіяльності системи, її стійкості; розвиток – це завжди придбання нової якості, що зміцнює життєдіяльність в умовах зміни середовища. Внаслідок незбалансованості між функціонуванням та розвитком виникають різноманітні кризові ситуації, тому антикризове управління розглядається як одна зі складових системи управління підприємством в цілому, яке здатне примирити співіснуючі, але часом протиборчі тенденції

МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА *передбачає управління напередодні та в умовах кризи, у тому числі реалізацію процедур банкрутства*		МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА *реалізує концепцію комплексного та безперервного управління з моменту створення підприємства*
Стратегія виживання, що має реактивний (реанімуючий) характер	*реалізована підприємством стратегія*	Стратегія творення, що має превентивний (профілактичний) характер
Знайти способи та засоби подолання кризи, забезпечити підтримання життєдіяльності підприємства	*ціль*	Своєчасно виявити фактори кризи та вжити заходів щодо їх попередження, підвищити конкурентоспроможність
Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які посилюють кризовий стан підприємства	*предмет дослідження*	Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які сприяють зародженню кризи
- реактивна описова діагностика; - виконання функцій регулярного менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль, координація); - проведення санації; - виконання арбітражних процедур.	*заходи та інструменти впливу*	- підвищення конкурентоспроможності продукції; - залучення нових технологій; - активна маркетингова політика; - диверсифікація/реструктуризація; - оцінка та розвиток персоналу; - мотивування та узгодження інтересів; - антикризова інвестиційна політика; - антикризова стратегія, програма антикризового розвитку.

ПРОЦЕС АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1. Здійснення постійного моніторингу фінансового стану	Здійснюється із метою раннього виявлення симптомів фінансової кризи. Такий моніторинг організується в рамках загального моніторингу фінансової діяльності як його самостійний блок з метою виявлення ранніх ознак можливої фінансової кризи.
2. Розробка системи профілактичних заходів	Здійснюється щодо запобігання фінансовій кризі при діагностуванні передкризового фінансового стану. Антикризове управління підприємством на цьому етапі характеризується як «управління за слабкими сигналами», має переважно превентивну спрямованість.
3. Ідентифікація параметрів фінансової кризи	Здійснюється при діагностуванні його настання. Така ідентифікація складає основі класифікації фінансових криз підприємства за результатами моніторингу показників – «індикаторів кризового розвитку».
4. Дослідження факторів, що зумовили виникнення фін. кризи	Дослідження факторів, що зумовили виникнення фінансової кризи підприємства та генерують загрозу її подальшого поглиблення.
5. Оцінка потенційних фінансових можливостей	Така оцінка багато в чому визначає спрямованість антикризових заходів та інтенсивність використання стабілізаційних механізмів.
6. Вибір напрямків механізмів фінансової стабілізації підприємства	Вибір таких механізмів має стабілізувати фінансовий стан підприємства шляхом відповідних перетворень найважливіших параметрів його фінансової структури – структури капіталу, структури активів, структури грошових потоків, структури джерел формування фінансових ресурсів, структури інвестиційного портфеля тощо.
7. Розробка та реалізація комплексної програми виведення підприємства з фінансової кризи	Така комплексна програма розробляється зазвичай у формі двох альтернативних документів - комплексного плану заходів щодо виведення підприємства зі стану фінансової кризи або інвестиційного проекту фінансової санації.
8. Контроль реалізації програми	Основна частина заходів комплексної програми виведення підприємства із фінансової кризи контролюється у системі оперативного фінансового контролінгу, організованого на підприємстві.

АНТИКРИЗОВЕ ТА «БЕЗКРИЗОВЕ» УПРАВЛІННЯ

Будь-яке управління сьогодні має бути антикризовим за своєю суттю. В ідеалі антикризове управління має бути зведене до «безкризового» управління. Слово «безкризове» беремо в лапках через неминучість кризових процесів в економіці, оскільки криза в діяльності будь-якого підприємства відображає природні цикли його розвитку. Суть «безкризового» управління може бути визначена як здійснення комплексного та безперервного управління розвитком підприємства з моменту його створення.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО ТА «БЕЗКРИЗОВОГО» УПРАВЛІННЯ

Антикризове управління		«Безкризове управління»
Управління напередодні та в процедурах банкрутства	*концепція*	Комплексне та безперервне управління з моменту створення підприємства
Пом’якшення та ліквідація наслідків кризи	*зміст*	Попередження кризи за допомогою аналізу її передумов та використання всього арсеналу сучасного менеджменту
Стратегія виживання – захисна тактика	*стратегія підприємства*	Стратегія творення – наступальна тактика, заснована на інноваціях та нарощуванні конкурентних переваг
Дескриптивний (описовий) аналіз	*аналіз діяльності*	Предикативний (прогностичний) аналіз
Діагностика кризи як постановка діагнозу	*діагностика*	Стратегічна діагностика з метою виявлення відхилень
Контроль – констатація відповідності вхідних параметрів та підсумкових результатів	*контроль*	Контролінг – відстеження всього управлінського процесу з метою допомоги та коригування курсу

ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
Маркетингова діяльність
Аналіз переваг споживачами оборотної продукції
Аналіз можливостей виробництва
Аналіз формування портфелів замовлень
Оцінка ризику незатребуваної продукції
Оцінка диверсифікації підприємства під вимоги ринку
Виробнича діяльність
Аналіз науково-технічного рівня і організації виробництва
Аналіз і оцінка кількісних показників ефективності використання ресурсів підприємства
Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів
Аналіз ефективності використання основних коштів, їх технічний стан і рух
Аналіз ефективності використання трудових ресурсів
Комерційна діяльність
Аналіз і оцінка показників матеріально-технічного постачання і умови функціонування підприємства
Аналіз якісних критеріїв
Аналіз кількісних показників
PEST-аналіз: оцінка політичних, соціальних, економічних і технологічних факторів, які впливають на ділову активність підприємства
SWOT-аналіз: оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства, а також дослідження загроз та можливостей його розвитку
Аналіз і оцінка кількісних показників забезпечення підприємством ресурсами
Економічна діяльність
Аналіз обґрунтованості затрат на виробництво і реалізацію готової продукції
Аналіз і оцінка ефективності залучення і розміщення фінансових ресурсів
Комплексна оцінка ділової активності

Особливості формування антикризової стратегії діяльності підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище є складною соціально-економічною системою, що функціонує відповідно до певних закономірностей, має певні особливості та характеристики. Найбільш значущими характеристиками зовнішнього середовища функціонування підприємства є такі:

1. *Складність* – представлена загальною кількістю чинників оточення підприємства.

2. *Динамічність* – характеризується рухливістю або мінливість факторів середовища.

3. *Невизначеність* – є функцією кількості інформації, якою володіє підприємство у процесі прийняття рішень.

АГРЕСИВНІСТЬ

Складність
- кількість факторів;
- структура факторів;
- різноманітність взаємозв'язку факторів.

Невизначеність
- частота зміни факторів;
- різноспрямованість факторів;
- темп зміни факторів.

Динамічність
- рухливість факторів;
- мінливість факторів;
- рівномірність змін факторів.

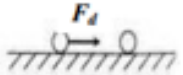
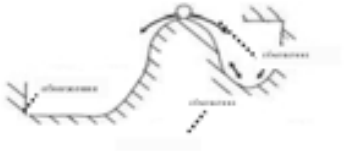
Типи рівноваги системи визначення рівня кризостійкості підприємства

Враховуючи реакцію на вплив різноспрямованих як зовнішніх, так і внутрішніх факторів рівень кризостійкості підприємства може бути:

- *високим і досить високим* (за умови повернення системи в стан рівноваги за будь-якої сили впливу на неї дестабілізуючих факторів у певний момент часу);

- *середнім* (у разі повернення системи в стан рівноваги після усунення впливу дестабілізуючих факторів);

- *низьким* (за відсутності можливості повернення системи у стан рівноваги).

	НЕ КРИЗОСТІЙКЕ ПІДПРИЄМСТВО
 нестійке	При будь-якому відхиленні одного або декількох параметрів від встановлених, що характеризують кризостійкість, можливість системи повернутися у вихідне положення відсутнє. Можливості протистояння несприятливим впливам факторів дестабілізації на підприємстві відсутні. Рівень кризостійкості підприємства **низький**.
	КРИЗОСТІЙКЕ ПІДПРИЄМСТВО
 а) стійка рівновага	При будь-якому несприятливому впливу дестабілізуючих факторів система повертається в стан рівноваги при будь-якій силі впливу на неї факторів, що дестабілізують. Підприємство має високі можливості протистояння. Рівень кризостійкості підприємства **високий**.
 **б) байдужа рівновага**	Підприємство нейтральне до впливу факторів, що дестабілізують його діяльність. Кризостійкість зберігатиметься за умови ефективності управлінських рішень щодо зовнішніх та внутрішніх ризиків. У разі неефективності діючої системи антикризового управління рушійна сила збереження стану системи ($F_д$) припиняє впливати на неї і ймовірність зниження кризостійкості підвищується. Рівень кризостійкості підприємства – **достатньо високий**.
 **в) стійкість у малому**	Факт кризостійкості встановлено, але не визначено її межі. Повернення системи в рівноважний стан можливе після усунення впливу дестабілізуючих факторів. Рівень кризостійкості підприємства є **середнім**. За умови низької здатності повернення системи у рівноважний стан рівень кризостійкості оцінюється як **низький**.

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Обмеженість термінів реалізації	Антикризова стратегія вважається реалізованою в момент, коли з'ясовується, що підприємство збалансовано функціонує та сформувалася стійка тенденція покращення основних показників фінансово-господарської діяльності та підвищення ефективності його діяльності в цілому.
Вузька функціональна спрямованість	Антикризова стратегія передбачає визначення обмеженого кола об'єктів впливу залежно від цілей періоду реалізації стратегії (докризовий період, кризовий період, період посткризового відновлення), кожен з яких передбачає задіяння певної ресурсної бази.
Виражений адаптивний характер	Антикризова стратегія передбачає необхідність підлаштовування елементів внутрішнього середовища підприємства під умови, що диктуються зовнішнім середовищем.
Підвищена результативність реалізації	Успішність реалізації антикризової стратегії визначається здатністю збереження життєздатності системи або забезпечення переходу системи на якісно новий рівень розвитку.
Цільова спрямованість	Антикризова стратегія має бути спрямована на максимальне використання внутрішніх резервних ресурсів підприємства з метою недопущення негативного прояву кризових ситуацій у діяльності підприємства, а у разі настання – кризи мінімізацію різноманітних втрат.

Групи проблем, що визначають ключові аспекти формування антикризової стратегії підприємства

Фінансові → Пов’язані з нестачею фінансових ресурсів, внаслідок якого відбуваються збої у формуванні пропозиції, організації процесу, зростання кредиторської заборгованості, зниження платоспроможності та ліквідності, ін.

Маркетингові → Виявляються у недостатньому дослідженні ринків збуту та споживчого попиту, неможливості сформувати оптимальний портфель, неефективності товарної та цінової політик.

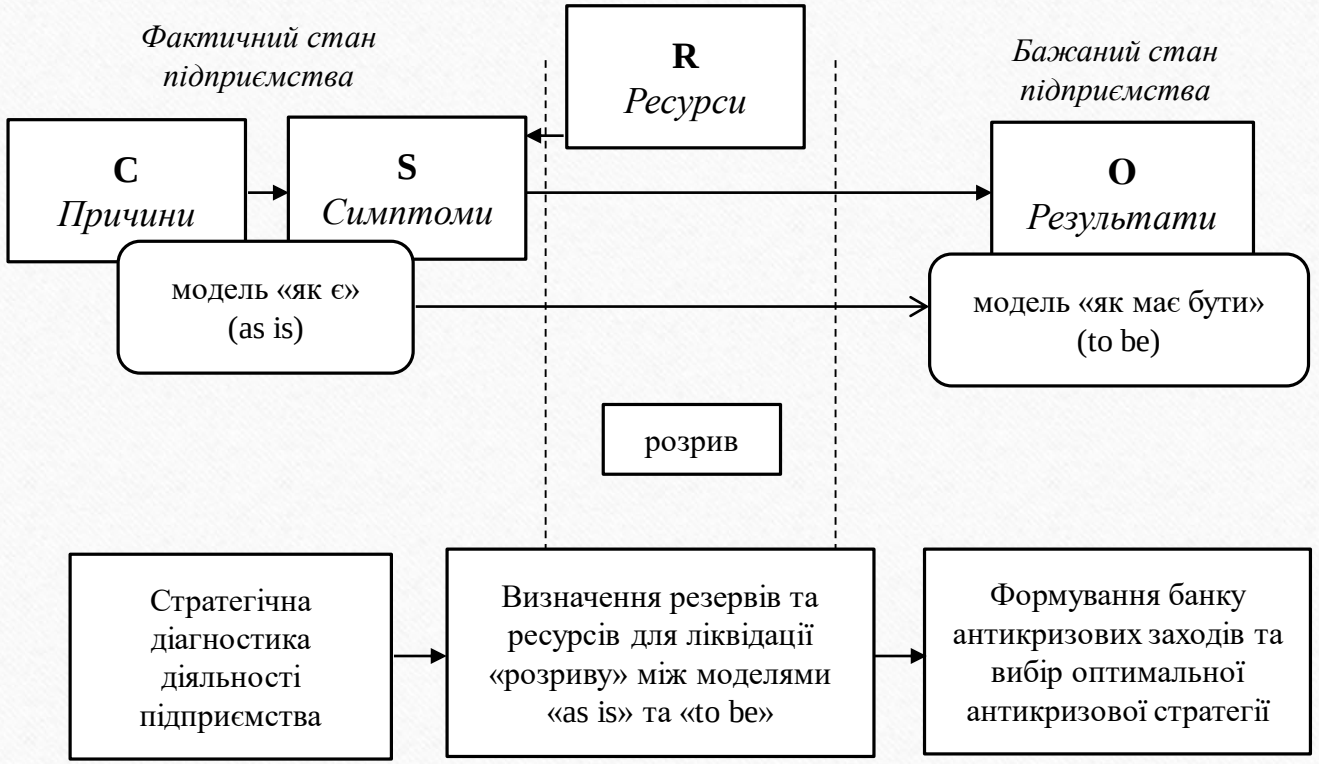
Управлінські → Пов’язані з відсутністю досконалої законодавчої бази регулювання діяльності підприємств за умов кризи; відсутністю знань та досвіду менеджерів у галузі передбачення, запобігання або пом’якшення впливу кризових явищ на діяльність підприємства; недовикористання наявного потенціалу сучасного менеджменту, щодо розробки та реалізації на підприємстві антикризового комплексу, відсутністю відповідальності менеджерів; відсутністю гнучкості, мобільності та оперативності в управлінні.

Організаційні → Виявляються у нераціональності та відсутності відповідного контролю витрат звернення, нестачі уваги до основних бізнес-процесів.

Інформаційні → Виявляються у відсутності можливості отримання достовірної, повної та актуальної інформації про зовнішнє середовище, стан конкуренції, постачальників, потреби споживачів.

Методологічні → Полягають у складності вибору комплексу найбільш ефективних методів, інструментів та засобів для вирішення конкретних питань антикризового управління, реалізації оперативних завдань пов’язаних з оцінкою (прогнозуванням рівня) кризи, регулювання кризи, розробкою варіантів ефективного антикризового управління тощо.

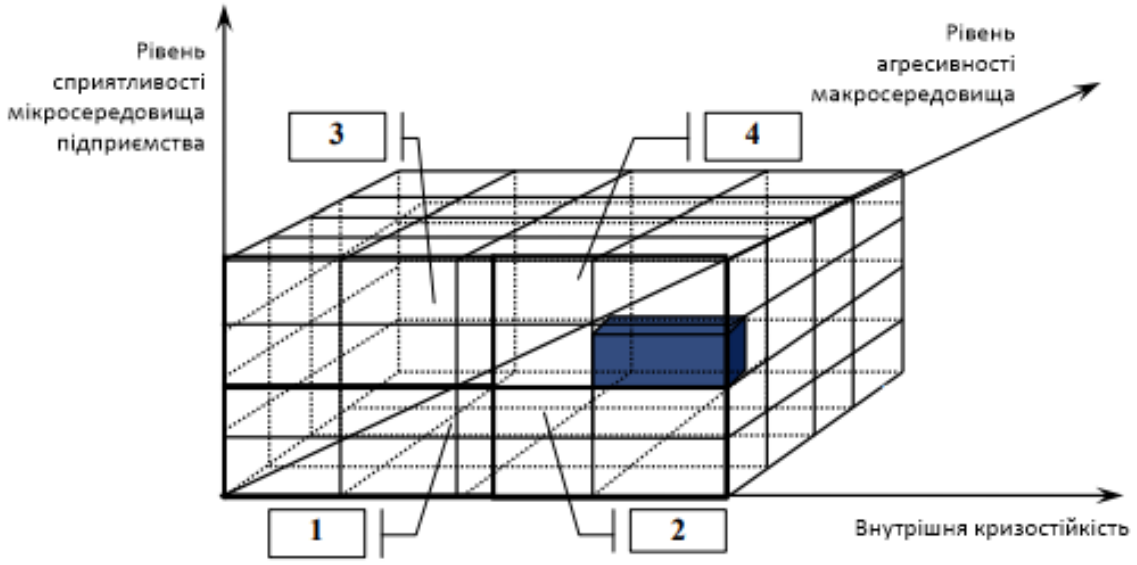
Алгоритм розробки управлінських рішень щодо формування антикризової стратегії підприємства



Відповідно до представленого алгоритму розробки управлінських рішень при формуванні антикризової стратегії підприємства, головним завданням є оцінка фактичного його стану та визначення бажаного, досягнення якого можливе на основі ліквідації «розриву» між моделями «as is» та «to be». Для оцінки можливостей досягнення цільового стану проводиться детальний аналіз наявних ресурсів, необхідних для подолання розриву між фактичними станами «як є» (as is) та «як має бути» (to be)

Тривимірна модель вибору оптимальної антикризової стратегії підприємства

Подана модель націлена на формування та вдосконалення процесу стратегічного антикризового планування підприємств. Крім того, вона дозволяє вирішити проблему комплексного обліку кризових явищ (макро- та мікросередовища, внутрішніх бізнес-процесів) шляхом введення в систему складової (осі координат), що характеризує рівень агресивності зовнішнього середовища.



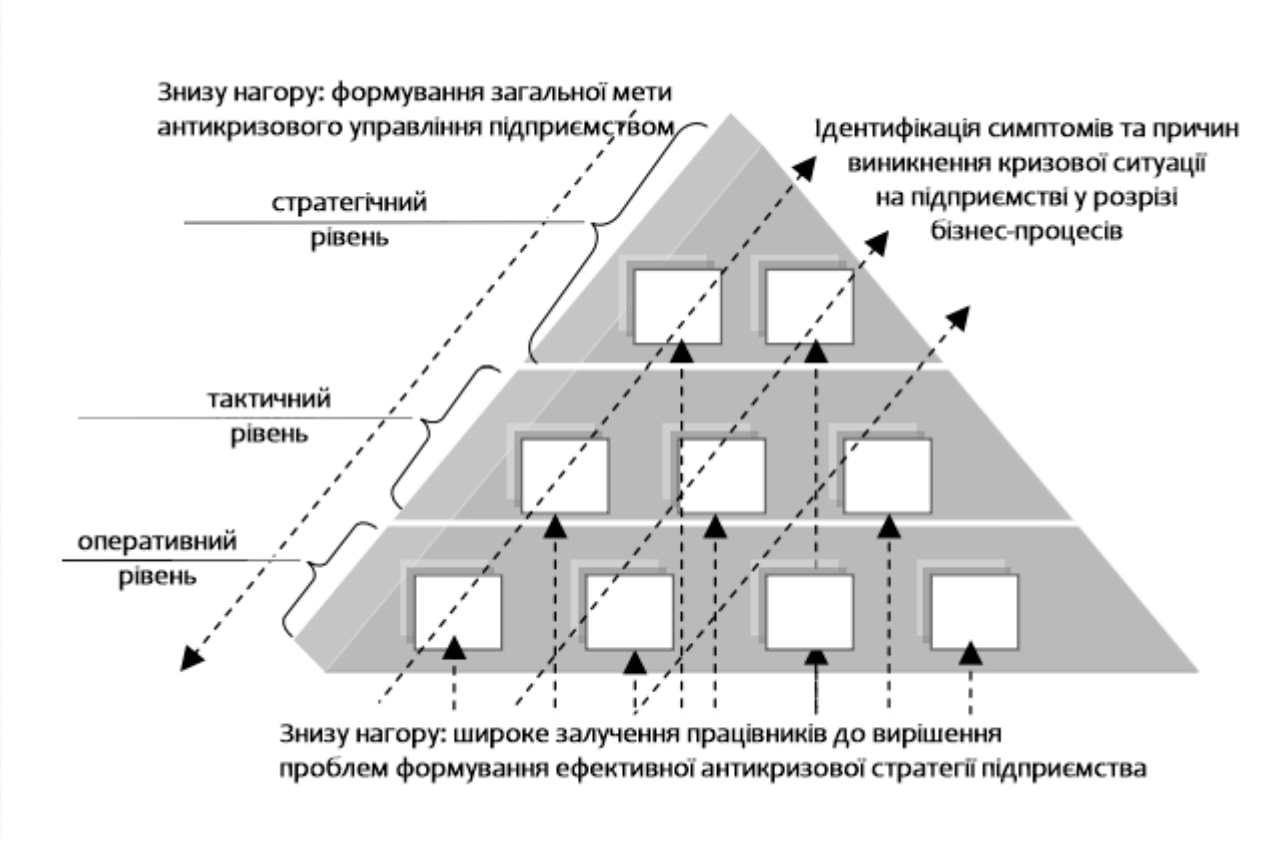
Умовне позначення:

1 – стратегія виживання;
2 – стратегія адаптації;
3 – стратегія стабілізації;
4 – стратегія зростання

характеризує умовно-оптимальний тип антикризової стратегії залежно від фактичних координат тривимірної моделі

Інтегрований підхід до формування антикризової стратегії підприємства

Для досягнення мети антикризового управління підприємством необхідно здійснити активацію руху «знизу-вгору», яка передбачає залучення широкого кола працівників до пошуку нових підходів до забезпечення реалізації встановлених стратегічних завдань. У свою чергу забезпечення досягнення принципових завдань реалізації антикризової стратегії підприємства можливе на основі подолання функціональних бар'єрів у виконанні завдань та встановлення нових взаємозв'язків між підрозділами. Це можливо на основі впровадження процесного підходу до антикризового управління, згідно з яким результативність реалізації антикризової стратегії забезпечується на основі якісного управління ключовими бізнес-процесами підприємства.



Аналіз основних коефіцієнтів ліквідності ПАТ «Укрнафта» за 2018-2020 рр.

Показник ліквідності	Значення показника			Розрахунок, рекомендоване значення
	2018	2019	2020	
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,543	0,438	1,333	Відношення поточних активів до короткострокових зобов'язань, вище 1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,225	0,217	0,697	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань, 0,6-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,006	0,006	0,023	Відношення високоліквідних активів до короткострокових зобов'язань, 0,1

Показник абсолютної ліквідності досліджуваного підприємства не відповідає нормі 0,1 у всіх роках. За аналізований період у 2020 р. коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,017. Це означає, що компанія може оплатити поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок грошових коштів, коштів на розрахункових рахунках і короткострокових фінансових вкладень.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2018-2019 рр. менше нормативного значення (0,6-0,8), тобто ПАТ «Укрнафта» не покриває високоліквідними і швидко реалізованими активами поточні зобов'язання. Проте, у 2020 р. відповідає нормі і становить 0,697. Це говорить про наявність у ПАТ «Укрнафта» ліквідних активів, якими можна погасити найбільш термінові зобов'язання.

У звітному періоді коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності у 2020 р. вкладається в норму (1,33 при нормативному значенні 1). При цьому потрібно звернути увагу на негативну зміну – коефіцієнт у 2018-2019 рр. не відповідає нормі. Значення нижче 1 говорить про високий фінансовий ризик, пов'язаний з тим, що підприємство ПАТ «Укрнафта» не в змозі був у 2018-2019 рр. стабільно оплачувати поточні рахунки.

Співвідношення активів і пасивів підприємства ПАТ «Укрнафта» за 2018-2020 рр.

Виконання перших трьох нерівностей з необхідністю тягне за собою виконання і четвертої нерівності, тому практично істотним є зіставлення підсумків перших трьох груп за активом і пасивом. Четверта нерівність має «балансуючий» характер і водночас має глибокий економічний сенс. Як бачимо, з 2018-2020 рр. четверта нерівність в аналізованому підприємстві не виконуються, відповідно її виконання свідчить про не дотримання мінімальної умови фінансової стійкості – наявності в підприємства власних оборотних коштів.

Протягом 2018-2020 рр. одна або кілька нерівностей системи мають знак, протилежний зафіксованому, то в оптимальному варіанті, ліквідність балансу більшою або меншою мірою відрізняється від абсолютної. При цьому нестача коштів по одній групі активів компенсується їх надлишком по іншій групі, хоча компенсація при цьому має місце лише за вартісною величиною, оскільки в реальній платіжній ситуації менш ліквідні активи не можуть замістити більш ліквідні.

Роки	Активи по ліквідності	Значення	Співвідношення	Пасиви по терміну погашення	Значення
2018	А1	174 037	А1 < П1	П1	12 606 176
	А2	6 781 059	А2 < П2	П2	18 237 216
	А3	9 800 464	А3 > П3	П3	2 272 030
	А4	23 700 627	А4 > П4	П4	6 643 176
2019	А1	203 432	А1 < П1	П1	12 064 493
	А2	6 952 961	А2 < П2	П2	20 894 071
	А3	7 281 146	А3 > П3	П3	2 965 335
	А4	28 478 983	А4 > П4	П4	6 189 356
2020	А1	210 178	А1 < П1	П1	1 671 552
	А2	6 153 093	А2 < П2	П2	7 453 322
	А3	5 800 719	А3 < П3	П3	17 542 744
	А4	25 907 166	А4 > П4	П4	9 855 187

PEST-аналіз діяльності ПАТ «Укрнафта»

Проведено PEST-аналіз фінансово-економічного стану ПАТ «Укрнафта» за п’ятьма кроками.

Склали перелік факторів, які можуть вплинути на продаж та прибуток ПАТ «Укрнафта» у довгостроковій перспективі (3-5 років). Розбили ці чинники на 4 групи: політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні. Після того, оцінили силу впливу кожного фактору, які здатні вплинути на продаж та прибуток ПАТ «Укрнафта». Сила впливу фактору оцінювалася за шкалою від 1 до 3, де: 1 – вплив фактору малий, будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність ПАТ «Укрнафта»; 2 – тільки значуща зміна фактору впливають на продаж та прибуток ПАТ «Укрнафта»; 3 – вплив фактору високий, будь-які коливання викликають значні зміни у продажах та прибутку ПАТ «Укрнафта».

Провели оцінку ймовірності зміни фактору. Імовірність коливань оцінювалося за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактору зовнішнього середовища, а 5 – максимальну ймовірність. Оцінка проводилася не індивідуально, а серед кола людей, які мають певний досвід роботи в галузі та експертизу у будь-якому з напрямків роботи.

Опис фактора	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка
		1	2	3	4	5	
Політичні фактори							
Зміна законодавства	2	4	3	4	5	3	3,8
Недосконала та складна податкова система	2	2	1	3	2	1	1,8
Законодавство з охорони навколишнього середовища	2	1	1	2	2	1	1,4
Бюрократизація та рівень корупції	3	5	4	3	3	2	3,4
Економічні фактори							
Інфляція	3	5	5	5	5	5	5
Курси основних валют	3	3	4	4	5	3	3,8
Кредитно-грошова та податково-бюджетна політика країни	2	1	1	2	4	3	2,2
Рівень розвитку банківської сфери	2	3	2	4	3	4	3,2
Соціально-культурні фактори							
Рівень освіти населення країни	3	4	5	4	5	5	4,6
Уподобання кінцевих споживачів послуг	1	2	2	2	3	4	2,6
Вимоги до якості продукції та рівня сервісу	2	4	3	4	4	3	3,6
Ставлення до натуральних та екологічно чистих продуктів	1	4	3	3	4	4	3,6
Технологічні фактори							
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	3	5	5	5	4	5	4,8
Витрати на дослідження та розробки	3	4	5	5	5	4	4,6
Доступ до новітніх технологій	3	4	4	5	3	4	4
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	3	3	2	3	2	4	2,8
Сумарно	37						55,2

Матричний вигляд PEST-аналізу ПАТ «Укрнафта»

Оцінка реальної значущості факторів. Реальна значимість дозволила оцінити, наскільки ПАТ «Укрнафта» слід звертати увагу і контролювати фактор зміни зовнішнього середовища і розраховвувалася як ймовірність зміни фактору, виважена на силу впливу цього фактору на діяльність досліджуваного підприємства.

Завершальним кроком аналізу було приведення всіх розрахунків у матричний вигляд, коли всі фактори розміщуються в порядку зменшення своєї важливості.

Політичні фактори		*Економічні фактори*	
Фактор	вага	Фактор	вага
Зміна законодавства	0,24	Інфляція	0,42
Недосконала та складна податкова система	0,07	Рівень розвитку банківської сфери	0,3
Бюрократизація та рівень корупції	0,05	Курси основних валют	0,21
Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,04	Кредитно-грошова та податково-бюджетна політика країни	0,11
Соціально-культурні фактори		*Технологічні фактори*	
Фактор	вага	Фактор	вага
Рівень освіти населення країни	0,37	Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	0,4
Вимоги до якості продукції та рівня сервісу	0,22	Витрати на дослідження та розробки	0,37
Ставлення до натуральних та екологічно чистих продуктів	0,2	Доступ до новітніх технологій	0,3
Уподобання кінцевих споживачів послуг	0,07	Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	0,17

Політичні	Зміна у галузі	Зміна у компанії
Недосконала та складна податкова система	Можливе підвищення чинних податків або запровадження нових видів податків для монополістів.	Встановлення високих цін на постачальницько-збутові послуги, що надаються кінцевим споживачам газу та можливе «вимивання» оборотних коштів Компанії
Законодавство з охорони навколишнього середовища	Можливе посилення нормативів із забруднення навколишнього середовища	Значне зростання оціночних зобов'язань щодо відновлення навколишнього середовища
Економічні		
Інфляція	Зниження вартості активів нафтогазових компаній	Окремі витрати підприємства значною мірою залежать від інфляційних очікувань, що може несприятливо позначитися на фінансових результатах підприємства в найближчій перспективі.
Рівень розвитку банківської сфери	Фінансування проектів галузі	
Соціально-культурні		
Рівень освіти населення країни	Підвищення кваліфікації персоналу	
Уподобання кінцевих споживачів послуг	Зміна підходу нафтохімічних компаній до кінцевого споживача	
Технологічні		
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	Нафтохімічні компанії потребують більш модернізованого обладнання з метою зменшення виробничих витрат	Можливе скорочення виробничих витрат, а також приріст паливно-енергетичних корисних копалин по групі родовищ
Витрати на дослідження та розробки		
Доступ до новітніх технологій		

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	1. Збільшення та підвищення ефективності видобутку за рахунок здійснення різних категорій організаційно-технічних заходів (+8) 2. Запровадити найкращі світові практики у сфері екологічної безпеки (+9) 3. Залучення в експлуатацію нових об'єктів розробки (+9) 4. Впровадження нових технологій на родовищах (+9) 5. Оптимізація капітальних та поточних ремонтів перспективних свердловин (+9) 6. Запровадження вузькоспеціалізованих професійних навчальних курсів (+6) 7. Розвиток експертизи та обмін знанням (+9)	1. Високий ступінь виснаження родовищ (-9) 2. Досить часта зміна законодавчої бази, а також високий ступінь суперечності між існуючими актами, що має негативний вплив на підприємство (-6) 3. Перехід на більш альтернативні види палива (падіння попиту) (-6) 4. Зі зменшенням доходів населення менше продукції з нафти і газу використовується населенням (-6) 5. Ріст загазованості (-6) 6. Нафтопрояви в місцях припинення експлуатації (-6) 7. Податковий борг на регулярній основі (-9)
СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. Стратегія та концепція щодо нових родовищ, геологорозвідки та бурових робіт (+9) 2. Дослідно-промислові розробки (+8) 3. Навчання та розвиток персоналу (+6) 4. Високий рівень кваліфікації й завзятості керівництва (+8) 5. Впроваджено систему грейдів для керівних та інженерно-технічних посад усіх структурних одиниць та схему окладів на основі грейдів (+6) 6. Укладання контрактів на закупівлю товарів довгого постачання де велись підготовчі роботи для буріння 3 нових свердловин (+9)	Збільшити видобуток за рахунок фінансування (вкладати більше коштів у впровадження інновацій).	Прийняти міри щодо ліквідації зростанню загазованості.
СЛАБКІ СТОРОНИ 1. Високий ступінь виснаженості родовищ (-9). 2. Інвестиції в будівництво нових свердловин скоротилися на 76% (безпосередньо бурові роботи не проводились) (-8). 3. Зношеність основних засобів (будівлі, споруди, машини і обладнання, інструменти) (-9).	У зв'язку із зношеністю основних засобів знижується, і надалі збільшення видобутку буде падати.	Найбільш небезпечним є вичерпність флюїдів з порід.

Дослідження ймовірності банкрутства підприємства ПАТ «Укрнафта»

З урахуванням результатів моделей Матвійчука А. В., Терещенка О.О. та Таффлера ПАТ «Укрнафта» у 2020 році не загрожує банкрутством, тобто фінансова діяльність буде на достатньому рівні. Крім того, впровадження антикризового управління було ефективним, реагування на загрози ринковому середовищу – своєчасне, що забезпечило ефективне функціонування.

Оцінка ймовірності банкрутства за моделлю А. В. Матвійчука на ПАТ «Укрнафта» у 2018-2020 рр.

Коефіцієнти	2018 р.	2019 р.	2020 р.
X_1 (мобільність активів)	0,71	0,51	**0,47**
X_2 (оборотність кредиторської заборгованості)	1,14	0,84	**3,33**
X_3 (оборотність власного капіталу)	5,44	4,56	**3,61**
X_4 (окупність активів)	1,19	1,52	**1,07**
X_5 (окупність активів)	-0,88	-1,34	**0,12**
X_6 (концентрації залученого капіталу)	0,83	0,86	**0,74**
X_7 (покриття боргів власним капіталом)	0,2	0,17	**0,35**
Z (інтегральний показник рівня загрози банкрутства)	0,68	0,53	**2,09**
Ймовірність банкрутства	загроза фінансової кризи	загроза фінансо вої кризи	низька імовірність банкрутства, стійкий фінансовий стан

Оцінка ймовірності банкрутства за моделлю О. О. Терещенка на ПАТ «Укрнафта» у 2018-2020 рр.

Коефіцієнти	2018 р.	2019 р.	2020 р.
X_1 (відношення коштів до залученого капіталу)	1,14	0,84	**3,33**
X_2 (відношення валюти балансу до залученого капіталу)	1,28	1,27	**3,57**
X_3 (відношення балансового прибутку до валюти балансу)	1,6	0	**0,11**
X_4 (відношення балансового прибутку до виручки від реалізації продукції)	0,18	0	**0,12**
X_5 (відношення виробничих запасів до виручки від реалізації продукції)	0,18	0,18	**0,10**
X_6 (оборотності основного капіталу)	0,93	0,66	**0,93**
Z (інтегральний показник рівня загрози банкрутства)	18,86	1,48	**7,1**
Ймовірність банкрутства	фінансово стійке, не загрожує банкрутство	фінансова рівновага порушена, при переході на антикризове управління банкрутство не загрожує	фінансово стійке, не загрожує банкрутство

Економіко-математична модель оцінки управління підприємством

Пропонуємо впровадження імпульсно-хвильової технології на одну свердловину – дозволить даному підприємству збільшити коефіцієнт нафтовіддачі шляхом поліпшення фільтраційно-ємнісних характеристик привибійної і віддаленої зон пласта. На підставі геолого фізичних вимог необхідно підібрати ділянку з великим числом реагуючих свердловин (N = 21-22) і великим залишковим запасом, дебіт свердловини має коливатися від 1,2 до 24 т/добу. Тривалість технологічного ефекту – п’ять років з 2021 рік по 2025 рік. Установка пропрацює п’ять років, після чого необхідно буде, підняти обладнання, провести ревізію і прийняти рішення про подальшу експлуатацію або повної його заміни.

Додатковий видобуток нафти розраховується за формулою:

$$\Delta Qt = q\text{h} \times K_{\text{e}} \times \text{T}$$

де ΔQ – додатковий видобуток за рік, т.;
qh – плановий розрахунковий приріст, т./добу;
K_e – коефіцієнт експлуатації свердловини;
T – період.

Необхідно враховувати темп падіння по базовому видобутку. Використаємо наступну формулу:

$$\Delta Q'_{2021} = \Delta Q \times T_{\text{p}}$$

де $\Delta Q'_t$ – додатковий видобуток за рік з урахуванням темпу падіння видобутку, т.;
T_p – темп падіння видобутку.

Індекс прибутковості від проведення технологічного заходу визначимо по формулі:

$$PI = \frac{NVP}{\text{C}_r}$$

де NPV – чистий дисконтований дохід, млн. грн.;

C_r – витрати на впровадження технології, млн. грн.

$PI = \frac{NVP}{\text{C}_r} = \frac{12{,}4}{2{,}3} = 5{,}4$ млн. грн.

Прогнозування інтегрального показника доцільності антикризових заходів

Динаміку фактичних, розрахункових та прогнозних даних щодо фінансового стану ПАТ «Укрнафта» проведено за допомогою інтегрального показника використовуючи дані показників ділової активності, майнового стану, прибутковості, фінансової стійкості та показники ліквідності та платоспроможності.

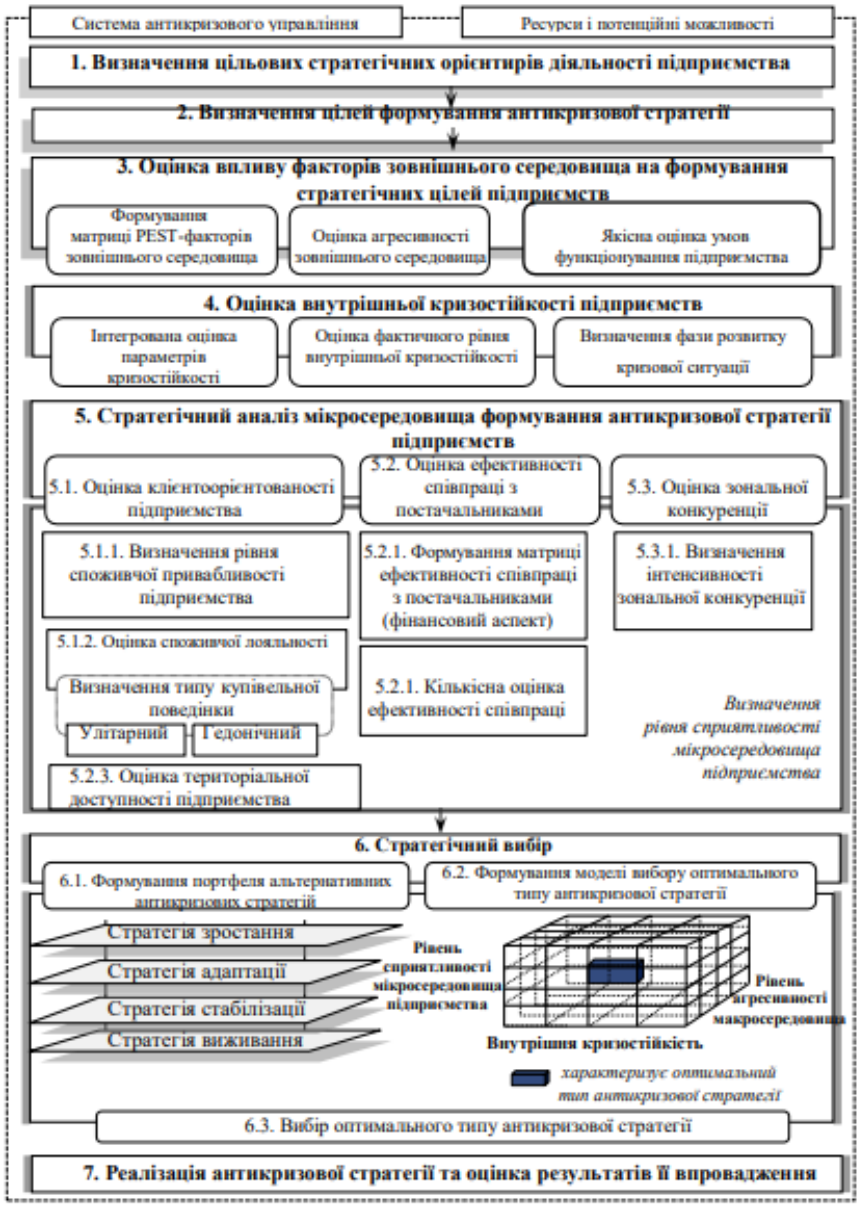
$$I_{FCE} = 0{,}23 \times PS + 0{,}18 \times LS + 0{,}2 \times FS + 0{,}16 \times BA + 0{,}2 \times P$$

де, I_{FCE} – інтегральний показник фінансового стану ПАТ «Укрнафта»; PS (Property Status) – майновий стан; LS (Liquidity and Solvency) – ліквідність та платоспроможність; FS (Financial Stability) – фінансова стійкість; BA (Business Activity) – ділова активність; P (Profitability) – рентабельність.

№	Моделі	СКВ	Абсолютна похибка
1. PS (Property Status) – майновий стан: x_1 – коефіцієнт зносу основних засобів; x_2 – коефіцієнт придатності основних засобів; x_3 – фондовіддача; x_4 – фондоємність			
1.1.	$Y_{PS1} = 0{,}4834 \times x_1 + 0{,}3242 \times x_2 + 0{,}2104 \times x_3 + 0{,}1931 \times x_4$	0,00312	0,00416
1.2.	$Y_{PS2} = 0{,}052216 + 0{,}4916 \times x_1 + 0{,}3326 \times x_2 + 0{,}2108 \times x_3$	0,00378	0,00413
1.3.	$Y_{PS3} = 0{,}28374 + 0{,}4727 \times x_1 + 0{,}2268 \times x_3$	0,0841	0,0135
2. LS (Liquidity and Solvency) – ліквідність та платоспроможність: x_5 – коефіцієнт абсолютної ліквідності; x_6 – коефіцієнт швидкої ліквідності; x_7 – коефіцієнт поточної ліквідності			
2.1.	$Y_{LS1} = 0{,}2741 \times x_5 + 0{,}1229 \times x_6 + 0{,}1764 \times x_7$	0,0056	0,0087
2.2.	$Y_{LS2} = 0{,}2726 + 0{,}2844 \times x_5 + 0{,}1312 \times x_6 + 0{,}1896 \times x_7$	0,0134	0,0248
2.3.	$Y_{LS3} = 0{,}2614 + 0{,}3037 \times x_5 + 0{,}21686 \times x_7$	0,01567	0,02244
3. FS (Financial Stability) – фінансова стійкість: x_8 – коефіцієнт автономії; x_9 – коефіцієнт фінансування; x_{10} – коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами; x_{11} – коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів			
3.1.	$Y_{FS1} = 0{,}0134 \times x_8 + 0{,}0123 \times x_9 + 0{,}0112 \times x_{10} + 0{,}0118 \times x_{11}$	0,0022	0,0031
3.2.	$Y_{FS2} = -0{,}0211 + 0{,}0165 \times x_8 + 0{,}0211 \times x_9 + 0{,}0187 \times x_{10}$	0,0038	0,004
3.3.	$Y_{FS3} = -0{,}0302 + 0{,}0223 \times x_8 + 0{,}0232 \times x_{11}$	0,0026	0,0038
4. BA (Business Activity) – ділова активність: x_{12} – коефіцієнт обертання оборотних коштів; x_{13} – період одного обороту обігових коштів; x_{14} – коефіцієнт закріплення; x_{15} – коефіцієнт оборотності запасів; x_{16} – коефіцієнт обертання оборотних коштів; x_{17} – період одного обороту запасів; x_{18} – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; x_{19} – період погашення дебіторської заборгованості; x_{20} – коефіцієнт трансформації			
4.1.	$Y_{BA1} = 0{,}2314 \times x_{10} + 0{,}2672 \times x_{12} + 0{,}0453 \times x_{13} + 0{,}0327 \times x_{14} + 0{,}0751 \times x_{16} + 0{,}0117 \times x_{18}$	0,0432	0,0497
4.2.	$Y_{BA2} = 0{,}1313 + 0{,}3011 \times x_{10} + 0{,}8714 \times x_{11} + 0{,}2887 \times x_{12} + 0{,}5786 \times x_{15} + 0{,}6302 \times x_{17}$	0,0521	0,0671
4.3.	$Y_{BA3} = 0{,}2811 + 0{,}0421 \times x_{14} + 0{,}8812 \times x_{11} + 0{,}3001 \times x_{12} + 0{,}5822 \times x_{15} + 0{,}6897 \times x_{17}$	0,0562	0,0632
5. P (Profitability) – рентабельність; x_{21} – коефіцієнт рентабельності капіталу; x_{22} – коефіцієнт рентабельності активів за прибутком до оподаткування і спати відсотків; x_{23} – коефіцієнтрентабельності поточних активів; x_{24} – коефіцієнт рентабельності власного капіталу; x_{25} – коефіцієнт рентабельності виробничих фондів; x_{26} – коефіцієнт рентабельності продаж; x_{27} –коефіцієнт рентабельності основної діяльності			
5.1.	$Y_{P1} = 0{,}0$	0,0	0,0
5.2.	$Y_{P2} = 0{,}0$	0,0	0,0
5.3.	$Y_{P3} = 0{,}0$	0,0	0,0
Інтегральний показник			
1.	$Y_{I1} = 1{,}1812 + 0{,}5306 \times x_2 + 0{,}328 \times x_5$	0,0342	0,0376
2.	$Y_{I2} = 1{,}1642 + 0{,}5217 \times x_3 + 0{,}5301 \times x_2 + 0{,}2902 \times x_5$	0,0331	0,0338
3.	$Y_{I3} = 1{,}3807 + 0{,}5334 \times x_2 + 0{,}3132 \times x_5 + 0{,}1896 \times x_7$	0,0248	0,0252

Обґрунтування антикризової стратегії підприємств

Формування антикризової стратегії підприємства є визначення основних орієнтирів діяльності залежно від стану зовнішнього середовища (сили впливу ендогенних та екзогенних факторів), з урахуванням наявних ресурсів та можливостей та враховуючи діючу на підприємстві загальну систему антикризового управління. Залежно від певних орієнтирів діяльності встановлюються цілі формування антикризової стратегії, які з одного боку дає змогу конкретизувати спрямованість антикризової стратегії підприємства та одночасно накладають певні обмеження при здійсненні аналізу різних альтернатив діяльності



Модель реалізації антикризової стратегії підприємства*

* А – крива швидкого покращення функціонування підприємства як результат правильного вибору антикризової стратегії (*найефективніший вектор*).

В – крива оптимального впровадження стратегічних антикризових рішень відповідно до обраної стратегії (*оптимальний вектор*).

С – крива неправильно вибраної антикризової стратегії (*критичний вектор*).

Представлена модель дозволяє оцінити правильність вибору антикризової стратегії, оптимальність впровадження стратегічних антикризових рішень відповідно до обраної стратегії, а також визначити основні дії за умови неправильного вибору антикризової стратегії (вектор С). Відповідно, чим вищий рівень фактичної кризостійкості, то більше можливостей має підприємство з просуванням по кривій швидкого поліпшення функціонування, що є результатом правильного вибору антикризової стратегії.