

РОЗДІЛ III
НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

3.1 Операційні та стратегічні заходи щодо здійснення антикризового управління машинобудівним підприємством.

Під час переходу України до стратегії зростання вітчизняні компанії були змушені вдосконалювати методи та технології управління. Основною метою діяльності та розвитку кожного підприємства є досягнення та підтримання фактичного рівня його конкурентоспроможності в межах дозволеного діапазону коливань.

Динаміка змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств та мета забезпечення достатньої конкурентоспроможності в умовах функціонування механізму ринкового регулювання висунули жорсткі вимоги до глибини аналізу господарської діяльності: якість, своєчасність, повнота і надійність діяльності компанії, сформованих і прийнятих управлінських рішень. В сучасних посткризових умовах господарювання економічна динаміка промислових підприємств значною мірою залежить від рівня стійкості та абсолютної величини фінансових результатів підприємства. Адже негативні наслідки рецесії продовжують позначатися на зменшенні прибутків та зростанні збитковості промислових підприємств, що суттєво послаблює їх економічний потенціал та безпеку бізнесу та знижує ефективність економічних процесів. Тому актуальним є вирішення проблеми формування та реалізації керівниками ефективних управлінських заходів та проведення антикризового управління підприємствами.

Значна увага приділялася вивченню проблеми антикризового управління у працях цих учених І. Ансоффа, І. Бланка, В. Василенко, В. Грязнової, В. Каткова, Н. Мінаєва, Є. Мних, В. Ковальова, Л. Лігоненко, О. Терещенко, З. Шершньової та інших. Проте, як показали дослідження в

сучасних умовах необхідно вдосконалювати стратегічні та оперативні заходи антикризового управління виробничими підприємствами.

Вплив економічної кризи на вітчизняний промисловий ринок є особливо серйозним, і необхідно вдосконалити стратегію розвитку компанії та підготуватися до наступного етапу зростання. Тому загальні рекомендації щодо вдосконалення національних корпоративних стратегій охоплюють вдосконалення всієї стратегії, а саме корпоративної стратегії, бізнес-стратегії та функціональної стратегії компанії.

Процес виходу з кризи має бути не хаотичним, а організованим і скоординованим. Розуміння цих аксіоматичних принципів визначає доцільність визначення основних документів, які компанії повинні сформулювати в процесі антикризового управління.

Загалом антикризове управління — це управління, яке дотримується принципів остаточності, вичерпності, корисності, безперервності, результативності, гнучкості, ефективності та раціональності. Наведені характеристики є атрибутами, які дають можливість розробити та реалізувати практично ефективну антикризову програму [56, с. 31].

Н. В. Туленковим [69], висловлюється думка, що в загалі будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. У найзагальнішому вигляді антикризове управління слід розглядати як управління, яке дозволить попередити або пом'якшити кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності компаній.

Згідно з цим визначенням антикризове управління повинно охоплювати всі етапи життєвого циклу виробничої компанії і відповідні заходи реагування на кризу повинні бути прийняті відповідно.

Тому основним завданням антикризового управління є формулювання та визначення пріоритетності реалізації заходів, спрямованих на усунення найбільш небезпечних факторів, які сильно впливають на кінцеве явище, що призводить до кризового стану.

Складність стратегії і тактики антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на попередження кризових ситуацій, повинні прийматися і реалізовуватися з перших етапів управління, коли в процесі руху до кризи, проблеми ще не набули кумулятивності, тому ще не стали незворотними.

З іншого боку, рішення, прийняті на ранній стадії, базуються на дуже слабких сигналах і тому не завжди є надійним сигналом про появу несприятливої тенденції.

На відміну від стратегічних, тактичні рішення приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відображає поточний стан системи. Проте залишилося небагато або й зовсім немає часу для фундаментальної перебудови системи, щоб уникнути кризи. [41].

Основними документами, які підприємства повинні складати в рамках антикризового управління, є антикризові програми та плани антикризових заходів. Кризовий план – це спеціально розроблений внутрішній документ, у якому систематизовано представлено перелік основних заходів, структурних підрозділів і функціональних відділів, які підприємство планує здійснити для досягнення поставленої мети: виведення підприємства з кризового стану [2, с. 129].

Розробка антикризового плану є однією з найбільш відповідальних і важливих справ, тому що лише розумний вибір антикризових заходів може забезпечити якнайшвидший вихід підприємства з кризи з найменшими втратами. План реагування на кризу складається на основі моніторингу навколишнього середовища всередині та за межами виробничої компанії, що передбачає: комплексна діагностика результатів господарсько-фінансової діяльності виробничих підприємств, вивчення динаміки основних показників діяльності (обсягів виробництва, доходів, витрат, прибутку, активів і капіталу, а також рентабельності, ліквідності), товарообороту, фінансів стабільність); визначити кількість, структуру та строки погашення зовнішніх фінансових зобов'язань; визначити основні причини виникнення та загострення кризових

явищ у розвитку підприємництва; оцінити масштаби та можливі наслідки подальшого загострення кризових явищ і моменту банкрутства; оцінку внутрішні можливості подолання кризових явищ [2, с. 235].

Враховуючи специфіку діяльності виробничих підприємств та результати діагностичної оцінки рівня їх кризового стану, керівництво та експерти повинні обґрунтувати вибір стратегії виходу з кризи: стратегія виживання, стратегія стабілізації або стратегія зростання.

На цьому етапі вибору однієї із зазначених антикризових стратегій вона формулюється таким чином, щоб детально розглянути проблеми (небезпеки) і слабкі місця, виявлені під час діагностики кризової ситуації, з урахуванням орієнтирів дослідження, які мають виконуватися кожною зацікавленою виробничою компанією, і при цьому враховувати специфіку та глибину кризової ситуації.

Враховуючи теоретичні основи стратегічного управління та практику впровадження антикризових заходів виробничими підприємствами, ми пропонуємо модель вибору та формулювання антикризових стратегій виробничими підприємствами (Додаток Б).

Запропонована модель відображає складний комплекс взаємопов'язаних стратегічних та оперативних заходів, кожен з яких підпорядкований єдиній меті, цілі та завдання, пов'язані з реалізацією антикризової політики підприємства, елементи якої можуть бути оборонними та наступальними, використовуючи її дозволяє ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в умовах кризи повинні не тільки вирішити проблему виживання, а й реалізувати перспективу сталого зростання.

Тому розроблена система стратегічних та оперативних заходів для реалізації антикризової програми покликана вирішити низку завдань, що є інструментом досягнення цілей антикризового розвитку ПАТ «Калинівський машинобудівний завод». "і забезпечити його довготривалу сталість.

3.2 Методи покращення фінансового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Розрізняють об'єктивні та суб'єктивні причини кризового стану підприємства.

До об'єктивних причин належать: недосконалість національної фінансово-кредитної системи; недосконалість національної нормативно-правової бази; високий рівень інфляції.

До суб'єктивних причин кризового стану підприємства належать: недостатня здатність керівництва підприємства прогнозувати та запобігати кризі; відсутність ринку збуту; зменшений обсяг виробництва; низька рентабельність продукції та ін.

Структура балансу компанії вважатиметься незадовільною, а компанія вважатиметься неплатоспроможною, якщо виконується хоча б одна з наступних умов:

- коефіцієнт поточної ліквідності на кінець звітного періоду < 2 ;
- коефіцієнт забезпеченості власними коштами $< 0,1$.

Щодо ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», то його структура балансу є незадовільною у 2016-2018 рр., оскільки не виконуються перша вищевказана умова (табл. 28).

Таблиця 28

Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності та коефіцієнта забезпеченості власними коштами ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,151	1,271	1,112
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,131	0,213	0,101

Отже, для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» даний коефіцієнт буде становити (рис. 13):

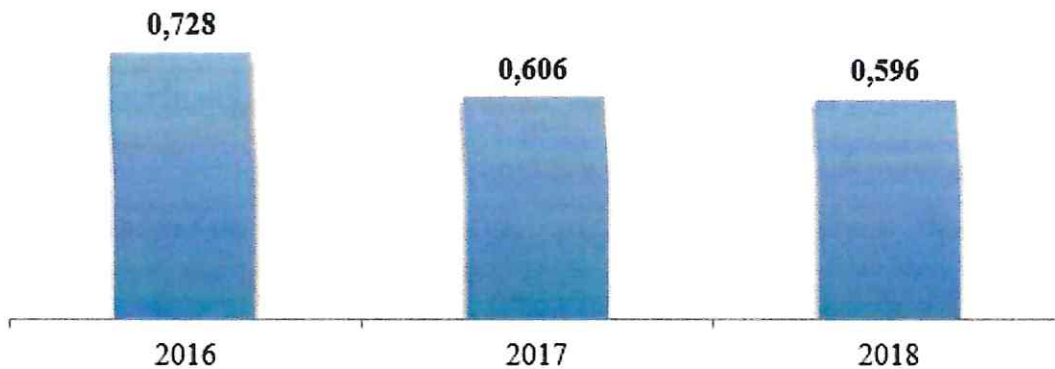


Рис.13. – Динаміка коефіцієнта відновлення ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» на кінець 2016-2018 рр.

Джерело: <https://kmbp.com.ua/>

Оскільки, коефіцієнт відновлення у 2016-2018 рр. даний коефіцієнт <1, то у ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» не мав реальної можливості відновити свою платоспроможність.

Необхідно також відмітити, що мінімальною умовою платоспроможності підприємства є наявність власного обігового капіталу (ВОК).

$$ВОК = ВК - НА,$$

де $ВК$ – власний капітал;

$НА$ – необоротні активи

Для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» власний обіговий капітал мав в цілому позитивну динаміку (рис. 1).

Отже, спостерігаючи за динамікою власних обігових коштів, бачимо, що у 2016-2018 роках ПАТ «Калинівський машинобудівний завод» був фінансово стабільним та незалежним від зовнішніх кредиторів, що було умовою повернення його до платоспроможності.

На основі фінансової звітності ПАТ «Калинівський машинобудівний завод» у розділі 2.3 роботи розраховано індекс Z аналізованих компаній з 2016 по 2018 роки за моделлю діагностики кризи.

Наявність великого обсягу напрацювань у напрямку розглянутої проблеми дозволяє застосовувати нестандартні підходи до побудови моделі діагностики кризових станів. Використовуючи накопичений

колективний досвід, ми виберемо найбільш поширені метрики в подібних моделях і визначимо вагу, з якою ці метрики повинні бути включені в модель.

Порівняльні ваги для різних груп показників були визначені на основі того, як часто вони включалися в моделі різними дослідниками. Припустимо, кожен дослідник включає ту чи іншу метрику в модель і керується своїм уявленням про її важливість. Чим більше дослідників включають цей показник у свої моделі, тим більш значущим стає цей показник і тим більшу питому вагу він повинен мати.

Спочатку, як зазначалося раніше, ми визначимо вагу кожної групи індикаторів із 5 зазначених груп індикаторів. Також при зважуванні показників класифікуйте їх за п'ятьма вказаними групами, присвойте кожному показнику відповідні ваги та трансформуйте їх так, щоб сума ваг дорівнювала 100.

Проблеми можуть виникнути, якщо модель включає два або більше показників з однієї групи. Ми вважаємо, що їх загальна вага має дорівнювати вазі групи, а їхня частка ваги визначається на основі їх відносної ваги в групі або розуміння дослідника.

Аналіз показав, що лише 45 показників знайдено в різних роботах. Крім того, за вказаною групою вони розподілені таким чином (табл. 29).

Таблиця 29

Аналіз показників для моделі прогнозування кризового стану

Група показників	Кількість показників	Частка показників групи
Показники ліквідності	36	29%
Показники рентабельності	23	19%
Показники майнового стану	32	26%
Показники ділової активності	16	13%
Показники фінансової стійкості	16	13%
Разом	123	100%

Отже, показники, що належать до групи показників ліквідності, увійдуть до будь-якої системи показників з вагою 29%. Якщо цих показників два або більше, то це значення буде їх загальною вагою.

Цю загальну систему зважування показників можна використовувати для зважування будь-якого показника, що використовується для прогнозування банкрутства бізнесу.

Проте, використовуючи цю ж ідею, ви можете спробувати створити власну модель на основі ситуації в Україні. Для цього виберемо найбільш поширені показники в моделях інших дослідників, додамо до них вагові коефіцієнти відповідно до вищесказаного, потім удосконалимо модель і перевіримо її здатність до «розщеплення» на матеріалі ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Таблиця 30 показує ті самі показники, але тепер вони відсортовані в порядку спадання їх появи в моделі. В останньому стовпчику кількість повторень відображається як поточний підсумок.

Таблиця 30

Аналіз зустрічальності показників

Група	Назва	Кількість	Частка	Частка наростаючим підсумком
1	Коефіцієнт покриття	1 2	10%	10%
1	Робочий капітал до активів	1 0	8%	18%
3	Чиста вартість власного капіталу до загальної величини заборгованості	9	7%	25%
2	Рентабельність продажів	7	6%	31%
2	Рентабельність власного капіталу	7	6%	37%
2	Рентабельність активів	6	5%	41%
4	Коефіцієнт оборотності активів	6	5%	46%
3	Власний капітал до загальної величини капіталу	4	3%	50%
5	Тенденція прибутковості	4	3%	53%
1	Грошовий потік до заборгованості	3	2%	55%

Як бачимо з таблиці 30, на перші 5 показників приходиться 37 % сумарної зустрічальності, а на перші 10 показників – уже 55 %. Причому 10-м показником є відношення грошового потоку до короткострокової

заборгованості.

Вісім показників дають 50 % сумарної зустрічальності.

Представляється, що на основі 8 показників і варто будувати модель. Можливо, серед них є зайві, однак ці зайві будуть «відсічені» у результаті перевірки всієї системи на мультиколінеарність.

Отже, можна зробити висновок, що на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2016 р. стан підприємства характеризувався як катастрофа, що вимагало від керівництва жорстких управлінських , а ось в 2017- 2018 рр. – імовірність банкрутства не спостерігалася, оскільки рівень фінансового стану був стійким.

3.3 Стратегія формування інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств

Однією з найважливіших ланок системи управління машинобудівними підприємствами є інноваційне регулювання сталого розвитку машинобудівних підприємств, оскільки воно є найважливішим стимулюючим чинником фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання, а це також робить можливим забезпечити всім необхідним виробничу, наукову та маркетингову діяльність для сприяння його ефективній діяльності протягом стратегічного періоду.

Стратегія навчання інноваційної підтримки формується в поєднанні з конкретними стратегічними умовами машинобудівних підприємств, характеристиками зовнішнього середовища та стратегічними цілями, визначеними керівництвом. Ефективність формування стратегії інноваційної підтримки сталого розвитку машинобудівних підприємств залежить від ступеня досягнення цілей пом'якшення, локалізації чи активного використання кризової ситуації відносно інвестованих ресурсів. Характерним для формування стратегій управління є те, що внаслідок кризових ситуацій прийняття стратегічних управлінських рішень часто відбувається на підприємствах машинобудування зі зниженою керованістю, часовими обмеженнями, високою невизначеністю тощо.

Рекомендовано визначити місце машинобудівних підприємств у державній матриці рівня інноваційної забезпеченості сталого розвитку машинобудівних підприємств для сприяння подальшим стратегічним діям щодо визначення розвитку домінуючих факторів, що призводять до зниження рівня сталого розвитку. Це пояснюється тим, що отримані значення Z не завжди показують справжній рівень зниження, оскільки низькі значення для деяких показників можуть перекриватися високими значеннями для інших.

Визначення місця машинобудівних підприємств у державній матриці інноваційний рівень сталого розвитку машинобудівних підприємств є більш точним і наочним індикатором наявності кризового стану та може визначити

сукупність факторів, які найбільше призводять до кризи. Відповідно до квадранта матриці, в якому знаходиться машинобудівна компанія, можна зробити висновки про рівень забезпечення стійкими інноваціями для компонентів $Z1$ і $Z2$. Якщо обидва компоненти знаходяться на одному рівні на обраній діагоналі, вони однаково впливають на розвиток компанії. Труднощі, з якими стикаються машинобудівні підприємства трьох районів, зумовлені більше недостатнім рівнем підтримки інновацій, ніж рівнем сталого розвитку. Кризовий стан підприємств IV зони (квадранти D43, D44, C34) значною мірою зумовлений недостатнім рівнем сталого розвитку.

Тому необхідно сформулювати конкретні цілі або тактичні напрями сталого розвитку підприємств машинобудування з кризового стану на основі загальних стратегічних цілей. Стратегія формування інноваційної підтримки сталого розвитку машинобудівних підприємств повинна бути спрямована на підвищення значення факторів, що складають індекс Z . Це спричиняє підвищення підприємств у матриці за рахунок збільшення горизонтальної компоненти інноваційної підтримки $Z2$, а вправо за рахунок впливу на компоненти $Z1$ і $Z2$ при відновленні стійкості розвитку (збільшення компоненти $Z1$) або по діагоналі. Відповідно до впливу внутрішніх факторів, положення та можливих дій машинобудівних підприємств у горизонтальній матриці стану інноваційної стійкості, загальна стратегічна мета може бути досягнута шляхом реалізації наступних напрямків:

1. Знизьте низькі рівні пропозиції сталих інновацій шляхом збільшення рівня компонентів $Z1$.

2. Знизьте низькі рівні пропозиції сталих інновацій шляхом збільшення рівня компонентів $Z2$.

3. Пониження низького рівня підтримки інновацій

Довговічність досягається завдяки вирівнюванню компонентів $Z1$ і $Z2$.

На варіанти переміщення машинобудівних підприємств по матриці станів рівня стійкого розвитку впливає процесно-інтегральне, радикально-модифікуюче, стратегічно-реактивне, адаптивно-регенеруюче,

процеснопродуктивне, розвиваючо-доповнювальне, структурно-процесне, результативно-революційне інноваційне забезпечення.

Реалізація стратегії інноваційної підтримки сталого розвитку машинобудівних підприємств полягає у виборі та використанні існуючих внутрішніх механізмів виходу з кризового стану сталого розвитку підприємств. Заходи поділяються на оперативні та стратегічні, оборонні та наступальні. При цьому визначено, що оперативні заходи мають здійснюватися в рамках обраної стратегії і бути оборонними чи наступальними, стратегічні – лише наступальними. Оборонні оперативні заходи для виходу із кризового стану, коли інновації забезпечують сталий розвиток, мають реалізовуватися в рамках «стратегії скорочення». Серед них – скорочення витрат, закриття збиткових структурних підрозділів, скорочення чисельності, обмеження виробництва низькомаржинальних товарів, реалізація складських запасів. Щоб реалізувати «стратегію обмеженого зростання», спочатку атакуйте, а потім захищайтеся. До них належать заходи, підготовка яких займає до року та залучення відносно невеликих обсягів фінансування. Реалізація стратегічних заходів тривала більше року та залучила значні додаткові інвестиції. Вони є основою «стратегії зростання», що включає відновлення обладнання, підвищення якості продукції, вдосконалення виробництва та організації праці, пошук нових ринків збуту, впровадження передових технологій, контроль виробництва, нові продукти та створення глобальної концепції сталого розвитку компанії.

Вибір послідовності стратегічних кроків реалізації сталого розвитку машинобудівних підприємств для формування інноваційної підтримки залежить від його характеристики та можливостей. Для полегшення процесу формування послідовності стратегічних планів рекомендується використовувати відповідні процедури:

1. Необхідно підготувати ефективний перелік стратегічного планування для машинобудівних підприємств.
2. Необхідно визначити важливість стратегічних елементів, тобто, якою

мірою зміна цих елементів на 1% впливає на загальний рівень показника Z -оцінки на рівні країни.

3. Слід визначити кількісне значення запланованих змін, які можуть бути досягнуті шляхом реалізації конкретного стратегічного плану за рахунок оборонних, наступальних і стратегічних заходів.

4. Продукт важливості стратегічного плану та передбачених змін дає змогу отримати додаткову вартість показника Z або компонентів $Z1$ і $Z2$ реалізації цього плану.

5. Формування послідовності реалізації стратегічного плану за кожним напрямом інноваційних заходів здійснюється в такому порядку: послідовність реалізації стратегічного плану – індекс Z (або складові $Z1$ та $Z2$), утворений за зменшення отриманої доданої вартості, тобто це може гарантувати один або чим більший приріст, реалізований іншим варіантом, тим швидше він буде реалізований; стратегічний варіант, який незначно впливає на зростання Z (або компонентів $Z1$ і $Z2$), неефективний для компанії і його слід відкласти до більш важливого моменту.

Для реалізації стратегії формування інноваційного забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств насамперед необхідно реалізувати найбільш ефективний план за рахунок оперативних заходів захисту. Якщо результати впровадження цих заходів не дозволяють підприємству досягти поставлених цілей і перейти до територій з меншим ступенем кризового стану, необхідно переходити до наступальних оперативних заходів, а за необхідності – до стратегічних заходів інноваційного та інноваційного характеру. управління відповідно до статусу компанії в матриці статутів Нова процедура репозиціювання.

Відповідно до визначеного порядку має бути сформульований план реалізації стратегічної діяльності підприємства. Контроль за результатами виконання плану виходу підприємства з кризи сталого розвитку повинен здійснювати керівник підприємства. Керівництву машинобудівних підприємств необхідно внести необхідні корективи за результатами

моніторингу для підвищення ефективності впровадження інновацій у підтримку формування стратегій сталого розвитку.

Використовуючи кореляційно-регресійний аналіз, ви можете отримати оцінки, які дозволяють робити прогнози з певним ступенем точності та ймовірності. Адже кореляційно-регресійний аналіз дозволяє отримати модель залежності змінної зворотного зв'язку. У від декількох змінних регресорів X , де Y — функція, x — змінні регресори, a_0, \dots, a_n — постійні коефіцієнти, параметри моделі, що відбивають ступінь впливу регресорів на результуючий показник, n — кількість регресорів, e — випадкова помилка.

Кластерний аналіз — це метод, що дає можливість здійснювати класифікацію багатовимірних спостережень, що описуються даними вихідних змінних. Метою визначеного аналізу є створення груп однотипних об'єктів, які називаються кластери. Метод зв'язаний з одержанням функцій, які дозволяють віднести даний об'єкт до однієї з груп. Для здійснення кластерного аналізу було використано показники стійкого розвитку машинобудівних підприємств, що аналізувалися та пакет аналізу Statistica.

Імітаційне моделювання дає змогу будувати сценарії сталого розвитку машинобудівних компаній. У моделюванні визначення комбінаторні та імплікаційні операції можуть бути реалізовані різними способами, але в усіх випадках загальне логічне виведення виконується за наступними чотирма етапами: нечіткість, логічне виведення, композиція та дефазифікація. Інтервальний діапазон зміни внутрішніх факторів впливу на рівень інноваційної підтримки сталого розвитку машинобудівних підприємств розбивається на п'ять інтервальних значень (високий рівень, достатній рівень, середній рівень, середній рівень та низький рівень), на основі яких можна визначити зміну коефіцієнтів інтервального значення - вплив на інноваційну підтримку сталого розвитку формування горизонтальних індикаторів, які дозволять будувати сценарії сталого розвитку в майбутньому.

За результатами моделювання сценаріїв сталого розвитку машинобудівних підприємств можна стверджувати, що конкуренція також

впливатиме на рівень платоспроможності підприємств, особливо конкуренція іноземної сировини стримує та зменшує збут вітчизняної сировини. Експорт вітчизняної сировини позбавляє можливості задовольнити попит внутрішнього ринку на сировину та підвищує ціни. У сучасних умовах продуктивність галузевих факторів має свої особливості. Темпи зростання цін на сировину і матеріали іноді випереджають динаміку цін на готову продукцію. Проте зростання витрат нерівномірно відображається на платоспроможності підприємств галузі кінцевої переробки. Це залежить від їх здатності впливати на рівень цін, що пов'язано з рівнем платоспроможності споживачів продукції (товарів, робіт, послуг). Рівень розвитку науки і техніки визначає різні складові процесу виробництва продукції та їх конкурентоспроможність. Це впливає на сталий розвиток, тому що через присутність товарів інших компаній на ринку, обсяг продажів і рентабельність продукції компанії зменшуються. У виробництві використовуються більш передові технології та обладнання, що гарантує підвищення якості продукції при скороченні виробництва. . витрати на якість.

Тому основною метою формування сфери інноваційного забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств є своєчасне виявлення масштабів і причин зниження рівня, пов'язаного з погіршенням фінансового стану компаній, та формулювання та спланувати заходи щодо фінансового корегування окремих напрямів

Господарська діяльність, спрямована на стандартизацію та підвищення сталого розвитку підприємств. Також необхідно запровадити автоматизацію оцінки рівня стійкості машинобудівних підприємств. Використання інноваційних комп'ютерних технологій в аналізі фінансово-господарської діяльності дозволить прискорити процес оцінки складних економічних категорій. За допомогою комп'ютерних програм можна прогнозувати та планувати стійкість на будь-який період діяльності.

Напрямок формування інноваційного забезпечення машинобудівних підприємств має базуватися на таких принципах: вивчення стану та динаміки

споживчого попиту та подальше використання отриманих даних у процесі прийняття управлінських та економічних рішень; виробництво, адаптоване до ринкових потреб, щоб по можливості вдосконалити бізнес, підвищити рівень сталого розвитку; використання реклами, просування та інших засобів впливу на ринок і споживчий попит, щоб сформувавши стратегічний напрямок, необхідний компанії. Інноваційна підтримка сталого розвитку підприємства може збільшити продуктивну, комерційну та фінансову діяльність. Отже, основними заходами підвищення сталого розвитку машинобудівних підприємств можна вважати: впровадження прогресивних методів управління рахунками клієнтів; придбання, оренда, лізинг якісного, економічно вигідного обладнання; інноваційна модернізація виробництва, освоєння та освоєння нових видів діяльності; удосконалення системи управління, зокрема управління персоналом підприємства; перехід до інтегрованого управління інноваціями, що покращить економічну структуру компанії; впроваджувати політику фінансової політики ефективні утримання для збільшення чистого прибутку компанії; проводити політику прискореної амортизації основних фондів, збільшувати розмір страхового фонду, що створюється.

Отже, можна зробити висновок, що інноваційне забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств передбачає збільшення обсягу грошових ресурсів, скорочення зовнішніх та внутрішніх зобов'язань: оптимізація організаційної структури та зменшення постійних витрат, скорочення змінних витрат за рахунок оптимізації виробничого процесу, реконструкція та відстрочка кредиторської заборгованості.

Висновки до Розділу III

У роботі запропоновано концептуальні аспекти формування інноваційного забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств, які реалізуються шляхом застосування конкретних нормативних вказівок: формулювання комплексних завдань формування інноваційного забезпечення сталого розвитку; створити організаційні структури, що забезпечують ефективну формалізацію прийняття та реалізації управлінських рішень з використанням областей з потенціалом сталого розвитку; консолідація та перевірка інформаційних потоків, що дає можливість розглянути всі актуальні варіанти управлінських рішень; аналіз факторів, що впливають на формування підтримки інновацій у сталому розвитку; контроль і корекція управлінських рішень. Удосконалюється структура інноваційної підтримки сталого розвитку машинобудівних підприємств, яка є багатофункціональною основою для розвитку механізму її формування, і складається з групи структурних елементів інноваційної підтримки «організована інновація», які, у свою чергу, контролюють атрибути інновацій через комплексні функції забезпечення підприємств стійкого розвитку може створити систему творчої діяльності.

Удосконалити та сформуванати стратегію підтримки інновацій стійкого розвитку машинобудівних підприємств. Встановлено, що ефективність розроблених стратегій характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації або агресивного використання кризових ситуацій, по відношенню до ресурсів, витрачених на кризові ситуації. Особливістю формування стратегії є те, що внаслідок кризових ситуацій управлінські рішення часто приймаються в межах зниженої керованості процесів, часових обмежень і високої невизначеності у підприємствах-виробниках машин. Для ідентифікації компаній на основі рівня інновацій для сталого розвитку в роботі було визначено чотири кластери, розроблено сценарії сталого розвитку та побудовано двовимірну матрицю станів рівнів

Інновації гарантують стабільний розвиток машинобудівних

підприємств. Тому основною метою формування інноваційного напрямку сталого розвитку машинобудівних підприємств є своєчасне виявлення масштабів і причин зниження рівнів, пов'язаних із погіршенням фінансового стану підприємств, а також сформулювання та забезпечення заходів щодо скоригувати певні напрями фінансово-господарської діяльності з метою регулювання та покращення сталого розвитку підприємства. Також необхідно запровадити автоматизацію оцінки рівня стійкості машинобудівних підприємств.

Висновки

Магістерську роботу присвячено вирішенню актуального науково-прикладного питання Антикризого управління фінансовою діяльністю машинобудівного підприємства.

Вивчивши теоретико-методологічні основи антикризового управління на промислових підприємствах, можна зробити наступні висновки.

В основі антикризового менеджменту лежить процес постійного моніторингу слабких сигналів, які можуть свідчити про негативні тенденції, а отже, і про кризи. Аналізуючи теорію та практику антикризового управління, можна зробити висновок, що воно за своєю суттю є стратегічним і має базуватися на виваженій та розумній стратегії.

Антикризове управління діяльністю суб'єктів підприємницької діяльності має вирішальне значення в сучасних умовах господарювання, оскільки забезпечує ефективну діяльність на основі передбачення та оперативного реагування на негативні ситуації. Отже, успішне антикризове управління — це здатність швидко й ефективно реагувати на мінливі ситуації, передбачувані чи ні. Головною умовою успішного виходу з кризи є певна підготовка.

Об'єктивна потреба полягає в тому, щоб забезпечити вибір компаніями ефективного та адекватного механізму антикризового управління, який вимагає ринок в умовах розвитку в сучасних умовах. Запропонований механізм забезпечує взаємодію та врахування впливу кожного з його блоків, що сприяє підтримці стабільної та ефективної діяльності металургійних підприємств та виявленню, локалізації, подоланню та контролю кризових явищ.

Протягом останніх років відбувався процес стабілізації та зростання виробництва завдяки державній підтримці ключових галузей машинобудування. Водночас після вступу до СОТ підприємствам машинобудування необхідно провести велику підготовчу роботу. Тому триває робота з гармонізації нормативно-правового забезпечення, запровадження

системи регуляторної політики нових технологій, захисту вітчизняного виробника.

З огляду аналіз машинобудівного комплексу України, основними завданнями, реалізація яких дасть змогу розв'язати нагальні проблеми галузі є:

- забезпечення випереджаючих темпів випуску наукомісткої продукції високого технологічного рівня;
- недопущення зниження обсягів виробництва у базових галузях промисловості;
- розроблення та вжиття заходів щодо стимулювання оновлення основних фондів і технічного переоснащення промислового виробництва;
- створення конкурентоспроможної елементної бази та комплектуючих виробів для приладобудування, засобів зв'язку і телекомунікацій, різке збільшення обсягів виробництва складної побутової техніки;
- забезпечення конкурентоспроможності продукції промисловості на внутрішньому та зовнішньому ринках, передусім продукції з високим ступенем переробки;
- створення економічних умов для розширення попиту на продукцію підприємств сільськогосподарського машинобудування;
- створення систем, машин і обладнання нового покоління для агропромислового комплексу, енергетики, транспорту і житлово-комунального господарства;
- збільшення обсягів випуску інноваційного обладнання для енергетичної, легкої, харчопереробної та медико-біологічної галузей;
- впровадження космічних технологій у створення та виготовлення високотехнологічної цивільної продукції;
- забезпечення сучасною вітчизняною технікою сільськогосподарських товаровиробників та освоєння зовнішніх ринків сільськогосподарської техніки.

Досвід традиційних світових лідерів в області машинобудування (США, Німеччина і Японія) в Україні застосувати неможливо, оскільки українському машинобудуванню не властиві такі риси традиційних лідерів:

- великий обсяг внутрішнього ринку і налагоджені канали реалізації продукції на зовнішніх ринках збуту;
- наявність розвиненої транспортної інфраструктури;
- розвинена кредитна система і ринок цінних паперів (ЦП);
- наявність робочої сили сучасного рівня кваліфікації.

Варто звернути увагу на досвід нових індустріальних країн Південно-східної Азії, зокрема, Сінгапура, Тайваню, Південної Кореї.

У цих країнах відбувся якісний перехід у розвитку машинобудівної галузі від використання переваг, наданих наявністю дешевої робочої сили, до випуску якісної наукомісткої продукції. На сьогодні конкурентоспроможність машинобудування нових індустріальних країн забезпечується за рахунок таких чинників:

- експортна орієнтація (більш 70 %);
- дрібні і середні за величиною підприємства-виробники;
- географічна концентрація;
- підприємства є частиною промислових центрів і вузлів;
- тісний зв'язок з іншими галузями промисловості;
- гнучкість у роботі під замовлення;
- активне впровадження інновацій.

Схожим шляхом зараз ідуть і інші країни, зокрема, Китай, Індонезія, Малайзія, Філіппіни. Однак використання цього досвіду в Україні ускладнюється відсутністю надлишкової пропозиції дешевої робочої сили. Причому демографічна ситуація є такою, що пропозиція робочої сили, як низько, так і висококваліфікованої, буде в найближчі десятиліття тільки зменшуватися.

На основі вивчення зарубіжного досвіду розвитку машинобудування і поточної соціально-економічної ситуації в Україні можна зробити висновок

про те, що ані досвід традиційних світових лідерів в області машинобудування, ані нових індустріальних країн не може бути застосований в Україні в чистому вигляді. Це свідчить про потребу розроблення науково-методичних підходів до управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств, які б не тільки враховували успішний міжнародний досвід, але й могли б бути застосовані в умовах України.

Діагностика кризового стану та ймовірності банкрутства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» дозволила зробити такі висновки.

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» - це підприємство майже з віковою історією, яке посідає провідне місце серед підприємств машинобудування Вінниччини.

Економічно обґрунтовано такі антикризові заходи для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Розроблена система стратегічних і оперативних заходів реалізації антикризової програми призначений для вирішення певного переліку проблем, яка є інструментом реалізації цілей антикризового розвитку ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі.

З метою покращення фінансового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» запропоновані кроки відновлення

платоспроможності підприємства:

1) для перевірки реальної можливості ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» відновити платоспроможність, розраховано коефіцієнт відновлення платоспроможності. Встановлено, що коефіцієнт відновлення у 2016-2018 рр. коефіцієнт < 1 , то у ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» не мав реальної можливості відновити свою платоспроможність;

2) спостерігаючи динаміку власного обігового капіталу як мінімальної умови платоспроможності підприємства видно, що у 2016-2018 рр. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» є фінансово стійким та незалежним

від зовнішніх кредиторів, що є умовою для відновлення його платоспроможності;

3) для оцінки рівня кризового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» було використано десять фінансових показників, які дозволяють оцінити його платоспроможність на коротко- і довгостроковий термін та його рентабельність. Отже, можна зробити висновок, що на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2016 р. стан підприємства характеризувався як катастрофа, що вимагало від керівництва жорстких управлінських, а ось в 2017-2018 рр. – банкрутство не спостерігалось;

4) ефективність механізму антикризового управління на рівні підприємства в цілому запропоновано оцінювати шляхом розрахунку інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління за показниками збалансованої системи за 4-групами (ліквідність, фінансова стійкість, ділова стійкість та якість менеджменту).

Тарвасюк О.М.

Список використаних джерел

1. Савчук А.В. Теоретичні основи аналізу інноваційних процесів промисловості: Монографія / НАН України. — Донецьк, 2003. — 448 с.
2. Ковалевський В.В., Михайлюк Е.Л., Сесенів В.Ф. "РПС" — Київ "ЗнанняПрес", 2002.
3. Класифікація видів економічної діяльності за КВЕД 2010. URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Зарічна Т. С., Тарасова К. І. Машинобудування України: сучасний стан, структура та тенденції розвитку галузі. Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень: збірник наукових студентських праць. Випуск 5. Частина І. ОНЕУ. Одеса, 2019. С. 68–76.
6. Салоїд С. В. Організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємств машинобудування: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / НТУ «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського». Київ, 2019. 305 с.
7. Покровська Н. М. Інтенсифікація економічних процесів на підприємствах машинобудування: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. НТУ «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського». Київ, 2018. 336 с.
8. Ситніченко В. М. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників. НТЦ «СТАНКОСЕРТ». Системи управління. 2013. № 15. С. 78–90.
9. Короткий Ю. В. Машинобудівна промисловість України: здобутки та перспективи. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент. 2015. № 11. С. 117–120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_11_28.
10. Пігуль Н. Г., Пігуль Є. І. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. Економіка та суспільство. Мукачівський державний університет, 2018. № 15. С. 444–449.

11. Андрушків Б. М. Криза взаємовідносин у загальній теорії криз. Журнал Європейської економіки. Червень 2011. Том 10 (№ 2). С. 121–131.
12. Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Федулова, В. Г. Федоренко, В. Ф. Гриньо та ін.; За заг. ред. Л. І. Федулової. К.: МАУП. 2007. 632 с.
13. Бурій С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: Монографія. Хмельницький: ТОВ «ТріадаМ». 2006. 93 с.
14. Васійчук В. О. Основи цивільного захисту: Навч. посібник. Львів, 2010. 384 с.
15. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. К.: ЦУЛ. 2003. 504 с.
16. Вудвуд В. В. Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового стану. Інноваційна економіка. 2009. № 5. С. 236–239.
17. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2010. Випуск № 1 (3). С. 50–55.
18. Гарматюк О. Управління змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2004. № 2. С. 28–34.
19. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа. 1995. 289 с.
20. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2013. № 4 (20). С. 49–53.
21. Дробишева О. О. Поняття, стадії та особливості криз у процесі управління промисловими підприємствами. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 5. С. 112–118.
22. Хандій О. О. Антикризіві інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. №4.

C.186-192. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_186_192.pdf.

23. Гордієнко Т. В. Антикризовий механізм управління результативністю діяльності будівельного підприємства. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgmecon/2012_102/178-187.pdf.

24. Щербань І. О. Формування механізму антикризового управління посередницьких туристичних підприємств. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2016. Вип. 2 (50). URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vnuvgrp/ekon/2016_2/index.htm.

25. Перерва П. Г., Косенко А. В., Косенко О. П. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf.

26. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством. К.: КНЕУ, 2017. 680 с.

27. Офіційний сайт ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».
URL: <http://kmbp.com.ua>.

28. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2014. №7. С. 344–352.

29. Дьома О. М. Антикризовий моніторинг діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу. Праці XX Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (23-24 квітня 2020 р., м. Вінниця). Том 1. Ред. кол. Хаджинов І.В. (голова) та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. С. 201-203.

30. Гавкалова Н. Л. Особливості формування механізму фінансового управління функціонуванням підприємств. Державне будівництво: [Електронне наукове фахове видання] / Харк. регіон. ін.-т держ. упр. Нац. акад.

- держ. упр. при Президентові України. 2012. № 2. Режим доступу до журн.: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/15.pdf>.
31. Галелюк М.М. Механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі технологічних та товарних інновацій. Економічний вісник Донбасу. 2007. № 3. С. 153-154.
32. Галіцин В. К., Суслов О. П., Самченко Н. К. Концептуальні основи моніторингу. Бізнес інформ. 2013. № 9. С. 330–335.
33. Гесць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України : моногр. Харків : Константа, 2010. 272 с.
34. Гліненко Л. К. Матричні технології формування стратегій підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. Т. 1. № 3. С. 136-141.
35. Гринько Т. В. Проблеми формування концепції інноваційного розвитку промисловості України [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://econindustry.org/arhiv/html/2013/63_16.pdf.
36. Грішнова О. А., Міщук О. А. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні [Електронний ресурс]. Демографія та соціальна економіка. 2013. № 2. С. 167 – 178. Режим доступу до журн. : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dse_2013_2_18.pdf.
37. Гук О. В., Дейнека О.С., Лексін Р.І. Інноваційний потенціал як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 14. С. 348–351.
38. Гук О. В., Рощина Н. Ю. Особливості оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Економічний простір. 2013. № 75. С. 181–190.
39. Гусев В. О., Мужилко О. О. Парадигма сталого інноваційного розвитку України. Економіка та держава. 2011. № 9. С. 115-118.
40. Гуцул М.О. Концепція фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 102–106.
41. Данилишин Б.М. Розроблення національних стратегій сталого розвитку:

корисний досвід для України. Механізм регулювання економіки. 2008. № 3 (2). С. 214–218.

42. Данько М. І., Дикань В. Л., Якименко Н. В. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах міжнародних транспортних коридорів : моногр. Х. : УкрДАЗТ, 2008. 170 с.

43. Дацій О. І., Гаман М. В., Дацій Н. В. Інноваційна модель розвитку економіки України в умовах глобалізації : моногр. Донецьк : ЮгоВосток, 2010. 368 с.

44. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління: Навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2002. — 317 с.

45. Єрмолаєва В. В. Теоретичні основи дослідження інновацій. Вісник Київ Національного університету імені Т. Г. Шевченка. Київ. 2010. № 683. С. 268–273.

46. Єфремов О. С. Взаємозв'язок основних елементів стратегії інноваційного розвитку підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 228–233.

47. Жданова О. И. Кластерная стратегия управления промышленными предприятиями как фактор повышения конкурентоспособности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М. 2008. 170 с.

48. Іванова К. В. Удосконалення управління інноваційним потенціалом промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь : ДВНЗ, 2011. 20 с.

49. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. Т. I. № 4. С. 103–113.

50. Інноваційна модель стратегічного розвитку України: методологія і досвід / В. Рубан, О. Чубукова, В. Некрасов. Економіка України. 2003. № 6. С. 14–19.

51. Інноваційні системи економічної діагностики підприємств на засадах індикаторів. Теоретико-методологічні та методичні засади: монографія / О. Г. Мельник, І. Б. Олексів, Н. Ю. Подольчак, Р. В. Шуляр; за наук. ред. д.е.н.,

проф., заслуженого працівника народної освіти України О. Є. Кузьміна. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 212 с.

52. Ісаченко (Мединська) Н.В., Паламарчук Л.В. Деякі аспекти організації та функціонування інформаційної системи ринку землі в Україні. Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК. 2011. №18(2). С. 243-247.

53. Карачина Н. П. Машинобудування України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку за умов економічної кризи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. № 647. С. 64–70.

54. Про схвалення Стратегії розвитку промислового комплексу України на період до 2025 року: проект розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.04.2018 року. Ліга Закон: сайт. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT4284.html

55. Проект Закону про внесення змін до Закону України “Про публічні закупівлі” щодо створення передумов для сталого розвитку та модернізації вітчизняної промисловості. Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69275

56. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2020 роки). Державна служба статистики України. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/r odp_ek_vsmm_2010_2020_ue.xlsx

57. Статистичний збірник “Зовнішня торгівля України”. Державна служба статистики України. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/10/Arch_ztu_zb.htm

58. Шовкун І. Локалізація виробництва – світова практика та висновки для України / І. Шовкун // Економіка та прогнозування. 2017. № 2. С. 31-56.

59. Щодо сприяння впровадженню технологічного підходу “Індустрія 4.0” в

- Україні: Постанова КМУ від 21.07.2021 року. №750. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/750-2021-%D0%BF#Text>
60. Adoption of Artificial Intelligence in Industrial Machinery: analysis / FutureBridge, March 2020. Режим доступу: <https://www.futurebridge.com/blog/artificialintelligence-in-industrial-machinery/>
61. Advanced Technologies for Industry Survey / European Commission, November 2020. Режим доступу: <https://ati.ec.europa.eu/>
62. Annual detailed enterprise statistics for industry (NACE Rev. 2, B-E) online data code: SBS_NA_IND_R2. Last update: 09.03.2021. Режим доступу: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser>
63. Clarity Project. Пошук організацій. Режим доступу: <https://clarity-project.info/edrs>
64. Construction Equipment Market – Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecast (2021-2026): report / Mordor Intelligence Company, 2020. Режим доступу: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/construction-equipment-market>
65. Czynniki lokalizacji przemysłu na świecie. Режим доступу: <https://www.na6.pl/geografia/czynniki-lokalizacji-przemyslu-na-swiecie>
66. Economic Globalisation, de facto index. Режим доступу: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>
67. European semester thematic factsheet. Public procurement. Режим доступу: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european_semester_thematicfactsheet_public-procurement_en_0.pdf
68. Global Agricultural Machinery Market – Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts (2021-2026): report / Mordor Intelligence Company, 2020. Режим доступу: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/agriculturalmachinery-market>
69. Global Organic Textile Standard (GOTS): Press Release / Annual Press Release World, February 2021. Stuttgart. Режим доступу:

- <https://globalstandard.org/news/gots-annual-press-release-world-gots-certifications-in-2020-reach-five-figures-for-the-first-time>
70. Global Textile Machinery Market, History and Forecast 2021 – 2028: report / DATAINTELO Company, 2020. 110 p. Режим доступа: <https://dataintel.com/report/textile-machinerymarket/https://dataintel.com/report/textile-machinery-market/>
71. Industrial Machinery Global Market: report 2021 / Business Research Company, 2020. 400 p. Режим доступа: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/industrial-machinery-globalmarket-report-2020-30-covid-19-impact-and-recovery>
72. International Trade Centre. Режим доступа: trademap.org
73. Mazareanu E. Leading countries in machine tool production by market share 2020 / E. Mazareanu // Statista, 2021. Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/264213/leading-countries-in-machine-toolproduction-based-on-marketshare/#:~:text=China%2C%20Germany%20and%20Japan%20were,global%20machine%20tool%20production%20r%20espectively>
74. McEachran R., Rossi B. Future of Industrial Machinery Manufacturing: report / R. McEachran, B. Rossi, November 2020, 16 p. London: Flavia Brown. Режим доступа: <https://mea.redingtongroup.com/autodesk/resource/future-of-industrial-machinery-manufacturing/>
75. Monthly Bulletin of Statistics Online. 2000. Режим доступа: <https://unstats.un.org/unsd/mbs/app/DataView.aspx?tid=28&cid=804&yearfrom=2000&yearto=2020&p=Y>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Трактування визначення поняття «криза»

Автор	Визначення кризи
1	2
Л.П. Білих [4]	Крайнє загострення суперечностей розвитку; наростаюча небезпека банкрутства, ліквідації; переломний момент в процесах змін.
И. А. Бланк [5]	Стан, при якому господарюючий суб'єкт не здатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності.
А. Т. Зуб [6]	Маловірогідна подія, яка здатна загрожувати життєдіяльності організації, що характеризується невизначеними причинами і важко передбаченими наслідками та вимагає прийняття негайних рішень.
С. М. Іванюта [7]	Крайнє загострення суперечностей в соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.
Э. М. Коротков [8]	Загострення безлічі взаємозв'язаних ситуацій, що підвищують складність і ризик управління.
Н. Л. Маренков [9]	Об'єктивне явище в соціально-економічній системі, що характеризує рівень розвитку людини, нестачу знань, недосконалість управління.
А. Н. Дондуков [10]	Небезпечний стан, перелом.
С. Я. Салига [11]	Фаза розбалансованості діяльності суб'єкта господарювання і втрати можливостей управління фінансовими відносинами.
Л. А. Трісвятський [12]	Об'єктивний економічний процес, який можна регулювати, якщо кризовий стан був своєчасно виявлений.
А. Д. Чернявський [13]	Переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування.
І. Бартон [14]	Широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія і її наслідки можуть спричинити серйозну шкоду всій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам і репутації.
Ж. Женере [15]	Момент, коли основні мікроекономічні показники підприємства набувають несприятливої спрямованості після стадії розширення: падіння виробництва, зайнятості і доходів, збільшення текучості кадрів.
Дж. М. Кейнс [16]	Характерна межа економічного циклу, що виявляється в раптовій і, як правило, різкій зміні тенденції до збільшення на протилежну.
Ю. Розенталь і Б. Піджненбург [17]	Ситуація, що визначається високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності.

Джерело: складено автором на основі [4-17]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.2

Монографічний аналіз поняття «антикризове управління»

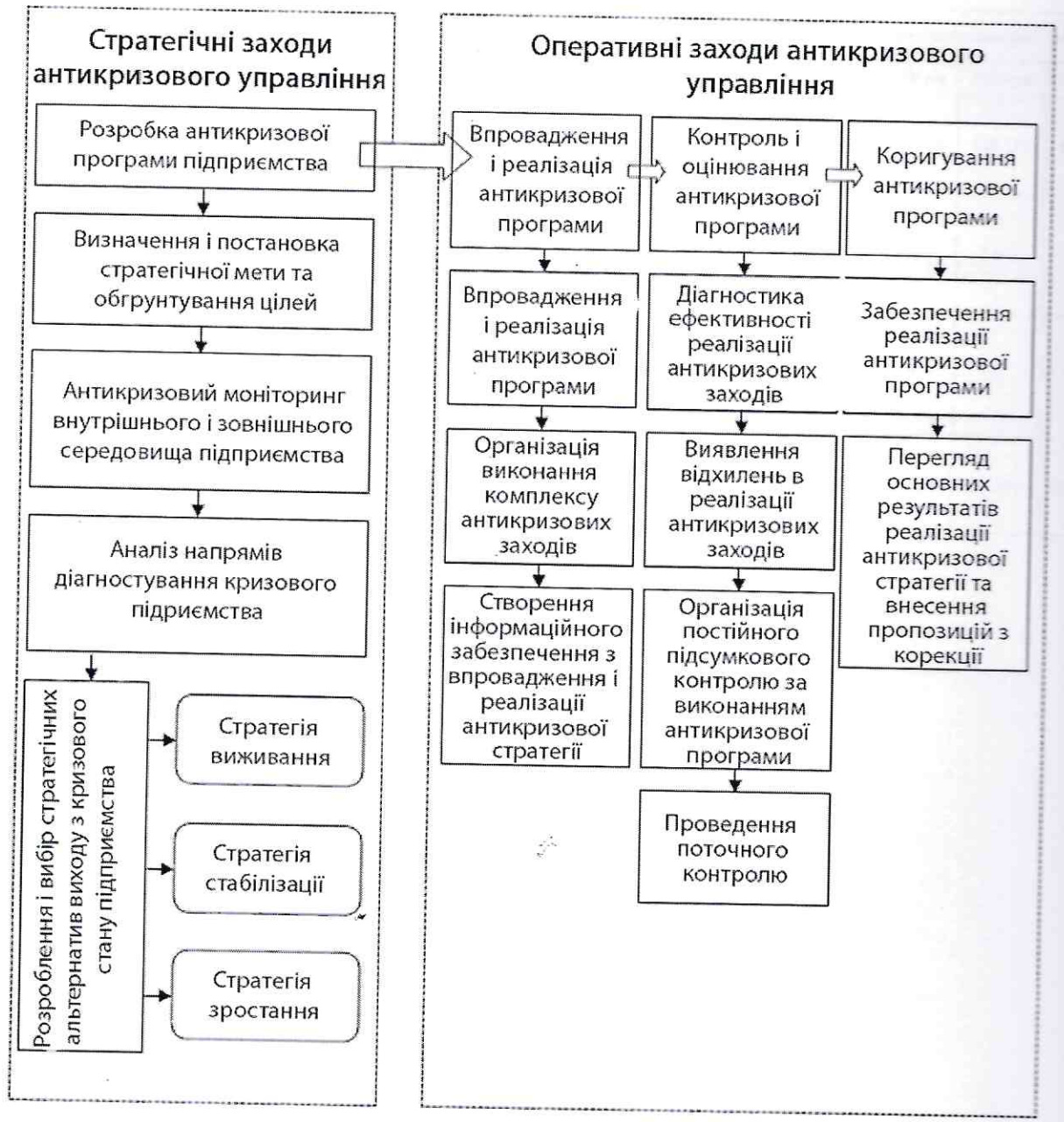
Автор	Визначення
1	2
Е. Уткін [29]	попередження важливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі та власних збереженнях
С. Беляєв, В. Кошкін [30]	сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника
В. Король [31]	здатність фірми конструктивно реагувати на зміни, що загрожують її нормальному функціонуванню
В. О. Василенко [22], Е. М. Коротков [33]	це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку
Е.С. Мінаєв [34]	комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків
І. П. Булеєв, Н. Е. Брюховецька [35, с. 9]	макроекономічна категорія, що відображає виробничі відносини на підприємстві під час його оздоровлення чи ліквідації
А. Г. Грязнова [36, с. 7]	система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні в основному власних ресурсів
Л. С. Ситник [37, с. 22]	здатність до розробки оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей підприємства в умовах кризи, координації діяльності підприємства та його працівників щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах
Л. О. Лігоненко [38, с. 57]	антикризове управління - це постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, запобігання його банкрутству

Джерело: складено автором на основі [29-38]

ДОДАТОК Б

Таблиця 1

Система стратегічних і оперативних заходів щодо здійснення антикризового управління ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»



Джерело: складено автором на основі [3-12]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Показники ліквідності балансу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»
у 2017 – 2020 роках

Стаття активу	Джерело інформації, форма №1	Значення за роками, тис. грн				Стаття пасиву	Джерело інформації, форма №1	Значення за роками, тис. грн			
		2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік			2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1. Найбільш ліквідні активи, А1	р. (1160 + 1165)	24 624	27 431	9 637	15 938	1. Найбільш термінові зобов'язання, П1	рр. (1605 + ... + 1650)	83 669	184 135	104 137	111 332
2. Активи, що швидко реалізуються, А2	р. (1120 + ... + 1155)	29 214	50 925	35 620	26 137	2. Короткострокові пасиви, П2	р. (1600 + 1660 + 1665 + ... + 1690 + 1700)	5 745	3 146	2 641	2 437
3. Активи, що повільно реалізуються, А3	рр. (1100 + 1110 + ... + 1170 + 1190 + 1200)	59 800	129 934	90 824	104 212	3. Довгострокові пасиви, П3	рр. 1595 + 1800	0	0	0	0
4. Активи, що важко реалізуються А4	р. 1095	10 655	22 821	24 801	22 327	4. Постійні пасиви, П4	р. 1495	34 880	43 830	54 104	54 845

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.2

Розрахунок показників ліквідності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2017 – 2020 роках

Показник	Джерело інформації	Нормативне значення	Значення за роками				Відхилення		
			2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018-2017	2019-2018	2020-2019
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\phi.1, p.1195}{\phi.1, p.1695}$	1,5 - 2	1,27	1,11	1,27	1,29	-0,16	0,16	0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\phi.1, p.1195 + p.1100 + p.1110}{\phi.1, p.1695}$	0,5 - 1	0,72	0,53	0,49	0,47	-0,18	-0,05	-0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\phi.1, p.1160 + p.1165}{\phi.1, p.1695}$	0,2 – 0,35	0,28	0,15	0,09	0,14	-0,13	-0,06	0,05
Власні оборотні кошти	$\frac{\phi.1, p.1495}{\phi.1, p.1095}$	> 0	24225	21009	29303	32518	-3216	8294	3215
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095}{\phi.1, p.1195}$	> 0 збільшення	0,21	0,10	0,22	0,22	-0,11	0,11	0,01
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095}{\phi.1, p.1100 + p.1110}$	> 0,5	0,49	0,19	0,35	0,35	-0,29	0,15	0,00
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	$\frac{\phi.1, p.1165}{\phi.1, p.1495 - \phi.1, p.1095}$	збільшення	1,02	1,31	0,33	0,49	0,29	-0,98	0,16
Коефіцієнт покриття запасів	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095 + p.1600 + p.1815}{\phi.1, p.1100 + p.1110}$	> 1	0,82	0,43	0,56	0,54	-0,39	0,13	-0,02