

А.І.Дмитренко, канд. екон. наук,
доцент кафедри економіки підприємств
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ЕФЕКТИВНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація: У статті розглянуто сутність, види, умови забезпечення та технологію здійснення оцінки ефективності антикризової діяльності промислового підприємства. Запропоновано сукупність критеріїв та кількісних і якісних індикаторів ефективності для учасників антикризового процесу.

Аннотация: в статье рассмотрена сущность, виды, условия обеспечения и технология оценки эффективности антикризисной деятельности промышленного предприятия. Предложена совокупность критериев, количественных и качественных индикаторов эффективности для участников антикризисного процесса.

Summary: The article presents an essence, types, principles, conditions and technology of anticrisis management efficiency determination. A set of criteria, qualitative and quantitative anticrisis efficiency indexes, considering participants of the process, are suggested.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: антикризове управління, банкрутство, ефективність, результат.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: антикризисное управление, банкротство, эффективность, результат

KEY WORDS: anticrisis management, bankruptcy, efficiency, result

І. Постановка проблеми. Антикризовий менеджмент як специфічний вид управлінської діяльності з жорсткими обмеженнями та вузькоспрямованою цільовою орієнтацією підлягає оцінці з точки зору ефективності. Причинами необхідності такого дослідження є, у першу чергу, масштабність наслідків від здійснення антикризового управління. Адже підприємство або інший господарюючий суб'єкт є невід'ємною частиною суспільства, його елементом, що одночасно використовує та створює обмежені економічні блага, є місцем застосування трудового потенціалу людини та забезпечує задоволення її різноманітних потреб. Від ефективності його функціонування залежить ефективність діяльності не лише його контрагентів та добробут працівників, а й результативність функціонування галузі, державних органів, економіки країни у цілому.

II. Аналіз останніх публікацій. Ідентифікація таких ключових понять, як результат, ефект, критерії та показники ефективності є однією з необхідних передумов формування будь-якої системи управління, у тому числі й антикризової. Серед останніх досліджень у цій сфері необхідно, перш за все, згадати праці Л.О. Лігоненко [7], В.П. Кукоби [6], О.О. Терещенка [10], І.Н. Карпуня [3], Є. Мниха [9]. Однак, не зважаючи на наявність великої кількості наукових робіт вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері антикризового менеджменту, проблематика оцінки його ефективності, на нашу думку, належить до одних з найменш опрацьованих теоретичних питань його побудови. Переважна більшість авторів недостатньо уваги приділяє висвітленню усього кола ефектів антикризового менеджменту, концентруючись лише на потребах боржника та суто фінансових показниках.

III. Постановка завдання. Разом з тим, в антикризовому управлінні проблемним підприємством беруть або можуть брати активну участь, керуючись власними інтересами, не лише власники, керівництво та персонал такої організації, а й за допомогою судових процедур банкрутства і кредитори підприємства, і споживачі його продукції, і арбітражні керуючі, і державні органи виконавчої та судової влади. Саме формування розширеного переліку індикаторів ефективності, які враховують інтереси всіх учасників антикризового процесу, і є метою статті.

IV. Вклад основного матеріалу дослідження. Термін «ефективність» походить від латинського effectus — дія, результат. Ефективність можна визначити як відносну міру досягнення необхідного результату (ефекту) при відповідному використанні ресурсів. Ознакою ефективної діяльності підприємства як складної соціально-економічної системи є досягнення завдань функціонування з найменшими витратами суспільної праці. Ефективність визначають шляхом співвідношення обсягів отриманого ефекту та здійснених для одержання цього ефекту витрат. Тісно пов'язаним з попереднім терміном є поняття результативності, яка є ступенем реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих ефектів. Окремими критеріями ефективності діяльності у теорії та практиці господарювання слугують продуктивність, економічність, інноваційність, конкурентоспроможність тощо.

Говорячи про ефективність антикризового процесу слід виходити з його основної мети — забезпечення стійкого розвитку підприємства у ресурсному, організаційному та економічному аспектах. У випадку ж визнання недоцільності подальшого існування суб'єкта господарювання, основним завданням антикризо-

вого менеджменту слід вважати задоволення претензій кредиторів підприємства та максимально повне відшкодування інвестицій його власникам за збереження їх ділової репутації.

Ефективність антикризового менеджменту повинна забезпечуватися і визначатися на всіх етапах досягнення основної мети антикризового управління (рис. 1).

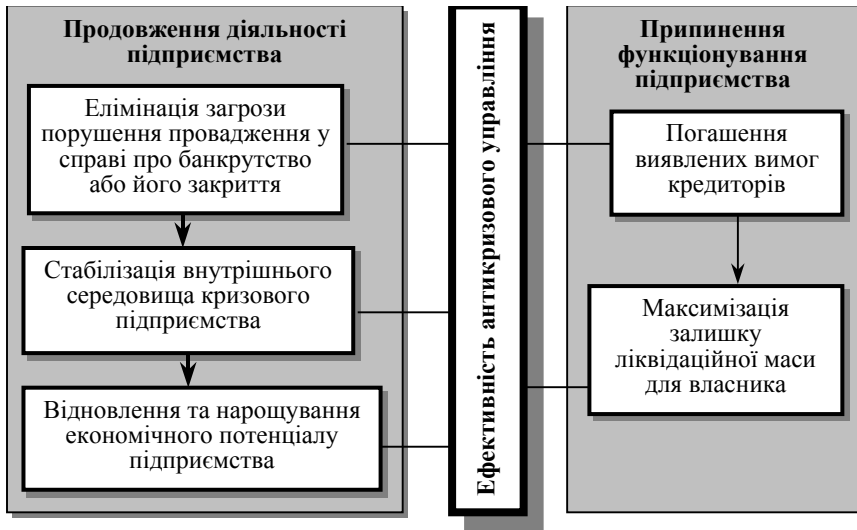


Рис. 1. Необхідність оцінки ефективності при виконанні основних завдань антикризового управління

Оцінка ефективності будь-якої діяльності повинна виявити області прикладення недостатніх зусиль, слабину суб'єктів цієї діяльності. Виявлені огріхи слугуватимуть основними напрямками вдосконалення цього процесу.

На практиці доцільно розраховувати прогнозну та фактичну ефективність антикризового управління в цілому та окремих заходів (чи модулів), які покладені в основу антикризової концепції. Прогнозна ефективність антикризової програми визначається у процесі ідентифікації санаційної спроможності самим власником, який, за умови судового розгляду справи про банкрутство боржника, згодом повинен довести її, в тому числі і за допомогою інших індикаторів комітету кредиторів, потенційному інвестору, санатору та господарському судді. Під час формування антикризовим менеджментом звітів про проведену роботу попередні планові показники слугитимуть критерієм оцінки резуль-

тативності їх діяльності та визначення величини їх винагороди. Прогнозні показники ефективності є сенс розраховувати для моделювання доцільності реалізації тих чи інших антикризових заходів. Наприклад, при обґрунтуванні переваг, які може отримати підприємство в результаті зміни організаційно-правової форми, виокремлення структурних підрозділів у нові самостійні суб'єкти підприємницької діяльності, зміни структури управління, диверсифікації діяльності, введення в дію нових видів обладнання, випуск нової продукції, згортання діяльності, дезінвестиції, скорочення персоналу тощо.

Ефективність антикризового управління на думку Е.М. Короткова [1, с. 140] обумовлюється сумісним впливом таких найважливіших факторів:

- ✓ професіоналізм керівника антикризової команди та якість його фахової підготовки;

- ✓ особисті якості антикризового керівника, його спроможність бути лідером та забезпечити об'єднання усіх творчих конструктивних сил;

- ✓ психологія суб'єкта антикризового управління, його здатність до проведення управління в екстремальних ситуаціях;

- ✓ формування антикризової команди, здатної професійно, адекватно та творчо виконувати поставлені перед ними завдання;

- ✓ підтримка суб'єкта антикризового управління трудовим колективом та власниками підприємства, забезпечення корпоративності, тобто інтеграції усіх ділових, соціально-психологічних та організаційних відносин, внутрішній патріотизм та ентузіазм;

- ✓ методологія розробки ризикованих управлінських рішень;

- ✓ обґрунтованість та науковість прийомів прогностично-аналітичних досліджень, що відбуваються на усіх етапах його здійснення;

- ✓ якість розробленої антикризової програми та адекватність існуючим умовам та обмеженням антикризових заходів;

- ✓ належна оперативність та гнучкість антикризового управління, насамперед у період реалізації антикризових заходів;

- ✓ наявність спеціального програмного забезпечення для проведення діагностичних та прогностичних процедур та досліджень.

Оцінка ефективності антикризового управління, на думку Л.О. Лігоненко [7, с. 125], здійснюється за такою системою критеріїв:

- ✓ досягнута зміна найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);

✓ швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу, тобто приріст узагальнюючих показників господарювання, отриманий за один часовий інтервал (тиждень, місяць, квартал);

✓ економічність отримання позитивного ефекту, виміром оцінки якої є співвідношення між досягнутим приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього ефекту (сукупна оцінка витрат на проведення суто антикризового управління та вартості додатково залучених ресурсів);

✓ достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства, яка оцінюється шляхом порівняння фактично досягнутих показників з еталонними (цільовими) значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан підприємства.

Визначені критерії можуть стати підґрунтям побудови системи локальних та загальних показників ефективності антикризового управління, за допомогою яких можуть оцінюватися альтернативні антикризові пропозиції та формуватися висновок стосовно ефективності системи антикризового управління підприємством у цілому.

Формуючи сукупність індикаторів ефективності антикризової діяльності, слід дотримуватися наступних принципів:

1) зв'язок ключових показників ефективності з метою та цілями підприємства;

2) наявність причинно-наслідкових зв'язків між ключовими показниками ефективності діяльності усього підприємства та індикаторами результативності функціонування окремих структурних підрозділів;

3) врахування інтересів суб'єктів антикризового процесу;

4) простота, чіткість вимірювання та зрозумілість показників для усіх зацікавлених осіб;

5) оптимальність набору індикаторів, що характеризують результативність функціонування по усіх найважливіших напрямках діяльності підприємства;

6) досягнення стимулюючого впливу на процес використання наявних резервів зростання ефективності діяльності тощо.

При оцінці ефективності антикризового менеджменту підприємства необхідно враховувати специфічність цього процесу, пов'язану з сутністю підприємства як відкритої соціально-економічної системи, результати діяльності якої зачіпають інтереси значної кількості суб'єктів господарювання, населення та державних органів. У зв'язку з цим для кожної групи учасників антикризового процесу доцільно виділити коло основних інтересів (табл. 1).

ІНТЕРЕСИ УЧАСНИКІВ АНТИКРИЗОВОГО ПРОЦЕСУ

Зацікавлена сторона	Цільова установка	Коло основних інтересів
1	2	3
Власник боржника	Збереження підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ▪ збереження та примноження інвестованого капіталу; ▪ утримання контролю над підприємством; ▪ збереження позитивного соціально-політичного іміджу власника суспільно корисного суб'єкта господарювання
	Ліквідація підприємства або перехід права власності на нього	<ul style="list-style-type: none"> ▪ відшкодування вкладених коштів; ▪ відсутність підстав судового переслідування; ▪ погашення усіх боргів з ліквідаційної маси та відсутність регресу на майно власника
Керівництво боржника	Збереження підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ▪ збереження підприємства як місця роботи; ▪ покращення винагороди за свою роботу; ▪ формування іміджу ефективного менеджменту (управлінця); ▪ упорядкування структури прав власності на підприємство або перерозподіл структури на користь ефективного власника; ▪ нормалізація умов функціонування підприємства; ▪ відновлення та нарощування економічного потенціалу підприємства; ▪ оптимізація масштабів підприємства
	Ліквідація боржника	<ul style="list-style-type: none"> ▪ відсутність підстав судового переслідування
Персонал	Збереження підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ▪ погашення заборгованості з оплати праці та інших боргів перед працівниками; ▪ збереження підприємства як місця роботи; ▪ продовження утримання об'єктів соціальної інфраструктури (гуртожитків, дошкільних навчальних закладів тощо); ▪ покращення умов праці, нормалізація її режиму; ▪ перспективне підвищення оплати праці та просування по службі
Кредитори	Збереження боржника	<ul style="list-style-type: none"> ▪ швидкість та повнота повернення боргу; ▪ продовження ефективної співпраці з боржником у майбутньому; ▪ отримання контролю над боржником
	Ліквідація боржника	<ul style="list-style-type: none"> ▪ швидкість та повнота повернення боргу; ▪ отримання контролю над привабливими активами боржника

Закінчення табл. 1

Зацікавлена сторона	Цільова установка	Коло основних інтересів
1	2	3
Споживачі продукції	Збереження боржника	<ul style="list-style-type: none"> ▪ одержання якісної продукції (послуг) за конкурентними цінами; ▪ отримання спеціальних умов співпраці
Державні органи	Збереження боржника	<ul style="list-style-type: none"> ▪ продовження функціонування підприємства та збільшення масштабів його діяльності; ▪ підтриманні високого рівня зайнятості та добробуту населення регіону; ▪ утримання підприємством на своєму балансі об'єктів соціальної інфраструктури, що мають загальнотериторіальне значення; ▪ здійснення охорони довкілля; ▪ благодійництво
	Ліквідація боржника	<ul style="list-style-type: none"> ▪ перехід контролю над активами підприємства до економічно активної та соціально відповідальної особи
Господарський суд	—	<ul style="list-style-type: none"> ▪ вчасний, з дотриманням закону розгляд справи; ▪ відсутність скарг на роботу з боку учасників судового розгляду справи (кредитори, власник, керівництво та персонал боржника, потенційні санатори, арбітражні керуючі) та вищих судових органів (Вишого адміністративного суду тощо)
Арбітражний керуючий	—	<ul style="list-style-type: none"> ▪ гідна оплата виконаних функцій; ▪ формування іміджу ефективного арбітражного керуючого; ▪ відсутність скарг на дії з боку суб'єктів провадження справи про банкрутство (господарський суд, кредитори, власник, керівництво та персонал боржника, потенційні санатори тощо); ▪ успішне завершення провадження справи про банкрутство через задоволення вимог кредиторів з (у випадку здійснення санації) або без збереження боржника як самостійного суб'єкта господарювання (у випадку ліквідаційної процедури)

Розглянуті у табл. 1 ключові інтереси можуть суттєво відрізнятися залежно від суб'єкта антикризового процесу, його цільової орієнтації (збереження або припинення підприємства) та стадії антикризового процесу. Таким чином, набір показників

ефективності антикризового управління є виключно індивідуальним для кожної групи зацікавлених осіб.

Першою особою, зацікавленою у подоланні на підприємстві кризових процесів, є його власник (їх група). У випадку цільової орієнтації власника на збереження підприємства базовими індикаторами ефективності антикризового управління для нього можуть слугувати вартість підприємства та частки окремого власника, частка власника у статутному фонді, коефіцієнт забезпеченості прав власності.

Найуніверсальнішим економічним показником ефективності управління на підприємстві виступає його ринкова вартість. Вартість підприємства є основним індикатором ефективності, у тому числі, антикризової діяльності, саме для його власника та керівництва, адже така оцінка інтегрує у собі безліч факторів, пов'язаних зі значенням компанії в економіці, умовами функціонування, конкурентним статусом, а також поточними та перспективними параметри фінансово-майнового стану та результатів її діяльності. На етапах уникнення (припинення) судового провадження у справі про банкрутство підприємства, а також на стадії збалансування внутрішнього середовища організації його вартість доцільно визначати методами майнового (метод скоректованої балансової вартості) та доходного підходів (метод дисконтування фінансових ефектів). Передумовою застосування саме цих методів є впорядкування інформаційного забезпечення на підприємстві, що є одним з найперших кроків антикризового менеджменту, коли у результаті детальної інвентаризації активів та пасивів, формування антикризової програми, відомі параметри ринкової вартості майна, зобов'язань та фінансових результатів діяльності на наступні 3—5 роки. Згодом, на етапі відновлення та нарощування економічного потенціалу, коли відбудеться стабілізація фінансових результатів, повернення акцій компанії на фондовий ринок для визначення вартості підприємства можна буде долучити весь спектр методів майнового, доходного та порівняльного підходів. Слід мати на увазі, що найнижчу вартість мають компанії, що володіють кількома незначними конкурентними перевагами порівняно з іншими представниками галузі, і навпаки, досягаючи конкурентоспроможності за ключовими параметрами діяльності, підприємство нарощує обсяги своїх активів, покращує структуру балансу, знижує рівень ризиків функціонування, збільшує обсяги фінансових ефектів, сприяючи таким чином зростанню своєї вартості. При цьому, довгострокова конкурентоспроможність фірми є запорукою максимізації її вартості.

Важливим індикатором ефективності антикризового управління для власника є величина його частки у статутному фонді підприємства. Це пояснюється можливою присутністю у антикризовій програмі заходів щодо трансформації структури прав власності (залучення додаткового санатора (інвестора), уступку частини власності на користь кредиторів, надання власниками фінансової допомоги тощо). Цілком логічно, що для власника бажаною є стабільність або ж зростання частки у статутному капіталі.

Третім важливим індикатором ефективності антикризового управління для власників проблемного підприємства є динаміка коефіцієнта забезпеченості прав власності ($K_{ЗПВ}$). Останній характеризує величину чистих активів ($A_{ч}$), що припадають на одну гривню статутного фонду. Цей показник обчислюється як:

$$K_{ЗПВ} = \frac{A_{ч}}{СК} = \frac{A_{заг} - З_{с}}{СК}, \quad (1)$$

де $A_{заг}$ — загальна величина активів підприємства (підсумок балансу); $З_{с}$ — сукупна сума зобов'язань товариства (позиковий та прирівняний до нього капітал); $СК$ — обсяг статутного (пайового, складеного) капіталу.

На етапі відновлення втраченого підприємством економічного потенціалу, коли елімінована загроза судового розгляду справи про банкрутство, важливими індикаторами для власників компанії починають ставати рентабельність власного капіталу, величина прибутку на акцію (EPS), а також величина дивіденду, дивідендна доходність та загальна доходність акції.

У випадку орієнтованості власника проблемного підприємства на припинення його діяльності ключовими цілями стає повернення раніше інвестованих коштів, що можливе лише після повного погашення заборгованості перед кредиторами. У такому випадку ключовим абсолютним показником ефективності антикризового управління стає величина залишку ліквідаційної маси для власника.

Разом з тим, глибокі кризові процеси дуже часто не дають змоги розраховувати власнику на залишок ліквідаційної маси. Тоді цільовими установками залишаються погашення усіх боргів з ліквідаційної маси та відсутність стягнення особистого майна власника, що може відбуватися у випадку ліквідації товариств з додатковою та повною відповідальністю, командитних товариств. Також важливим ефектом антикризового управління має

стати відсутність підстав судового переслідування власника за підозрою у доведенні належного підприємства до банкрутства, фіктивного банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, махінацій з фінансовими ресурсами тощо.

У якості додаткових індикаторів ефективності антикризового управління з точки зору власника також можна використовувати окремі коефіцієнти, запропоновані Є. Мнихом [9, с. 35], децю їх трансформували: коефіцієнт збереженості власного капіталу та коефіцієнт можливості продовження функціонування підприємства після завершення процедури банкрутства. Коефіцієнт збереженості власного капіталу розраховується як:

$$K_{ЗВЛК} = \frac{ВЛК_3}{ВЛК_{ДК}}, \quad (2)$$

де $ВЛК_3$ — залишок власного капіталу після закінчення інтенсивної фази антикризового управління (завершення або недопущення судового провадження розгляду справи про банкрутство боржника); $ВЛК_{ДК}$ — докризовий (до початку фази інтенсивного антикризового управління) обсяг власного капіталу.

У випадку, якщо підприємство пройшло ліквідаційну процедуру у межах судового провадження у справі про банкрутство, можна обчислювати коефіцієнт можливості продовження функціонування:

$$K_{МПФ} = \frac{ЛМ_3}{СК_{\min}}, \quad (3)$$

де $ЛМ_3$ — залишок ліквідаційної маси після погашення визнаних судом вимог кредиторів; $СК_{\min}$ — мінімальна вимога до обсягу статутного фонду підприємства.

Такі вимоги встановлює вітчизняне законодавство стосовно величини статутного капіталу окремих організаційно-правових форм ведення бізнесу (акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю) та окремих сфер господарювання (банківська, страхова діяльність тощо).

Подібний набір показників ефективності можна сформулювати і для керівництва підприємства, основною метою якого є, априорі, максимізація добробуту власників. Для керівництва проблемного підприємства антикризова діяльність є, по суті, останньою можливістю довести свою професійну придатність, а також набутти нового досвіду управління за важких умов. Спеціалісти, які ефективно справляються з покладеними на них обов'язками,

можуть одержати суттєве підвищення оплати праці, підвищення посади, отримати пропозицію стати співвласником оновленого підприємства або збільшити свою частку у статутному фонді. Поряд з указаними особистими мотивами та їх параметрами, що, серед інших, можуть бути використані в якості індикаторів, важливими показниками ефективності антикризового управління для менеджменту є:

- ✓ вартість підприємства;
- ✓ фінансово-майновий стан;
- ✓ сальдо руху грошових коштів (грошових потоків);
- ✓ оборотність активів;
- ✓ рівень інвестиційної привабливості та кредитоспроможності.

Поточне та перспективне керівництво організації зацікавлене отримати по завершенні судового провадження стосовно підприємства (чи уникнення такого розгляду) компанію, позбавлену надмірної заборгованості, що може вільно працювати та має передумови для залучення фінансових ресурсів з різних джерел. У зв'язку з цим важливого значення набувають параметри фінансово-майнового стану, а саме обсяги фінансових ресурсів, величина чистих активів, фінансова стійкість та платоспроможність підприємства. На етапі подолання наслідків кризи більшу увагу приділяють руху грошових потоків (сальдо потоків) та показникам оборотності капіталу аніж прибутковості. На даній стадії вважається припустимою мінімальна прибутковість або, принаймні, беззбиткове функціонування, натомість вимагається наявність позитивного сальдо потоків коштів та зростання ділової активності підприємства.

Важливим завданням менеджменту є відновлення інвестиційної привабливості та кредитоспроможності підприємства, як передумови фінансування масштабних стратегічних заходів антикризової програми. Вимірниками ефективності керівництва у даному аспекті можуть слугувати такі показники, як курс акції та середньозважена вартість капіталу підприємства. Курс акції, як індикатор інвестиційної привабливості компанії, розраховується як співвідношення її ринкової та номінальної ціни. Позитивним є значення $KA \geq 1$ та його зростання.

Індикаторами ефективності антикризового управління, з точки зору працівників підприємства, є погашення заборгованості з оплати праці та її вчасне здійснення, величина середньомісячного заробітку, наявність та масштаби непрямого економічного (пільгове харчування, відпочинок, проживання, доставка на роботу та додому) та неекономічного стимулювання, режим та умови праці, морально-психологічний клімат у колективі.

Для кредиторів проблемного підприємства базовими критеріями ефективності антикризового управління на підприємстві є швидкість і повнота повернення боргу, додатковими критеріями, за наявності відповідних інтересів, є входження до складу власників боржника, отримання контролю над його окремими активами. Важливою ознакою ефективності для кредитора буде продовження плідної співпраці з боржником у майбутньому. Так, для банківських та інших фінансових установ це може бути укладання вигідного договору на розрахунково-касове та кредитне обслуговування підприємства, участь у його статутному фонді, виконання функцій андеррайтера при емісії цінних паперів. Для кредиторів-постачальників матеріально-технічних та інших ресурсів і послуг (підбір персоналу, юридичні, маркетингові, торговельно-посередницькі, рекламно-інформаційні послуги) ознакою ефективності антикризового менеджменту може бути передача їм боржником відповідних функцій (аутсорсинг). Виходячи з цього, індикаторами ефективності антикризового менеджменту для кредиторів виступатиме співвідношення обсягів фінансових ефектів від продовження співпраці з боржником та величини втрат кредитора (прощення боргів, відстрочення їх погашення тощо), що виникають у процесі антикризового управління.

Для прямих та опосередкованих споживачів продукції та послуг проблемного підприємства ознакою ефективності антикризового управління стане відновлення виробництва необхідних товарів, підвищення їх якості, зниження відпускних цін, впровадження системи знижок за лояльність, швидку оплату замовлення, започаткування (відновлення) кредитування покупців тощо.

Для органів виконавчої влади основним мірилом ефективності антикризового управління на підприємстві може бути сума податків, зборів та інших обов'язкових платежів, що сплачуються підприємством до бюджетів та позабюджетних фондів. Також важитимуть такі критерії, як чисельність працівників, обсяги фінансування об'єктів соціальної інфраструктури, що мають загально територіальне значення, величина вкладень у природоохоронні заходи, благодійництво. У випадку ліквідації боржника бажаним результатом для державних органів виконавчої влади стане перехід контролю над активами підприємства до економічно активної та суспільно відповідальної особи, яка забезпечить їх ефективне використання і сприятиме зниженню соціальної напруги у регіоні.

Ідентифіковане у табл. 1 коло ключових інтересів господарського суду та арбітражного керуючого дозволяє припустити, що основними індикаторами ефективності антикризового управління

для них є дотримання нормативної технології судового розгляду справи про банкрутство боржника з логічним завершенням — припиненням у регламентовані законом строки провадження у справі затвердження звіту керуючого санацією чи ліквідатора боржника. При цьому вітчизняна практика судового розгляду справ про банкрутство знає чимало випадків, коли після здійснення ліквідаційної процедури підприємство залишалося працювати. Такі випадки є свідченням негативної ефективності діяльності як господарського суду, арбітражного керуючого, так і власника підприємства, які не змогли забезпечити прийняття судового рішення та успішну реалізацію щодо боржника санаційної процедури.

Ефективність же антикризового менеджменту в окремих областях управління (матеріально-технічне забезпечення, маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом тощо) може бути охарактеризована динамікою ключових показників та коефіцієнтів відповідної області. Економічну ефективність окремих антикризових заходів доцільно визначати базовими показниками оцінки доцільності інвестицій: чистою теперішньою вартістю, індексом доходності, терміном окупності, внутрішньою нормою доходності окремих інвестиційних проектів. При цьому антикризові інвестиції повинні мати таку прибутковість, яка б дозволила виконувати графіки погашення заборгованості перед кредиторами та здійснювати планові накопичення коштів для наступних етапів трансформації підприємства.

V. Висновки. Одним із найвідповідальніших етапів антикризового управління є оцінка його ефективності, що допомагає вирішити долю кризового підприємства, сприяє концентрації або перерозподілу обмежених економічних благ у господарюючих суб'єктів. Ефективність антикризового управління як процесу, що передбачає активну та безпосередню співучасть великої кількості осіб, має досліджуватися з позицій кожної з них залежно від цільової установки такої участі.

Література

1. Антикризисное управление: Учебник // Под. ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 432 с.
2. *Дмитренко А.І.* Оцінка санаційної спроможності кризового підприємства // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. «Економіка підприємства: теорія і практика». — Ч. I. — К.: КНЕУ, 2008. — С. 192—198.
3. *Карпунь І.Н.* Санація підприємств: Підручник. — Львів: Магнолія 2006, 2008. — 448 с.

4. Коваленко М.А., Лобанова Н.В. Оцінка ефективності санації підприємств. // Фінанси України. — 2005. — №3. — С. 147—151.
5. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. — К.: Кондор, 2008. — 366 с.
6. Кукоба В.П. Управління антикризовою діяльністю підприємства: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2008. — 400 с.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 824 с.
8. Макаренко І.О. Критерії економічної ефективності роботи підприємства в умовах антикризового управління // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — №7. — С. 121—125.
9. Мних Є. Економічний аналіз у системі антикризового управління підприємством // Бухгалтерський облік і аудит. — 2007. — №6. — С. 33—37.
10. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. — К.: КНЕУ, 2004. — 268 с.
11. Шершньова З.Є., Багацький В.М. та ін. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник // За заг. ред. Шершньової З.Є. — К.: КНЕУ, 2007. — 680 с.

Стаття надійшла до редакції 30.09.2010.

УДК 338.26:65.012.12

Ю.А. Єгулов, доцент Одеського державного економічного університету

АНАЛІЗ ДОСЯГНЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КРИТЕРІЇВ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Обґрунтовано склад економічних критеріїв, яким повинна відповідати виробнича програма сучасного промислового підприємства; запропоновано алгоритм розрахунку цільових показників операційної діяльності підприємства; надано рекомендації щодо удосконалення процедури корегування основних параметрів тактичного плану підприємства.

Аннотация. Обоснован состав экономических критериев, которым должна соответствовать производственная программа современного промышленного предприятия; предложен алгоритм расчета целевых показателей операционной деятельности предприятия; представлены рекомендации по усовершенствованию процедуры корректировки основных параметров тактического плана предприятия.