

intensity measures of revealed comparative advantage / T. Vollrath // Review of World Economics (Weltwirtschaftliches Archiv). – 1991. – Vol. 127, issue 2. – P. 265–280 ; [Electronic resource]. – Access mode : [https://econpapers.repec.org/article/sprweltar/v\\_3a127\\_3ay\\_3a1991\\_3ai\\_3a2\\_3ap\\_3a265-280.htm](https://econpapers.repec.org/article/sprweltar/v_3a127_3ay_3a1991_3ai_3a2_3ap_3a265-280.htm). 9. Esteves P. S. Measuring export competitiveness: Revisiting the effective exchange rate weights for the euro area countries [Electronic resource] / P. S. Esteves, C. Reis // Banco de Portugal Working Papers. – 2006. – No. 11. – Access mode : <https://core.ac.uk/download/pdf/6363145.pdf>. 10. Korytova V. A. *Sposoby analiza konkurentosposobnosti eksporta* [Methods of analysis of export competitiveness] / V. A. Korytova // Institut torgovoy politiki NIU VShE. – 2015. – No. 2 (2). – P. 163–174 ; [Electronic resource]. – Access mode : <https://cyberleninka.ru/article/v/sposoby-analiza-konkurentosposobnosti-eksporta>. 11. Durand M. Indicators of international competitiveness: Conceptual aspects and evaluation [Electronic resource] / M. Durand, C. Giorno. – Access mode : <https://www.oecd.org/eco/outlook/33841783.pdf>. 12. Keogh Raymond M. The future of teak and the high-grade tropical hardwood sector [Electronic resource] / R. M. Keogh. – 2009. – Access mode : <http://www.fao.org/docrep/012/k6549e/k6549e00.pdf>.

#### Інформація про авторів

**Москаленко Наталя Олександрівна** – канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9-А, м. Харків, Україна, 61166, e-mail: [kysto78@gmail.com](mailto:kysto78@gmail.com)).

**Зосімова Анастасія Володимирівна** – здобувач кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу Харківського національного економічного університету імені Семена

Кузнеця (просп. Науки, 9-А, м. Харків, Україна, 61166, e-mail: [nastyazosimova.nz@gmail.com](mailto:nastyazosimova.nz@gmail.com)).

#### Інформація об авторах

**Москаленко Наталья Александровна** – канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9-А, г. Харків, Україна, 61166, e-mail: [kysto78@gmail.com](mailto:kysto78@gmail.com)).

**Зосімова Анастасія Владимировна** – соискатель кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9-А, г. Харків, Україна, 61166, e-mail: [nastyazosimova.nz@gmail.com](mailto:nastyazosimova.nz@gmail.com)).

#### Information about the authors

**N. Moskalenko** – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Business and Economic Analysis of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Nauky Ave., Kharkiv, Ukraine, 61166, e-mail: [kysto78@gmail.com](mailto:kysto78@gmail.com)).

**A. Zosimova** – postgraduate student of the Department of International Business and Economic Analysis of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Nauky Ave., Kharkiv, Ukraine, 61166, e-mail: [nastyazosimova.nz@gmail.com](mailto:nastyazosimova.nz@gmail.com)).

*Стаття надійшла до ред.  
16.03.2018 р.*

УДК 338:658

JEL Classification: M210

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Дмитрієв І. А.  
Горова К. О.  
Мельниченко О. О.**

Дмитрієв І. А. Оцінювання ефективності антикризового управління на підприємстві / І. А. Дмитрієв, К. О. Горова, О. О. Мельниченко // Економіка розвитку. – 2018. – № 1 (85). – С. 84–92.

У поточних умовах господарювання, що характеризуються нестабільністю зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, погіршенням економічної та політичної ситуації в Україні та неможливістю

довгострокового прогнозування господарської діяльності, підприємства зіткнулися з необхідністю у впровадженні антикризового управління у свою діяльність. Визначено основні критерії оцінювання та розроблення методичного підходу до оцінювання ефективності антикризового управління на підприємстві.

Використано загальнонаукові та спеціальні методи, які дали можливість системно вирішити поставлені завдання, зокрема теоретичного узагальнення і порівняння, аналізу та синтезу, конкретний і абстрактний методи.

Запропоновано підхід до оцінювання ефективності антикризового управління на підприємстві. Основними критеріями оцінювання є динаміка показників оцінювання кризового стану, економічність управління, поліпшення показників діяльності підприємства за одиницю часу, досягнення балансу інтересів, забезпечення життєздатності підприємства, стратегічний характер управління. До того ж необхідно враховувати тип антикризового управління під час здійснення оцінювання його ефективності. Превентивне антикризове управління можна вважати ефективним, якщо воно дозволяє зберігати всі показники господарського стану підприємства в нормальному діапазоні. Поточне антикризове управління є ефективним, якщо воно забезпечує ліквідацію початкових кризових явищ і повернення підприємства до нормального господарського стану. Запізніле антикризове управління вважають ефективним, якщо після впровадження антикризових заходів відбувається реорганізація підприємства, перебудова його господарських зв'язків та нівелюється загроза ліквідації підприємства. Здійснення оцінювання ефективності антикризового управління за розробленим методичним підходом дозволить урахувати тип антикризового управління та основні критерії ефективності управління, їхню специфіку саме для антикризового управління та розробити заходи для його вдосконалення на підприємстві..

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, промислове підприємство, ефективність управління.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ  
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Дмитриев И. А.**  
**Горова К. А.**  
**Мельниченко А. А.**

*В текущих условиях хозяйствования, характеризующихся нестабильностью внешней и внутренней среды предприятия, ухудшением экономической и политической ситуации в Украине и невозможностью долгосрочного прогнозирования хозяйственной деятельности, предприятия столкнулись с необходимостью внедрения антикризисного управления в свою деятельность. Определены основные критерии оценки и разработан методический подход к оценке эффективности антикризисного управления на предприятии.*

*Использовались общенаучные и специальные методы, которые позволили системно решить поставленные задачи, в частности теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза, конкретный и абстрактный методы.*

*Предложен подход к оценке эффективности антикризисного управления на предприятии. Основными критериями оценки являются динамика показателей оценки кризисного состояния, экономичность управления, улучшение показателей деятельности предприятия за единицу времени, достижение баланса интересов, обеспечение жизнеспособности предприятия, стратегический характер управления. К тому же необходимо учитывать тип антикризисного управления при оценке его эффективности. Превентивное антикризисное управление можно считать эффективным, если оно позволяет сохранять все показатели хозяйственного состояния предприятия в нормальном диапазоне. Текущее антикризисное управление является эффективным, если оно обеспечивает ликвидацию начальных кризисных явлений и возврат предприятия в нормальное хозяйственное состояние. Запоздалое антикризисное управление считается эффективным, если после внедрения антикризисных мероприятий осуществляется реорганизация предприятия, перестройка его хозяйственных связей и нивелируется угроза ликвидации предприятия. Проведение оценки эффективности антикризисного управления по предложенному методическому подходу позволит учесть тип антикризисного управления и основные критерии эффективности управления, их специфику именно для антикризисного управления и разработать меры по его совершенствованию на предприятии.*

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, промышленное предприятие, эффективность управления.

## EVALUATION OF THE CRISIS MANAGEMENT EFFICIENCY AT THE ENTERPRISE

**I. Dmytriev**  
**K. Gorova**  
**O. Melnychenko**

*Under the current conditions of management, characterized by instability of the external and internal environment of the enterprise, deterioration of the economic and political situation in Ukraine and the impossibility of long-term forecasting of economic activity, enterprises have faced the necessity for introduction of crisis management in their activities. The main evaluation criteria have been determined and a methodological approach to assessing the effectiveness of crisis management at the enterprise has been developed.*

*The general scientific and special methods have been used that enabled the authors to find system solution to the tasks, including theoretical generalization and comparison, analysis and synthesis, concrete and abstract methods.*

*An approach to the assessment of the crisis management effectiveness at the enterprise has been proposed. The main evaluation criteria are the dynamics of the indicators of the assessment of the crisis condition, management efficiency, improvement of the enterprise's performance indicators per unit of time, achieving a balance of interests, ensuring the viability of the enterprise, strategic nature of management. In addition, it is necessary to take into account the type of anti-crisis management when making an assessment of its effectiveness. Preventive anti-crisis management can be considered effective if it allows you to keep all indicators of the economic state of the enterprise within the normal range. The current crisis management is effective if it ensures the elimination of initial crisis phenomena and the return of the enterprise to a normal economic state. A belated crisis management becomes effective if after the introduction of anti-crisis measures, the enterprise is reorganized, its economic relations are restructured and the threat of liquidation of the enterprise is eliminated. The evaluation of the effectiveness of crisis management based on the developed methodological approach will allow the management to take into account the type of crisis management and the main criteria of management effectiveness, their specific features precisely for crisis management and develop measures for improvement at the enterprise.*

**Keywords:** crisis, crisis management, industrial enterprise, management efficiency.

В умовах економічної нестабільності, що склалася на цей момент в Україні, перед промисловими підприємствами постає завдання сталого функціонування і здійснення ефективної протидії негативним явищам, що відбуваються в економіці та суспільстві. Більшість промислових підприємств сьогодні перебуває у кризовому стані, а деякі з них – на межі банкрутства. Тому важливим є запровадження ефективного антикризового управління в діяльність промислових підприємств, що буде сприяти їхній адаптації до умов сьогодення і дозволить стабілізувати господарське становище та відновити потенціал.

Необхідність у впровадженні антикризового управління на підприємстві викликає питання вдосконалення підходів до оцінювання його ефективності. Цій проблемі присвячено відносно невелика кількість наукових досліджень, зосереджених на пошуку критеріїв оцінювання, відмінностей оцінювання антикризового управління від інших видів управління, пошуку поняття ефективного антикризового управління. Ця тематика знайшла відображення в працях таких учених, як: Д. А. Довгань, Н. Ю. Круглова, А. Ю. Погребняк, О. М. Рац, З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Є. Р. Жорова,

С. П. Сударкіна, Л. Ю. Губарь, С. О. Сапко, О. В. Торіна, І. А. Чорновіл [1 – 8].

Насамперед, необхідно визначитися з тим, які існують підходи до оцінювання ефективності управління. Антикризове управління має свої особливості, тому ряд досліджень було присвячено визначенню поняття ефективності антикризового управління та його ознак. І. А. Чорновіл наголошує, що антикризове управління можна вважати ефективним, якщо вдалося уникнути кризи, а менеджери впевнені, що загроза кризи не вплине на доходи організації або не відбудуться суттєві відхилення від запланованих показників роботи [8]. Проте такий підхід ураховує лише цільовий аспект управління. С. П. Сударкіна, Л. Ю. Губарь, С. О. Сапко та О. В. Торіна вважають, що ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами. Антикризове управління вважають ефективним, якщо реструктуровано кредиторську заборгованість, збільшилися чисті грошові потоки, підвищилася капіталізація підприємства, відбулася реструктуризація підприємства, поліпшено систему планування за рахунок

упровадження бюджетування, оптимізовано структуру підприємства та ін. [7]. Цієї ж думки дотримується й Довгань Д. А. [1]. Такий підхід є більш точним, оскільки вказує на те, що ефективність передбачає не тільки досягнення певної мети управління, але й забезпечує, водночас, таке витрачання ресурсів, яке є доцільним, порівняно з досягнутими результатами.

А. Ю. Погребняк вважає, що ефективність антикризового управління можна визначити як здатність давати бажаний (раціональний) ефект від запровадження відповідних антикризових заходів (програм, стратегій, рішень) із максимально можливим збереженням усіх переваг наявної стратегії (максимізація прибутку, соціальний ефект тощо) за мінімальних витрат засобів і ресурсів у довгостроковій перспективі. Своєю чергою, ефективність механізму антикризового управління, на думку автора, можна визначити за такими критеріями, як: швидкість реагування на ймовірні вияви кризи; системне використання заходів антикризового управління; погодженість антикризових заходів, із метою їхнього здійснення, через вибір форм механізму антикризового управління (запобіжний, стабілізаційний та радикальний) [3].

Щодо підходів до оцінювання ефективності антикризового управління, то більшість учених ототожнюють його з оцінюванням імовірності настання кризового стану підприємства. До того ж використовують моделі діагностики банкрутства та ряд інтегральних показників, що враховують різні аспекти господарської діяльності підприємства. О. М. Рац із цією метою застосовує показники, що характеризують фінансову стійкість, ділову активність, ліквідність та ефективність управління [4]. С. П. Сударкіна, Л. Ю. Губарь, С. О. Сапко та О. В. Торіна ефективність антикризових заходів визначають за допомогою економічних, організаційних і соціально-психологічних показників [7]. А. Ю. Погребняк до цих показників додає нефінансові показники (відсоток браку, кількість гарантійних звернень, сплату штрафів і пені, судових позовів на користь третіх осіб, кількість днів невикраденої вчасно заробітної плати, кількість постачальників, кількість машино-днів простою підприємства, плинність кадрів [3]. На думку авторів, більш пристосованим до оцінювання саме ефективності антикризового управління є підхід Д. А. Довганя, що пропонує дати оцінку антикризового управління за такими критеріями [1]:

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 узагальнювальних показників господарювання, отриманий за один часовий інтервал (тиждень, місяць, квартал);

економічність досягнення позитивного ефекту;

достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства.

Таким чином, аналіз літературних джерел дозволив авторам виділити такі основні напрями оцінювання ефективності управління на підприємстві (рис. 1).

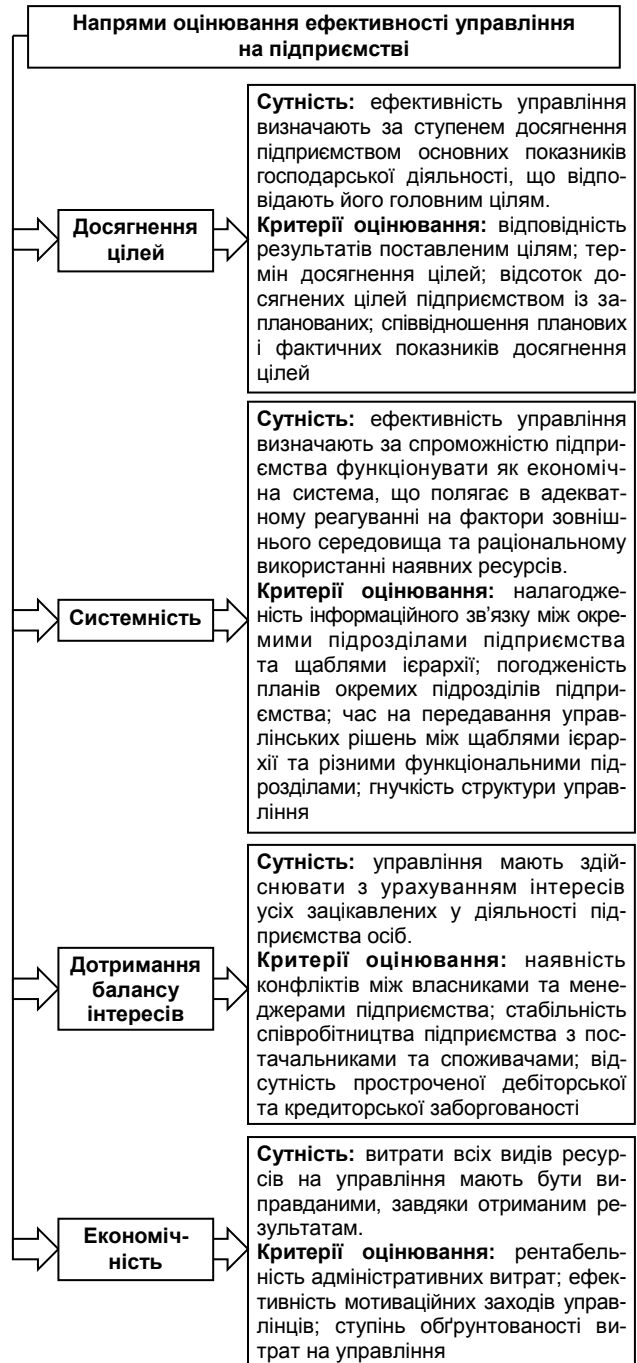


Рис. 1. Напрями оцінювання ефективності управління на підприємстві [1 – 9]  
[The aspects of evaluation of the enterprise management efficiency [1 – 9]]

Проте методичне забезпечення здійснення такого оцінювання, а саме критерії, за якими його мають здійснювати, залишається недостатньо розробленим.

Метою статті є визначення основних критеріїв оцінювання та розроблення методичного підходу до оцінювання ефективності антикризового управління на підприємстві, що враховував би його особливості.

На погляд авторів, ефективність антикризового управління має бути визначено з урахуванням таких критеріїв:

1. Поліпшення показників, за якими здійснюють оцінювання ймовірності настання кризового стану (моделі ймовірності банкрутства, коефіцієнти фінансового стану, інтегральні показники). По-перше, ефективне антикризове управління має забезпечувати знаходження коефіцієнтів фінансового стану та показників, визначених за моделями ймовірності банкрутства, у межах їхніх нормативних значень. Для превентивного антикризового управління позитивна динаміка цих показників не є обов'язковою. У цьому разі ефективне антикризове управління має не допустити їхнього погіршення. Тому критерієм його ефективності буде підтримання цих показників на досягнутому рівні. У ході здійснення поточного антикризового управління його ефективність будуть визначати за здатністю зведення зазначених раніше показників до їхніх нормативних значень, якщо через виникнення кризових явищ на підприємстві вони вийшли за межі норми. У роботі слід вважати ефективним поточне антикризове управління, завдяки якому значення інтегрального показника оцінювання кризового стану підприємства зростає до 3,35 та закріпиться вище від цієї величини. Інтегральний показник оцінювання кризового стану було розроблено в ході проведення досліджень, результати яких опубліковано у праці [10]. Під час здійснення запізненого антикризового управління ефективність будуть визначати за ступенем підвищення показників фінансового стану або моделей ймовірності банкрутства. До того ж, залежно від методики визначення показника, значним можна вважати підвищення, що приводить до переходу значення показника до іншого діапазону шкали, згідно з якою визначають тип кризового стану підприємства або його певне відсоткове підвищення.

2. Економічність управління, тобто співвідношення витрат на здійснення антикризового управління та досягнутого економічного ефекту за його результатами. Проте тут необхідно враховувати стан підприємства, на якому здійснюють антикризові заходи. Якщо підприємство близьке до банкрутства, то результатом антикризового управління може бути стабілізація його роботи та вихід із гострої кризи, у цьому разі про досягнення економічного ефекту мова не йде, а ефективним результатом будуть вважати виживання підприємства. Як кількісний критерій можна використовувати співвідношення витрат на здійснення антикризових заходів і кількості організаційних та інноваційних упродовження на підприємстві. Критерій економічності у його класичному розумінні можна застосовувати тільки в ситуації, коли криза на підприємстві ще не набула катастрофічних наслідків. Тоді економічність можна оцінити як співвідношення позитивного економічного

ефекту в результаті антикризових заходів і витрат на антикризове управління. Позитивним економічним ефектом можна вважати збільшення прибутку, зменшення витрат за певною статтею, підвищення обсягу реалізації продукції тощо. У разі превентивного антикризового управління позитивного економічного ефекту від його здійснення можуть не спостерігати взагалі, оскільки головним його головним результатом є недопущення виникнення кризових явищ на підприємстві, тому стабільність економічних показників господарської діяльності може свідчити про його ефективність. Тому для оцінювання економічності превентивного антикризового управління можна застосовувати показник питомої ваги витрат на антикризове управління в сукупних операційних витратах підприємства. Його збільшення в динаміці буде свідчити про зниження економічності антикризового управління та навпаки.

3. Поліпшення показників діяльності підприємства за одиницю часу. Цей критерій також має свої нюанси щодо антикризового управління, оскільки в ході боротьби із кризовими явищами важливим є не факт поліпшення показників, а їхня зміна до рівня, що відповідає стабільному підприємству. До того ж у разі здійснення заходів із запобігання кризі неможливо визначити час на ці дії, оскільки вони мають відбуватися безперервно. Тому під час здійснення превентивного антикризового управління варто оцінювати трудомісткість антикризового управління на підприємстві, її динаміку в часі та частку витрат часу на здійснення антикризового управління в загальному фонді робочого часу працівників підприємства. У ході здійснення поточного антикризового управління важливим є час, витрачений на подолання кризових явищ на підприємстві. Тому його можна оцінити за терміном поліпшення показників оцінювання кризового стану до певного значення, а саме: коефіцієнтів фінансового стану – до нормативних значень; моделей діагностики ймовірності банкрутства – до значення, що характеризує його низьку вірогідність. У роботі автори пропонують використовувати термін зведення показників оцінювання кризових явищ в окремих бізнес-процесах (маркетингу, постачанні, виробництві, збутовій діяльності та розрахунках, фінансах) до 3,35. Під час здійснення запізненого антикризового управління доцільно брати до уваги час на підвищення інтегрального показника оцінювання кризового стану підприємства для переходу його значення до іншого діапазону шкали.

4. Досягнення балансу інтересів підприємства з контрагентами та відсутність суперечностей між ними. Ефективна боротьба із кризовими явищами має виявлятися в оптимальному задоволенні інтересів всіх учасників господарських відносин, що стосуються діяльності підприємства. Взаємодія учасників має бути взаємовигідною та злагодженою. Превентивне антикризове управління можна вважати ефективним за цим критерієм, якщо не було допущено появи нових суперечностей усередині підприємства або з його контрагентами. Коли ж суперечності в системі виникли,

то ефективне антикризове управління має сприяти їхньому залагодженню, і показники оцінювання будуть залежати від глибини кризових заходів. За поточного антикризового управління, коли суперечності мають тимчасовий характер або виникли через незначні непорозуміння, важливим є пошук шляхів для їхнього швидкого подолання та вдосконалення взаємозв'язків усередині системи та з її контрагентами. У цьому разі критерієм ефективності може бути кількість суперечностей, що були залагоджені. Якщо ж суперечності системні та не можуть бути залагоджені в поточному стані економічної системи, то антикризове управління має бути спрямовано на пошук суттєвих заходів удосконалення і розвитку підприємства та його взаємовідносин із партнерами. Тому як критерій ефективності під час здійснення запізненого антикризового управління автори пропонують використовувати кількість організаційних або інноваційних змін на підприємстві для встановлення нових господарських зв'язків та забезпечення відповідності вимогам ринку.

5. Забезпечення життєздатності підприємства. Основним завданням антикризового управління, а відповідно, і критерієм оцінювання його ефективності, є забезпечення існування та розвитку підприємства, недопущення його ліквідації. Для оцінювання за цим критерієм важко підібрати певні універсальні показники, що можуть бути використані на будь-якому підприємстві. Тому пропонують здійснювати оцінювання з використанням експертного методу. Превентивне антикризове управління можна вважати ефективним, якщо воно забезпечує підтримання всіх показників господарської діяльності підприємства в нормальному стані. Тому експерти мають визначити, який рівень основних показників, а саме: прибутку, доходу, рентабельності, витрат, продуктивності, інноваційності тощо – можна вважати нормальним на певному підприємстві. У ході поточного антикризового управління ефективні антикризові заходи мають сприяти нормалізації всіх показників господарської діяльності підприємства. У разі глибоких кризових явищ на підприємстві, якщо нормалізації показників господарської діяльності за поточних умов досягти неможливо, важливим є впровадження заходів, що будуть сприяти відновленню стійкого стану підприємства через реформацію його господарської діяльності та зовнішніх зв'язків. Для оці-

нювання ефективності антикризового управління експерти мають визначити, чи сприяють антикризові заходи реформації підприємства, що в перспективі дозволить нормалізувати показники його господарської діяльності.

6. Стратегічний характер. Антикризове управління має забезпечувати стабільність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, а не вирішувати поточні проблеми платоспроможності або фінансування. Проте для різних типів антикризового управління таке завдання вирішують по-різному. Під час здійснення превентивного антикризового управління необхідною є реакція саме на поточні вияви потенційних кризових явищ, що дозволить підприємству безперешкодно здійснювати свою діяльність, відповідно до його стратегічних цілей. Тому ефективним можна вважати антикризове управління, спрямоване на вирішення поточних проблем та забезпечення ефективного функціонування підприємства, що здійснюють з урахуванням напрямів його довгострокового розвитку. За поточного антикризового управління слід розрізнити тимчасове залагодження суперечностей від установлення стійких довгострокових господарських зв'язків. Тому ефективне антикризове управління має сприяти залагодженню окремих суперечностей та мати стратегічний характер із перспективою встановлення довготривалих господарських зв'язків. За запізненого антикризового управління необхідним є перегляд стратегії діяльності підприємства. Можливою є реорганізація підприємства, зміна його партнерів, ринків збуту, постачальників тощо. Ефективне запізнеле антикризове управління має бути спрямовано на зміни в організації діяльності підприємства та забезпечувати його розвиток у довгостроковій перспективі. Оцінювання за цим критерієм слід здійснювати також за допомогою експертного методу.

Необхідним є розроблення методичного підходу до оцінювання ефективності антикризового управління із застосуванням зазначених раніше критеріїв. Автори пропонують розрізнити порядок здійснення оцінювання, залежно від типу антикризового управління на підприємстві: превентивного, поточного та запізненого. Водночас, необхідно враховувати особливості трактування критеріїв для кожного виду антикризового управління (таблиця).

Таблиця

**Методичний підхід до здійснення оцінювання ефективності антикризового управління**  
**[The methodical approach to the evaluation of the crisis management efficiency]**

Критерії оцінювання	Показники або орієнтири для здійснення оцінювання		
	превентивне антикризове управління	поточне антикризове управління	запізнеле антикризове управління
1	2	3	4
1. Динаміка показників оцінювання кризового стану	Підтримання інтегрального показника оцінювання кризового стану підприємства, вищого за 3,35	Підвищення інтегрального показника оцінювання кризового стану до 3,35	Підвищення інтегрального показника оцінювання кризового стану, перехід його значення до іншого діапазону шкали

1	2	3	4
2. Економічність управління	Питома вага витрат на антикризове управління в сукупних операційних витратах підприємства	Співвідношення позитивного економічного ефекту в результаті антикризових заходів та витрат на антикризове управління	Співвідношення витрат на здійснення антикризових заходів і кількості організаційних та інноваційних упроваджень на підприємстві
3. Поліпшення показників діяльності підприємства за одиницю часу	Трудомісткість антикризового управління на підприємстві	Термін зведення показників оцінювання кризових явищ в окремих бізнес-процесах до 3,35	Час на підвищення інтегрального показника оцінювання кризового стану підприємства для переходу його значення до іншого діапазону шкали
4. Досягнення балансу інтересів	Недопущення появи нових суперечностей усередині підприємства або з його контрагентами	Кількість суперечностей, що були залагоджені	Кількість організаційних або інноваційних змін на підприємстві для встановлення нових господарських зв'язків та забезпечення відповідності вимогам ринку
5. Забезпечення життєздатності підприємства	Підтримання всіх показників господарської діяльності підприємства в нормальному стані	Антикризові заходи сприяють нормалізації всіх показників господарської діяльності підприємства	Антикризові заходи сприяють реформації підприємства, що в перспективі дозволить нормалізувати показники його господарської діяльності
6. Стратегічний характер	Вирішення поточних проблем та забезпечення ефективного функціонування підприємства здійснюють з урахуванням напрямів його довгострокового розвитку	Залагодження окремих суперечностей має стратегічний характер із перспективою встановлення довготривалих господарських зв'язків	Реорганізація діяльності підприємства забезпечує його розвиток у довгостроковій перспективі

Превентивне антикризове управління можна вважати ефективним, якщо воно дозволяє зберігати всі параметри діяльності підприємства в нормальному стані. Тобто результати антикризового управління в цьому разі мають бути непомітними для оцінювання, бо не існує підстав для поліпшення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем та окремих його підрозділів між собою, а є необхідність у підтриманні їх у поточному стані та розвитку, відповідно до ринкових тенденцій. Тому економічність антикризового управління може бути оцінено лише за питомою вагою витрат на його здійснення в сукупних витратах підприємства, оскільки для розрахунку відносного показника не існує бази для порівняння. Щодо часової ефективності антикризового управління, то тут також неможливо розрахувати відносний показник, оскільки метою управління є підтримання підприємства в певному стані, а не здійснення окремих заходів, відносні трудовитрати яких можна розрахувати. Тому ефективність будуть визначати як загальну трудомісткість робіт, пов'язаних з антикризовим управлінням, що дозволяють уникнути появи кризових явищ. Таким чином, ефективне превентивне антикризове управління мають здійснювати безперервно, забезпечувати відсутність впливу криз у зовнішньому середовищі на результати діяльності підприємства, стабільність його господарських зв'язків та орієнтацію на стратегічні пріоритети розвитку. Поточне антикризове управління є ефективним, якщо воно забезпечує ліквідацію початкових кризових явищ

і повернення підприємства до нормального господарського стану. Тому всі критерії оцінювання мають бути прив'язані до підвищення показників оцінювання кризового стану до значення 3,35, що відповідає нормальному господарському стану. До того ж час і кошти, необхідні для цього, мають витратити оптимально та бути виправданими. За ефективного поточного антикризового управління суперечності, що виникають в економічній системі підприємства, мають бути залагоджені в найкоротший термін, до того ж не за рахунок тимчасового балансу інтересів, а мати довготривалий характер і, за потреби, передбачати зміну сутності цих взаємовідносин. Це дозволить відновити життєздатність підприємства в довгостроковій перспективі.

Запізніле антикризове управління вважають ефективним, якщо після впровадження антикризових заходів відбувається реорганізація підприємства, перебудова його господарських зв'язків та нівелюється загроза ліквідації підприємства. Тому позитивним результатом буде перехід значення показника оцінювання кризового стану до іншого, більш високого діапазону шкали. Проте ефективність має відобразитися не лише в кількісних показниках, але й у якісних змінах діяльності підприємства. Ефективне антикризове управління має торкатися всіх бізнес-процесів підприємства, сприяти їхньому реінжинірингу, упровадженню інновацій в усі сфери його діяльності. Це дозволить із часом подолати кризові явища та відновити господарський стан підприємства. Під час здійснення оцінювання планують застосовувати

методи економічного аналізу для виявлення динаміки основних показників господарської діяльності підприємства; метод порівнянь для зіставлення показників із їхніми базовими значеннями; метод експертного оцінювання, для виявлення відповідності управління забезпеченню життєздатності підприємства та оцінювання його стратегічного спрямування. Застосування сукупності методів дозволить здійснити повне та всебічне оцінювання ефективності антикризового управління та розробити рекомендації щодо його вдосконалення. Порядок здійснення оцінювання ефективності антикризового управління на підприємстві наведено на рис. 2. Він містить збирання даних для здійснення оцінювання, розрахунок показників за зібраними статистичними даними за поточний і минулі періоди; здійснення оцінювання антикризового управління за критеріями, що ґрунтуються на статистичних даних; здійснення оцінювання антикризового управління за критеріями, що ґрунтуються на експертному методі; формування висновків та рекомендацій щодо підвищення ефективності антикризового управління, залежно від його оцінки за окремими критеріями.

Здійснення оцінювання ефективності антикризового управління за розробленим методичним підходом дозволить урахувати тип антикризового управління й основні критерії ефективності управління, їхню специфіку саме для антикризового управління та розробити заходи для його вдосконалення на підприємстві. Такий підхід є більш точним, оскільки вказує на те, що ефективність передбачає не тільки досягнення певної мети управління, але й забезпечує, водночас, таке витрачання ресурсів, що є доцільним, порівняно з досягнутими результатами.

Можна зробити висновок, що оцінювання ефективності антикризового управління має свої особливості, відповідно до його специфічних рис. У статті розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності антикризового управління із застосуванням таких критеріїв, як: динаміка показників оцінювання кризового стану; економічність управління; поліпшення показників діяльності підприємства за одиницю часу; досягнення балансу інтересів; забезпечення життєздатності підприємства; стратегічний характер.



Рис. 2. Порядок здійснення оцінювання ефективності антикризового управління на підприємстві [The procedure for evaluation of the crisis management efficiency]



Отримані наукові результати в подальшому будуть використовувати під час розроблення організаційно-економічного механізму антикризового управління на промислових підприємствах.

**Література:** 1. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д. А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152–156. 2. Круглова Н. Ю. Антикризисное управление / Н. Ю. Круглова. – Москва : КНОРУС, 2009. – 512 с. 3. Погребняк А. Ю. Напрями удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування / А. Ю. Погребняк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(3). – С. 162–166. 4. Рац О. М. Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління банком / О. М. Рац // Проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 361–367. 5. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська – Київ : КНЕУ, 2004. – 196 с. 6. Жорова Є. Р. Методологія оцінки ефективності антикризового корпоративного управління / Є. Р. Жорова // Економіка. Фінанси. Право. – 2013. – № 10. – С. 25–30. 7. Ефективність антикризового управління та місце маркетингових заходів у цій системі / С. П. Сударкіна, Л. Ю. Губарь, С. О. Сапко, О. В. Торіна // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 21. – С. 183–190. 8. Чорновіл І. А. Шляхи і фактори покращення ефективності антикризового управління на підприємстві / І. А. Чорновіл // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2011. – Вип. 4. – С. 287–291. 9. Chong John K. S. Six steps to better crisis management [Electronic resource] / J. K. S. Chong // Journal of Business Strategy. – 2004. – Vol. 25, issue 2. – P. 43–46 ; Access mode : <https://doi.org/10.1108/02756660410525407>. 10. Мельниченко О. О. Оцінка кризового стану підприємства / О. О. Мельниченко // Вісник національного університету "Львівська політехніка" : збірник наукових праць. Серія: Менеджмент та підприємництво України: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2016. – № 851. – С. 62–68.

**References:** 1. Dovhan D. A. *Antykryzove upravlinnia yak sposib zapobihannia ta uperedzhennia neplatospromozhnosti korporatsii* [Crisis management as a way to prevent an insolvency of the corporation] / D. A. Dovhan // *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky.* – 2013. – Issue 3. – P. 152–156. 2. Kruglova N. Yu. *Antikrizisnoe upravlenie* / N. Yu. Kruglova. – Moskva : KNORUS, 2009. – 512 p. 3. Pohrebniak A. Yu. *Napriamy udoskonalennia metodychnykh pidkhdov do otsinky efektyvnosti mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvakh mashynobuduvannia* [Ways for improvement of methodical approaches to the evaluation of the effectiveness of the crisis management mechanism at the enterprises of mechanical engineering] / A. Yu. Pohrebniak // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky.* – 2014. – Issue 7(3). – P. 162–166. 4. Rats O. M. *Intehralna otsinka efektyvnosti antykryzovoho upravlinnia bankom* [Integral evaluation of the bank crisis management effectiveness] / O. M. Rats // *Problemy ekonomiky.* – 2013. – No. 4. – P. 361–367. 5. Shershnova Z. Ye. *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom : navch.-metod. posib. dlia samost. vyvch. dysts.* / Z. Ye. Shershnova, S. V. Oborska. – Kyiv : KNEU, 2004. – 196 p. 6. Zhorova Ye. R. *Metodolohiia otsinky efektyvnosti antykryzovoho korporatyvnoho upravlinnia* [Methodology for evaluation of the corporate crisis management effectiveness] / Ye. R. Zhorova // *Ekonomika. Finansy. Pravo.* – 2013. – No. 10. – P. 25–30. 7. *Efektyvnist antykryzovoho upravlin-*

*nia ta mistse marketynhovyykh zakhodiv u tsii systemi* [The effectiveness of crisis management and the place of marketing efforts in this system] / S. P. Sudarkina, L. Yu. Hubar, S. O. Sapko, O. V. Torina // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Ser.: Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva.* – 2013. – No. 21. – P. 183–190. 8. Chornovil I. A. *Shliakhy i faktory pokrashchennia efektyvnosti antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi* [Ways and factors of improvement of the crisis management effectiveness at the enterprise] / I. A. Chornovil // *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky.* – 2011. – Issue 4. – P. 287–291. 9. Chong John K. S. Six steps to better crisis management [Electronic resource] / J. K. S. Chong // *Journal of Business Strategy.* – 2004. – Vol. 25, issue 2. – P. 43–46 ; Access mode : <https://doi.org/10.1108/02756660410525407>. 10. Melnychenko O. O. *Otsinka kryzovoho stanu pidpriemstva* [Assessment of the crisis situation of the enterprise] / O. O. Melnychenko // *Visnyk natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika" : zbirnyk naukovykh prats. Seriya: Menedzhment ta pidpriemnytstvo Ukrainy: etapy stanovlennia i problemy rozvytku.* – 2016. – No. 851. – P. 62 – 68.

#### Інформація про авторів

**Дмитрієв Ілля Андрійович** – д-р екон. наук, професор, декан факультету управління та бізнесу Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (вул. Ярослава Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002, e-mail: [ekonom\\_pred@ukr.net](mailto:ekonom_pred@ukr.net)).

**Горова Ксенія Олександрівна** – канд. екон. наук, доцент кафедри економіки і підприємництва Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (вул. Ярослава Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002, e-mail: [ksenya.gf@gmail.com](mailto:ksenya.gf@gmail.com)).

**Мельниченко Олександр Олексійович** – здобувач кафедри економіки і підприємництва Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (вул. Ярослава Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002, e-mail: [ekonom\\_pred@ukr.net](mailto:ekonom_pred@ukr.net)).

#### Інформація об авторах

**Дмитриев Илья Андреевич** – д-р екон. наук, профессор, декан факультета управления и бизнеса Харьковского национального автомобильно-дорожного университета (ул. Ярослава Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002, e-mail: [ekonom\\_pred@ukr.net](mailto:ekonom_pred@ukr.net)).

**Горова Ксения Александровна** – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и предпринимательства Харьковского национального автомобильно-дорожного университета (ул. Ярослава Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002, e-mail: [ksenya.gf@gmail.com](mailto:ksenya.gf@gmail.com)).

**Мельниченко Александр Алексеевич** – соискатель кафедры экономики и предпринимательства Харьковского национального автомобильно-дорожного университета (ул. Ярослава Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002, e-mail: [ekonom\\_pred@ukr.net](mailto:ekonom_pred@ukr.net)).

#### Information about the authors

**I. Dmytriv** – Doctor of Sciences in Economics, Professor, Dean of the Faculty of Management and Business of Kharkiv National Automobile and Highway University (25 Yaroslav Mudryi St., Kharkiv, Ukraine, 61002, e-mail: [ekonom\\_pred@ukr.net](mailto:ekonom_pred@ukr.net)).

**K. Gorova** – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship of Kharkiv National Automobile and Highway University (25 Yaroslav Mudryi St., Kharkiv, Ukraine, 61002, e-mail: [ksenya.gf@gmail.com](mailto:ksenya.gf@gmail.com)).

**O. Melnychenko** – postgraduate student of the Department of Economics and Entrepreneurship of Kharkiv National Automobile and Highway University (25 Yaroslav Mudryi St., Kharkiv, Ukraine, 61002, e-mail: [ekonom\\_pred@ukr.net](mailto:ekonom_pred@ukr.net)).

Стаття надійшла до ред.  
16.03.2018 р.