

І. І. Топій,  
аспірант кафедри фінансів, НУ "Львівська політехніка"

## МЕХАНІЗМ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ УСПІШНОСТІ АНТИКРИЗОВИХ ДІЙ

*У статті проведено аналіз підходів окремих авторів до визначення поняття успішності та критеріїв його оцінки. На основі виділених притаманних їм переваг та недоліків запропоновано теоретико-методологічний підхід до побудови механізму оцінювання рівня успішності антикризових дій.*

*In the article the analysis of approaches of separate authors is conducted to determination of concept of progress and criteria of his estimation. On the basis of the selected inherent them advantages and failings, it is offered teoretiko-methodological going near the construction of mechanism of estimation of level of progress of antirecessionary actions.*

*Ключові слова: антикризові дії, успішність, критерії оцінки, результативність, ефективність, економічність.*

*Key words: antirecessionary actions, progress, criteria of estimation, effectiveness, efficiency, economy.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Останнім часом у промисловості країни все частіше почали спостерігатися тенденції, які характеризуються надмірним зростанням кількості збиткових та збанкрутілих суб'єктів господарювання. Здебільшого такими суб'єктами виступають підприємства машинобудівної галузі, які відіграють надзвичайно важливу роль у розвитку промисловості та економіки країни в цілому. Основними причинами такої ситуації є: по-перше, недосконалість систем антикризового управління, які розробляють та реалізують вітчизняні машинобудівні підприємства; по-друге, відсутність механізмів оцінювання успішності антикризових дій, реалізація яких необхідна для побудови та удосконалення системи антикризового управління кожного суб'єкта господарювання.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проведений аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури з антикризового управління показав, що до сьогодення питання побудови механізму оцінювання рівня успішності антикризових дій є найменш дослідженим. Якщо проаналізувати роботи науковців присвячені цій проблемі, то можна побачити, що більшість із них спрямовані на розробку механізмів оцінювання ефек-

тивності антикризового управління, тоді як про антикризові дії, які становлять основу антикризової діяльності, та їх успішність не згадується взагалі. Серед авторів, наукові праці яких пов'язані з оцінкою ефективності антикризового управління, доцільно виділити таких, як: Лігоненко А.О., Бланк І.А., Василенко В.О., Картохіна Н.В., Ткаченко М.О., Рамзанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. тощо.

На наш погляд, розрахунок виключно показників ефективності антикризового управління, не дозволяє урахувати усі можливі чинники, що на нього впливають, та відповідно оцінити антикризову діяльність повною мірою. Більш доцільним ми вважаємо спрямувати дослідження на розробку механізму оцінювання рівня успішності антикризових дій, які впливають на результати антикризової діяльності найбільшою мірою, а тому дозволять оцінити її максимально повно та об'єктивно.

Однак, перед тим як перейти до безпосередньої розробки такого механізму, розглянемо поняття успішності та критеріїв його оцінки з точки зору окремих авторів.

### МЕТА СТАТТІ

Мета статті — аналіз підходів окремих авторів до визначення поняття успіху (успішності), критеріїв його оцінки та розробка на їх основі тео-

ретико-методологічного підходу до побудови механізму оцінювання рівня успішності антикризових дій.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З давніх часів критерій успіху вважався одним із найбільш значущих у будь-якому виді управлінської діяльності. Вперше він був обґрунтований представниками прагмативізму, погляди яких зводились до такого: "Істина створюється успіхом нашого досвіду". На той час усіляко робилися спроби знайти такі критерії діяльності, які найбільшою мірою відповідали б успіху. Представники праксеології на чолі із Т. Котарбінським на роль такого критерію пропонували "ефективність". Не розмежовуючи ці два поняття, до критеріїв успіху вони відносили точність (відсутність розбіжностей, відповідність дій поставленим цілям), корисність (дії, що полегшують досягнення поставленої мети та цілей), майстерність (багатофункціональність продукту) та чистоту (ступінь відхилень від поставлених цілей) [1].

У подальшому поняття успішності все частіше почало з'являтися у науковому обігу. Якщо звернутися до тлумачного словника, то можна побачити, що успішність у ньому визначається як наявність успіхів у чомусь, тоді як успіх трактується як позитивний наслідок чи сприятливий результат, отриманий у певній справі [2].

Сьогодні термін успішності досить часто вживається молодими науковцями, які пропонують оцінювати результати різноманітних процесів та явищ через аналіз його чинників. Так, наприклад, на думку Ласкавого А.О., результат будь-якого процесу можна оцінити чинниками успіху, які можуть бути об'єктивними ("жорсткими") та суб'єктивними ("м'якими"). До першої групи чинників автор відносить чітке формулювання цілей і завдань та дотримання законодавчо-нормативних стандартів. Серед суб'єктивних чинників успіху він виділяє такі: готовність персоналу до змін, розуміння їх суті та необхідності, зацікавленість працівників у досягненні поставленої мети та цілей, високий рівень активності та відповідальності кожного учасника процесу [3].

Дещо іншої точки зору дотримуються автори Кононенко Г.С. та Сачава К.О., стверджуючи, що успіх підприємства залежить, насамперед, від таких чинників, як здатність передбачати та змінювати структуру виробництва та управління, розробляти і впроваджувати нові види продукції, правильно планувати інвестиції та прибутки задля отримання максимального ефекту та забезпечення довгострокового функціонування [4].

Проаналізувавши підходи згаданих вище авторів, можна зробити такий висновок: якщо у підході автора Ласкавого А.О. успішність будь-якого процесу можна оцінити, використовуючи лише показники його результативності, то згідно позиції Кононенко Г.С. та Сачави К.О. — показники ефективності, причому виключно економічного характеру.

На нашу думку, при оцінюванні успішності антикризових дій повинна враховуватися максимально можлива кількість критеріїв, адже антикризова діяльність може базуватися на реалізації одразу декількох антикризових дій, до того ж різних за характером.

Досить цікавим, на наш погляд, є підхід, який використовується у діяльності шведського бюро аудиту підприємств, організацій та виконання окремих програм. На практиці він отримав назву концепції "трех Е". Згідно цієї концепції успішність діяльності суб'єктів господарювання оцінюється через розрахунок показників результативності, ефективності та економічності. Сутність кожного із них трактується наступним чином [5—6]:

— ефективність (efficiency) — відношення продукту у вигляді товарів чи послуг до ресурсів, використаних на їх виробництво;

— результативність (effectiveness) — результати зіставлені з метою та ресурсами, витраченими на їх досягнення;

— економічність (economy) — мінімізація вартості ресурсів, спрямована на досягнення поставленої мети та цілей, з огляду на відповідну їм якість.

Концепцію "трех Е" ми взяли за основу при побудові механізму оцінювання рівня успішності антикризових дій. Використання виділених у ній критеріїв, на нашу думку, дозволить зробити найбільш повні та об'єктивні висновки стосовно рівня успішності антикризових дій та антикризового управління в цілому.

Отже, під успішністю антикризових дій пропонуємо розуміти повне та своєчасне досягнення поставлених цілей, які дозволять отримати максимально очікувані вигоди при мінімальних витратах та втратах.

Для оцінювання рівня успішності антикризових дій пропонуємо використовувати систему показників результативності, ефективності та економічності, для кожного із яких визначимо послідовність та спосіб розрахунку.

На першому етапі необхідно оцінити результативність антикризових дій. Під результативністю антикризових дій пропонуємо розуміти повноту, завершеність та своєчасність виконання поставлених завдань і досягнення цілей, на які спрямовуються антикризові дії. На відміну від

Таблиця 1. Якісні критерії оцінювання стартової та проміжної результативності антикризових дій

Вид результативності	Критерій оцінки	Загальна характеристика критерію
Стартова результативність	Зрозумілість	Мета та необхідність антикризових дій повинні бути зрозумілими їх розробникам та виконавцям
	Узгодженість	Цілі, на досягнення яких спрямовані антикризові дії, повинні відповідати інтересам(потребам) усіх причетних до їх розробки та реалізації сторін
	Адекватність	Характер антикризових дій повинен відповідати цілям та завданням антикризового управління підприємством, а також умовам, що склалися у середовищі його функціонування
	Доцільність (перспективність)	Антикризові дії повинні бути перспективними, тобто приносити найбільш очікувані вигоди у майбутньому
	Оперативність	Період розробки та підготовки до реалізації антикризових дій повинен відповідати швидкості розвитку проблемної ситуації
Проміжна результативність	Продуктивність	Реалізація антикризових дій повинна супроводжуватись високим рівнем продуктивності праці працівників та керівників підприємства.
	Професіоналізм	Реалізація антикризових дій повинна здійснюватися працівниками із відповідним рівнем знань та навичок
	Послідовність	Фактичний період та послідовність реалізації антикризових дій повинен відповідати запланованим
	Гнучкість	Реалізація антикризових дій повинна здійснюватись із урахуванням умов, які відбуваються у середовищі функціонування підприємства

показників ефективності та економічності, які можна оцінити лише після завершення процесу реалізації антикризових дій, оцінку їх результативності слід проводити до, у процесі та після їх остаточної реалізації. Для цього пропонуємо виділяти такі види результативності антикризових дій, залежно від стадії їх проходження:

— стартова результативність антикризових дій (оцінюється на етапі розробки та підготовки до реалізації антикризових дій);

— проміжна результативність антикризових дій (оцінюється у процесі їх безпосередньої реалізації);

— загальна результативність антикризових дій (оцінюється після остаточного завершення процесу реалізації антикризових дій).

Оцінка перших двох видів результативності не є обов'язковою, однак, на наш погляд, її проведення дозволить більш цілеспрямовано контролювати, змінювати та удосконалювати антикризові дії, тим самим підвищуючи рівень їх загальної результативності та успішності в цілому. Оскільки кількісно оцінити стартову та проміжну результативність досить складно, пропонуємо використовувати якісні критерії, які, на наш погляд, відображають найбільш бажані параметри, яким повинні відповідати антикризові дії на відповідних стадіях їх проходження (табл. 1).

Запропоновані критерії оцінювання стартової та проміжної результативності антикризових дій не є остаточними і можуть бути змінені чи доповнені, залежно від виду суб'єкта господарювання та ситуації, що склалася.

Оскільки основна роль при виз-

наченні рівня успішності антикризових дій відводиться їх загальній результативності, пропонуємо визначати її через застосування інтегрального показника результативності, який дозволить урахувати одразу декілька найбільш вагомих критеріїв її оцінювання, відповідно зробити отримані результати більш об'єктивними. Розрахункова формула інтегрального показника результативності зводиться до такого вигляду:

$$P_{ад} = P_1 \times P_2 \times P_3 \geq 1(1),$$

де  $P_{ад}$  — інтегральний показник результативності антикризових дій;  $P_1$  — показник планової результативності антикризових дій;  $P_2$  — показник цільової результативності антикризових дій;  $P_3$  — показник часової результативності антикризових дій.

Розглянемо сутність та способи розрахунку кожної складової інтегрального показника результативності антикризових дій більш детально.

Показник планової результативності характеризує ступінь завершеності антикризових дій та розраховується за формулою:

$$P_1 = \frac{K_{ад}^ф}{K_{ад}^п} \quad (2),$$

де  $K_{ад}^ф$  — фактична кількість реалізованих антикризових дій;  $K_{ад}^п$  — кількість антикризових дій передбачена антикризовим планом. Нормативне значення показника  $P_1 \geq 1$ .

Показник цільової результативності — характеризує ступінь досягнення цілей, на які спрямовувались антикризові дії:

$$P_2 = \frac{\sum_{i=1}^n H_i^ф}{\sum_{i=1}^n H_i^п} \quad (3),$$

де  $H_i^ф$  — фактичні наслідки от-

римані у результаті реалізації  $i$ -ї антикризових дії у натуральному чи грошовому вираженні;  $Ні^n$  — наслідки, які підприємство планувало отримати у результаті реалізації  $i$ -ї антикризової дії у натуральному чи грошовому вираженні;  $п$  — кількість реалізованих антикризових дій. Нормативне значення показника  $P_2 \geq 1$ .

Показник часової результативності відіграє надзвичайно важливу роль, особливо у тому випадку, якщо підприємство знаходиться під загрозою юридичного банкрутства і на розробку та реалізацію антикризових дій виділено чітко визначений період часу. Розрахункова формула цього показника зводиться до такого вигляду:

$$P_3 = \frac{T^{\max}}{\sum_{i=1}^n T_i^{\Phi}} \quad (4),$$

де  $T^{\max}$  — максимально можливий період часу, за який підприємство повинно розробити та реалізувати антикризові дії (або період часу, який залишився до визнання підприємства банкрутом) (днів);  $T_i^{\Phi}$  — фактичний період часу, витрачений на розробку та реалізацію  $i$ -ї антикризової дії (днів);  $п$  — кількість реалізованих антикризових дій. Нормативне значення  $P_3 \geq 1$ .

Отже, чим більшим буде значення кожного із розглянутих показників (складових інтегрального показника результативності антикризових дій), тим вищим можна вважати рівень загальної результативності та відповідно успішності антикризових дій.

Наступним кроком у процесі визначення рівня успішності антикризових дій є оцінка рівня їх ефективності. Під ефективністю антикризових дій пропонуємо розуміти максимально очікувані вигоди, отримані підприємством та причетними до його діяльності сторонами, внаслідок реалізації антикризових дій та досягнення поставлених цілей.

Відповідно до зазначеного, оцінку ефективності антикризових дій пропонуємо здійснювати за такою формулою:

$$E_{ад} = E_1 \times E_2 \times E_3 \geq 1 \quad (5),$$

де  $E_{ад}$  — інтегральний показник ефективності антикризових дій;  $E_1$  — показник економічної ефективності антикризових дій;  $E_2$  — показник технологічної ефективності антикризових дій;  $E_3$  — показник соціальної ефективності антикризових дій.

Розглянемо способи розрахунку кожної складової інтегрального показника ефективності антикризових дій більш детально.

Показник економічної ефективності антикризових дій ( $E_1$ ):

$$E_1 = \frac{\sum_{i=1}^n (H_i^{\Phi} - H_i^n)}{\sum_{i=1}^n (B_i^{\Phi} - B_i^n)} \quad (6),$$

$H_i^{\Phi}$  — фактичні наслідки, отримані підприємством у результаті реалізації  $i$ -ї антикризової дії у нату-

альному чи грошовому вираженні;  $Ні^n$  — наслідки, які підприємство планувало отримати у результаті реалізації  $i$ -ї антикризової дії у натуральному чи грошовому вираженні;  $B_i^{\Phi}$  — фактичний обсяг витрат, понесених підприємством на розробку та реалізацію  $i$ -ї антикризової дії у натуральному чи грошовому вираженні;  $B_i^n$  — запланований обсяг витрат на розробку та реалізацію  $i$ -ї антикризової дії у натуральному чи грошовому вираженні;  $п$  — кількість реалізованих антикризових дій.

Показник технологічної ефективності антикризових дій ( $E_2$ ):

$$E_2 = \frac{K_{ад}^{зар}}{K_{ад}^{пом}} \quad (7),$$

де  $K_{ад}^{зар}$  — загальна кількість реалізованих антикризових дій;  $K_{ад}^{пом}$  — кількість антикризових дій, у процесі реалізації яких було виявлено помилки та недоліки.

Показник соціальної ефективності антикризових дій ( $E_3$ ):

$$E_3 = \frac{Ч_{пр}^c}{Ч_{пр}^{зв.в.} + Ч_{пр}^{зв.а.}} \quad (8),$$

де  $Ч_{пр}^c$  — середньоспискова чисельність працівників до початку розробки та реалізації антикризових дій (осіб);  $Ч_{пр}^{зв.в.}$  — чисельність працівників, звільнених за період розробки та реалізації антикризових дій за власним бажанням (осіб);  $Ч_{пр}^{зв.а.}$  — чисельність працівників звільнених за період розробки та реалізації антикризових дій за рішенням адміністрації (осіб);

$$\text{або } E_3 = \frac{Фоп^a}{Фоп^п} \quad (9),$$

де  $Фоп^a$  — фонд оплати праці найманих працівників до початку розробки та реалізації антикризових дій (тис. грн.);  $Фоп^п$  — фонд оплати праці найманих працівників після реалізації антикризових дій (тис. грн.).

Отже, якщо значення інтегрального показника ефективності антикризових дій становитиме  $E_{ад} \geq 1$ , антикризові дії доцільно трактувати як ефективні. За умови  $E_{ад} < 1$  — як не ефективні. Однією із причин такої ситуації може стати високий рівень витратності антикризових дій, їх незадовільна якість, а також низький рівень трудової активності персоналу, зумовлений ігноруванням їх потреб та інтерес.

Третім кроком у процесі визначення рівня успішності антикризових дій є оцінка їх економічності. На перший погляд може здаватися, що після розрахунку показників ефективності антикризових дій, оцінка їх економічності буде, зайвою. Однак це не зовсім так, адже будучи економічно ефективними, вони можуть виявитися ще й економічними, що безпосередньо позитивно вплине на рівень їх успішності. Проте може скластися і протилежна ситуація, коли економічна ефективність антикризових дій буде досягнута шляхом

використання значного обсягу залучених коштів. Така ситуація у майбутньому може негативно позначитись на фінансовому стані суб'єкта господарювання та призвести до появи нової, загрозливої для його розвитку проблемної ситуації. Відповідно, оцінка економічності антикризових дій є обов'язковою.

Оскільки економічність антикризових дій, насамперед, пов'язана із витратами ресурсів, пропонуємо поділяти її на такі види: матеріальна економічність антикризових дій (характеризує мінімальний обсяг матеріальних ресурсів, який був витрачений на розробку та реалізацію антикризових дій); фінансова економічність антикризових дій (характеризує мінімальний обсяг фінансових ресурсів, вкладених у розробку та реалізацію антикризових дій); трудова економічність антикризових дій (характеризує найменший обсяг затрат праці, витрачений на розробку та реалізацію антикризових дій); часова економічність антикризових дій (характеризує найкоротший період часу, за який підприємству вдалось розробити та реалізувати антикризові дії).

Для максимально повної та об'єктивної оцінки економічності антикризових дій пропонуємо використовувати інтегральний показник економічності, який розраховуватиметься за такою формулою:

$$EK_{ад} = EK_1 \times EK_2 \times EK_3 \times EK_4 \geq 1(10),$$

де  $EK_{ад}$  — інтегральний показник економічності антикризових дій;  $EK_1$  — показник матеріальної економічності антикризових дій;  $EK_2$  — показник фінансової економічності антикризових дій;  $EK_3$  — показник трудової економічності антикризових дій;  $EK_4$  — показник часової економічності антикризових дій.

Перелік показників, які входять до складу інтегрального показника економічності антикризових дій, не є однаковим для всіх суб'єктів господарювання і може бути змінений чи доповнений залежно від характеру антикризових дій та ресурсів, які витрачаються на їх розробку та реалізацію.

Розглянемо способи розрахунку кожного показника економічності антикризових дій більш детально.

Показник матеріальної економічності антикризових дій ( $EK_1$ ):

$$EK_1 = \frac{\sum_{i=1}^n (P_{ад}^{\max} - P_{ад}^n)}{\sum_{i=1}^n (P_{ад}^{\Phi} - P_{ад}^n)} \quad (11),$$

де  $P_{ад}^{\max}$  — максимальний обсяг матеріальних ресурсів, які підприємство може використати на розробку та реалізацію  $i$ -ї антикризової дії у натуральному чи грошовому вираженні;  $P_{ад}^n$  — обсяг матеріальних ресурсів, які підприємство планувало витратити на розробку та реалізацію  $i$ -ї антикризової дії у натуральному чи грошовому вираженні;  $P_{ад}^{\Phi}$  — фактичний обсяг матеріальних ре-

сурсів, витрачений на розробку та реалізацію і-ї антикризової дії у натуральному чи грошовому вираженні;  $n$  — кількість реалізованих антикризових дій.

Показник фінансової економічності антикризових дій ( $EK_2$ ):

$$EK_2 = \frac{\sum_{i=1}^n (P\phi_i^{\max} - P\phi_i^n)}{\sum_{i=1}^n (P\phi_i^{\phi} - P\phi_i^n)} \quad (12),$$

де  $P\phi_i^{\max}$  — максимальний обсяг фінансових ресурсів, які підприємство може витратити на розробку та реалізацію і-ї антикризової дії (тис. грн.);  $P\phi_i^n$  — обсяг фінансових ресурсів, які підприємство планувало витратити на розробку та реалізацію і-ї антикризової дії (тис. грн.);  $P\phi_i^{\phi}$  — фактичний обсяг фінансових ресурсів, витрачений на розробку та реалізацію і-ї антикризової дії (тис. грн.);  $n$  — кількість реалізованих антикризових дій.

$$P\phi_i^{\max} = \sum_{i=1}^n (P\phi_i^B + P\phi_i^3) \quad (13),$$

де  $P\phi_i^B$  — обсяг власних фінансових ресурсів, які підприємство може витратити на розробку та реалізацію і-ї антикризової дії (тис. грн.);  $P\phi_i^3$  — обсяг фінансових ресурсів, які підприємство може залучити для розробки та реалізації і-ї антикризової дії (тис. грн.);  $n$  — кількість реалізованих антикризових дій.

Розрахунок показника фінансової економічності антикризових дій можна здійснити і за такою формулою:

$$EK_2 = \frac{\sum_{i=1}^n (P\phi_i^B - P\phi_i^3)}{P\phi^{\text{зар}}} \quad (14),$$

де  $P\phi^{\text{зар}}$  — загальний обсяг фінансових ресурсів, витрачених на розробку та реалізацію антикризових дій.

Показник трудової економічності антикризових дій ( $EK_3$ ):

$$EK_3 = \frac{\sum_{i=1}^n (Чп_i^c - Чп_i^n)}{\sum_{i=1}^n (Чп_i^{\phi} - Чп_i^n)} \quad (15),$$

де  $Чп_i^c$  — середньоспискова чисельність працівників підприємства (осіб);  $Чп_i^n$  — чисельність працівників, яку підприємство планувало залучити до розробки та реалізації і-ї антикризової дії (осіб);  $Чп_i^{\phi}$  — фактична чисельність працівників, залучених до розробки та реалізації і-ї антикризової дії (осіб);  $n$  — кількість реалізованих антикризових дій.

Показник часової економічності антикризових дій ( $EK_4$ ):

$$EK_4 = \frac{\sum_{i=1}^n (T_i^{\max} - T_i^n)}{\sum_{i=1}^n (T_i^{\phi} - T_i^n)} \quad (16),$$

де  $T_i^{\max}$  — максимальний період часу, за який підприємство може розробити та реалізувати і-ту антикризову дію (днів);  $T_i^n$  — період часу, за який підприємство планувало розробити та реалізувати і-ту антикризову дію (днів);  $T_i^{\phi}$  — фактичний період часу, витрачений на розробку та реалізацію і-ї антикризової дії (днів);  $n$  — кількість реалізованих антикризових дій.

Отже, чим вищим буде значення інтегрального показника економічності антикризових дій ( $EK_{ад}$ ), тим економічнішими можна вважати антикризові дії і навпаки.

За результатами розрахунку наведених вище інтегральних показників результативності, ефективності та економічності антикризових дій необхідно зробити висновки стосовно рівня їх успішності. Пропонуємо виділяти такі чотири рівні успішності антикризових дій та відповідні їм межі.

1. Високий рівень успішності антикризових дій ( $У_в$ ). Досягається у тому випадку, якщо розроблені та реалізовані антикризові дії є результативними, ефективними та економічними, тобто якщо вони відповідають наступній умові:

$$\begin{aligned} &\rightarrow P_{ад} \geq 1 \\ У_в &\rightarrow E_{ад} \geq 1 \quad (17). \\ &\rightarrow EK_{ад} \geq 1 \end{aligned}$$

2. Середній рівень успішності антикризових дій ( $У_с$ ). Має місце у тому випадку, якщо розроблені та реалізовані антикризові дії є результативними, ефективними, але неекономічними. Умова цього рівня ефективності антикризових дій зводиться до такого вигляду:

$$\begin{aligned} &\rightarrow P_{ад} \geq 1 \\ У_с &\rightarrow E_{ад} \geq 1 \quad (18). \\ &\rightarrow EK_{ад} < 1 \end{aligned}$$

3. Низький рівень успішності антикризових дій ( $У_н$ ). Досягається у таких випадках:

— якщо антикризові дії є результативними, однак неефективними та неекономічними ( $У_{н1}$ ):

$$\begin{aligned} &\rightarrow P_{ад} \geq 1 \\ У_{н1} &\rightarrow E_{ад} < 1 \quad (19); \\ &\rightarrow EK_{ад} < 1 \end{aligned}$$

— якщо антикризові дії не є результативними, економічними, однак є ефективними ( $У_{н2}$ ):

$$\begin{aligned} &\rightarrow P_{ад} < 1 \\ У_{н2} &\rightarrow E_{ад} \geq 1 \quad (20); \\ &\rightarrow EK_{ад} < 1 \end{aligned}$$

— якщо антикризові дії не є результативними, ефективними, але є економічними ( $У_{н3}$ ):

$$\begin{aligned} &\rightarrow P_{ад} < 1 \\ У_{н3} &\rightarrow E_{ад} < 1 \quad (21). \\ &\rightarrow EK_{ад} \geq 1 \end{aligned}$$

4. Незадовільний рівень успіш-

ності антикризових дій ( $У_{н3}$ ). Має місце у тому випадку, коли розроблені та реалізовані підприємством антикризові дії не відповідають жодному із показників успішності, тобто коли виконується наступна умова:

$$\begin{aligned} &\rightarrow P_{ад} < 1 \\ У_{н3} &\rightarrow E_{ад} < 1 \quad (22). \\ &\rightarrow EK_{ад} < 1 \end{aligned}$$

У випадку виконання умови (22) керівникам підприємства варто задуматись над стратегією подальшої діяльності підприємства та доцільністю його функціонування в цілому.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У статті розглянуто підходи окремих авторів до визначення поняття успішності та критеріїв їх оцінки. На основі виділених притаманних їм переваг та недоліків запропоновано теоретично-методологічний підхід до побудови механізму оцінювання рівня успішності антикризових дій. Розроблений механізм базується на розрахунку показників результативності, ефективності та економічності антикризових дій, для кожного із яких визначено послідовність та спосіб визначення.

У подальшому дослідження будуть спрямовані на розробку практичних рекомендацій стосовно проведення конкретних антикризових дій, які відповідатимуть найвищому рівню успішності та сприятимуть розвитку суб'єкта господарювання.

### Література:

1. Лала О.М. Історична ретроспектива взаємозв'язку ефективності, надійності та якості системи управління. — Інтернет-ресурс: <http://www.nbuv.gov.ua>
2. Тлумачний словник з української мови онлайн: <http://www.slovnyk.net>
3. Булович Т.В. Основні підходи до визначення результативності управління санаційною спроможністю підприємства // Вісник донецького університету економіки і права. — 2009. — № 2. — С. 174—178.
4. Кононенко Г.С., Сачава К.О. Значення стратегії підприємства в розвитку суб'єктів господарювання // Соціум. Наука. Культура. Економіка. — Інтернет-ресурс — <http://inconf.org.ua>
5. Шапран О.Ю. Модель оцінювання результативності діяльності державного апарату: практичний аспект — Інтернет-ресурс: <http://www.nbuv.gov.ua>
6. Шаров Ю.П., Маматова Т.В., Чикаренко І.А. Основні поняття та модель концепції результативності. — Інтернет-ресурс: <http://center.ukr.ua>  
Стаття надійшла до редакції 21.10.2010 р.