

УДК 658.5

Чкан А.С. к.е.н., доцент

Коваленко А.І.

Запорізький національний університет

## **МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДОНЕЦЬКОГО РЕГІОНУ**

У публікації підлягають розгляду питання ефективності підприємства та його основні проблеми. Запропонований розроблений механізм антикризової політики промислового підприємства Донецького регіону, що спрямован на забезпечення подальшої діяльності підприємства.

**Ключові слова:** криза, антикризова політика, банкрутство, промислове підприємство, проактивне управління.

Kovalenko A., Chkan A.

## **MECHANISM OF ANTI-CRISIS POLICIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN DONETSK REGION**

In a publication are subject consideration of question in the effectiveness of the company and its main problems. There is a proposed mechanism for the anti-crisis policy of industrial enterprises of Donetsk region that is aimed at the providing of further working of the enterprise.

**Keywords:** crisis, anti-crisis policy, bankruptcy, industrial enterprise, proactive management.

Коваленко А.И., Чкан А.С.

## **МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗИСНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИШЛЕННИХ ПРЕДПРИЯТІЙ ДОНЕЦЬКОГО РЕГІОНА**

В публикации рассматриваются вопросы эффективности предприятия и его основные проблемы. Предложен разработанный механизм антикризисной политики промышленного предприятия Донецкого региона, направленный на обеспечение дальнейшей деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисная политика, банкротство, промышленное предприятие, проактивное управление.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Антикризове управління є важливим аспектом ефективної діяльності підприємств, головною умовою забезпечення їх сталого розвитку за будь-яких непередбачуваних та непрогнозованих змін зовнішнього середовища. Реалізація системи антикризових заходів є обов'язковим фактором не тільки мінімізації наслідків існуючих кризових ситуацій, а й попередження їх виникнення в майбутньому, забезпечення подальшого успішного функціонування.

Наразі проблема антикризового управління досить гостро постала перед підприємствами донецького регіону, одного з найбільш економічно розвинених в Україні, який зіштовхнувся зі складною ситуацією політичного, економічного та соціального характеру. В умовах сьогодення характерним явищем підприємств Донецької області є часткове або повне зупинення господарської діяльності, та, як наслідок, перебування у кризовому стані. У зв'язку з високим ступенем невизначеності розвитку подій актуальною для цих підприємств, вже на даному етапі, є необхідність розробки ефективного механізму антикризової політики, реалізація якого сприятиме швидкому відновленню діяльності.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Істотний внесок у розробку теоретичних та прикладних аспектів щодо вирішення

проблем антикризового управління досліджували у своїх роботах такі вітчизняні вчені, як А.Г. Грязнова, З.Є. Шершньова, В.О. Василенко, А.О. Жадько, Л.О. Лігоненко та інші. Вагомий внесок у розробку методології діагностики кризових явищ та ймовірності банкрутства зробили вчені-економісти: Е.І. Альтман, В. Бівер, К. Мервін, Г. Спрінгейт, Р. Тоффлер В. Хікман та інші.

**Цілі статті.** Мета полягає у розробці механізму антикризової політики промислового підприємства Донецького регіону, що спрямований на забезпечення його подальшої діяльності, підвищення ефективності, стратегічного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Криза – це непередбачувана, але переломна подія, що призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності, які стають причиною розбалансування системи підприємства, так і до позитивних, що підвищують ефективність, приводячи в дію трансформаційні сили, що сприяють еволюції підприємства [1]. Як свідчать результати досліджень, в практичній діяльності більшості підприємств застосовуються інструменти реактивного антикризового управління, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків наявної кризи. Однак, на нашу думку, більш ефективним є використання проактивного управління кризою, метою якого є моніторинг стану підприємства, діагностика та оцінка рівня ймовірності банкрутства і кризи, здійснення заходів, спрямованих на попередження кризи.

Розробляючи механізм антикризового управління, було досліджено промислове підприємство Донецького регіону ПАТ «ДЗ ВПД-3», що реалізує продукцію власного виробництва на будівельному ринку м. Донецька та області. Основним напрямком діяльності є виробництво та реалізація виробів із залізобетону та арматури; виробництво та реалізація бетону; виробництво блоків із пінобетону [2]. Відповідно до аналізу статистичних даних, можна зробити висновок, що останнім часом підприємство було збитковим, однак, воно продовжувало функціонувати (табл. 1).

Таблиця 1.

Основні показники фінансової звітності ПАТ «ДЗ ВПД-3», тис.грн.

Статті	Період (на кінець звітного періоду)			
	2012	2013	2014 (1 квартал)	2014* (прогноз)
Необоротні активи	55222	53313	52801	52801
Оборотні активи	5648	15558	7256	7256
Власний капітал	43869	39958	39082	39082
Нерозподілений прибуток	11987	28593	27721	27721
Довгострокові зобов'язання	13558	14650	14650	14650
Поточні зобов'язання і забезпечення	3443	14263	6325	6325
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1359	-4042	-872	-872
Собівартість реалізованої продукції	17815	8401	1850	1850
Амортизація	3307	3503	961	961
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-4042	-1212	-872	-872
Валовий прибуток (збиток)	-708	-541	0	0
Чистий збиток	-1182	-3897	-872	-872

\* Примітка: дані фінансової звітності ПАТ «ДЗ ВПД-3»

Наразі підприємство опинилося у досить скрутному фінансовому становищі через ситуацію на сході України, що змусило керівництво прийняти рішення про тимчасове припинення діяльності. Не зважаючи на скрутне становище підприємства (протягом останніх трьох років його діяльність була збитковою), його фінансове становище є доволі стабільним (табл. 2).

Таблиця 2.

## Аналіз платоспроможності ПАТ «ДЗ ВПД-3»

Коефіцієнти	Норм. знач.	2012р.	2013р.	2014р.
Платоспроможності	>0,5	0,7207	0,5802	0,6507
Фінансування	<1, зменш.	0,3875	0,7236	0,5367
Забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,6404	0,0908	0,1472

\* Примітка: результати розрахунків автора

З метою доведення перебування ПАТ «ДЗ ВПД-3» в стані або на межі кризи було здійснено розрахунок ймовірності його банкрутства за методикою Альтмана [3, 4] – функції від економічних показників, що характеризують потенціал підприємства, результати його роботи за звітний період (табл. 3).

Таблиця 3.

## Результати розрахунку рівня ймовірності банкрутства ПАТ «ДЗ ВПД-3» за методикою Альтмана

Рік	За методикою 1968р.		За методикою 1983р.		За методикою 1995р.	
	Показник	Ймовірність банкрутства	Показник	Ймовірність банкрутства	Показник	Ймовірність банкрутства
2012	2,1426	Середня	1,5274	Зона невизначеності	3,8100	Незначна
2013	1,7003	Велика	1,0253	Велика	3,8921	Незначна
2014	1,8920	Середня	1,2457	Зона невизначеності	4,1562	Незначна

\* Примітка: результати розрахунків автора

Аналізуючи отримані дані, можна зробити висновок, що різні методики Альтмана по-різному оцінюють рівень ймовірності банкрутства, крім того, вони в деяких моментах суперечать показникам, що характеризують рівень платоспроможності ПАТ «ДЗ ВПД-3». Найбільш суттєвою дана відмінність є між відповідними показниками за 2012 р. Невідповідність розрахованих показників зумовлена тим, що методика Альтмана сформульована на основі статистичних даних та не враховує специфічні особливості кожної конкретної компанії. Саме тому були апробовані інші методики визначення рівня ймовірності банкрутства (коефіцієнти Бівера [1] та Спрінгейта [3]).

Незважаючи на наявність переваг кожної методики слід зазначити, що всі вони мають суттєвий недолік: недостатнє врахування специфіки ведення господарської діяльності та бухгалтерського обліку в Україні. Неможливість побудови вітчизняної моделі оцінки ймовірності банкрутства більшість авторів [5, 6, 7, 8] пояснює недосконалістю нормативно-правової бази, необ'єктивністю статистичних даних тощо.

Використовуючи зазначені методики (табл. 4), визначено, що за коефіцієнтами Бівера та Спрінгейта для ПАТ «ДЗ ВПД-3» характерна досить висока ймовірності банкрутства, хоча показник Альтмана свідчить про зворотне.

Таблиця 4.

## Результати розрахунку рівня ймовірності банкрутства ПАТ «ДЗ ВПД-3» за методиками Бівера та Спрінгейта

Показники	Розрахунок			Висновок
	2012	2013	2014	
Коефіцієнт Бівера	-0,2640	-0,2559	-0,0874	за 1 рік до банкрутства
Рентабельність активів	-3,8837	-11,3154	-2,9052	за 1 рік до банкрутства
Фінансовий леверидж	0,2793	0,4198	0,3493	за 5 років до банкрутства
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	-0,1865	-0,1939	-0,2284	за 1 рік до банкрутства
Коефіцієнт покриття	1,6404	1,0908	1,1472	за 5 років до банкрутства
Коефіцієнт Спрінгейта	-0,0953	-0,0779	0,0048	$Z < 0,862$ підприємство - потенційний банкрут

\* Примітка: результати розрахунків автора

Отже, за даними розрахунків рівня ймовірності банкрутства можна сказати, що стан ПАТ «ДЗ ВПД-3» є доволі неоднозначним, крім того, наразі воно тимчасово припинило свою діяльність. Все це свідчить про нагальну потребу розробки та реалізації механізму проактивного антикризового управління (рис. 1), що дозволить підприємству уникнути банкрутства, а також успішно відновити свою господарську діяльність за більш-менш сприятливих умов на території Донецького регіону.



Рис. 1. Механізм антикризового управління ПАТ «ДЗ ВПД-3»

\* Примітка: власна розробка автора

Визначаючи ціль та завдання реалізації механізму, головну увагу потрібно приділяти розробці різноспрямованих інструментів його реалізації, що у своїй сукупності забезпечують його комплексність та системність. Пріоритетними на даний момент, як свідчать результати проведених досліджень та розрахунків, є саме заходи стратегічного та тактичного характеру:

– фінансове оздоровлення підприємства, що передбачає підвищення ефективності операційної діяльності, чистого прибутку та власного капіталу. Ці заходи забезпечать зростання рентабельності активів (показник  $X_3$  моделі Альтмана, коефіцієнт Бівера), коефіцієнтів покриття активів чистим оборотним капіталом та співвідношення прибутку з загальною вартістю активів та поточними зобов'язаннями (показники  $X_2$  та  $X_3$  моделі Спрінгейта);

– аутсорсинг як спосіб утримання наявної клієнтської бази в період тимчасового призупинення власної виробничої діяльності;

– локалізації підприємства на іншій території, як найбільш кардинальний захід, оскільки потребує вирішення низки проблемних питань, виконання дозвільних процедур та вимагає значних фінансових витрат, які на сьогоднішній день підприємство не може собі дозволити.

**Висновки.** Ґрунтовне дослідження стану підприємства Донецького регіону ПАТ «ДЗ ВПД-3» свідчить про необхідність реалізації активних дій в напрямку виведення його із кризового стану, що спричинений змінами у зовнішньому середовищі. Визначено, що адекватне реагування підприємства на кризову ситуацію можливе тільки при своєчасній підготовці до можливої кризи шляхом моніторингу його фінансового стану, використовуючи сучасні моделі прогнозування ймовірності банкрутства. Проактивне управління кризою на ПАТ «ДЗ ВПД-3» та інших підприємствах Донецького регіону можливе за рахунок реалізації запропонованого

механізму антикризового управління, що має наукову та практичну цінність. Серед найоптимальніших інструментів поточного управління є аутсорсинг та фінансове оздоровлення підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підруч. [Електронний ресурс] / Л.О. Лігоненко // К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с. – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/6/683.html>
2. Опис бізнесу ПАТ «ДЗ ВПД-3» [Електронний ресурс] // Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України – Режим доступу : <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/24708/156/templ>
3. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. [Електронний ресурс] / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова ; [2-ге вид.]. – К. : Знання, 2005. – 456 с. – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/52/3831.html>
4. Зинкович С. Модель Z Альтмана [Электронный ресурс] / С. Зинкович // – Режим доступа : <http://ladybiznes.ru/2009/04/model-z-altmana/#more-99>
5. Москаленко В.М. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства [Електронний ресурс] / В.М. Москаленко // Наукові праці Кіровоградського нац. техн. ун-ту. Економічні науки, 2012. – Вип. 22, ч. II. – Режим доступу : [http://www.kntu.kg.ua/doc/zb\\_22%28%29\\_ekon/stat\\_20\\_1/49.pdf](http://www.kntu.kg.ua/doc/zb_22%28%29_ekon/stat_20_1/49.pdf)
6. Островська Г. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств / Г. Островська, О. Квасовський // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 2(31). – С. 99-111.
7. Патласов О.Ю. Множественный дискриминантный анализ в моделях прогнозирования банкротства Альтмана: интерпретации и ограничения использования [Електронний ресурс] / О.Ю. Патласов, О.В. Сергиенко // Сибирская Финансовая Школа. – 2007. – № 1. – С. 76–80. – Режим доступу : <http://academy.omga.su/news/sibfinchkola.html>
8. Коваленко О. Ю. Трансформаційні процеси у системі управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / О. Ю. Коваленко // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – 2013. – №3. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1880>

*Рецензент д.е.н., професор Бабич В.П.*