

**В.А. КУЧЕР**, д.е.н., профессор,  
Донецкий национальный технический университет

### СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Структурна перебудова економіки України, з одного боку, і відкриття внутрішнього вітчизняного ринку для закордонних товаровиробників, з іншого, поставили в складне фінансове становище велику частину підприємств різних організаційно-правових форм. Реформування економіки і системи керування в Україні під час економічної кризи супроводжується закриттям багатьох підприємств. Адміністративно-командні методи керування підприємствами змінюються організаційно-економічними. Такі зміни вимагають освоєння менеджерами сучасних антикризових методів управління. Уявляється, що використання інституту банкрутства дозволяє не тільки перебудувати роботу самого підприємства, але й поліпшити фінансово-економічний клімат інших суб'єктів господарювання, знизити обсяг неплатежів.

Вугільна промисловість у нашій країні є однією з найбільш проблемних галузей економіки. Від того, які зміни відбуваються в цій галузі, залежить і стан в інших сферах, у тому числі й у соціальній. В даний час основна частина державних засобів йде на фінансування соціальних заходів, пов'язаних із закриттям шахт і повним припиненням вуглевидобутку.

У теперішній час ціна українського вугілля значно перевищує ціну імпортованого, що викликає необхідність державних дотацій. Сучасні збиткові шахти потребують значних сум державних дотацій, а існуючі механізми їх надання не стимулюють зниження собівартості і прагнення працювати рентабельно. В таких умовах основною метою державної політики повинно стати створення програм розвитку галузі, дієдатних до фінансового оздоровлення шахт.

В роботі [1] справедливо наголошується, що головні причини кризового становища більшості промислових підприємств криються в інерції сформованої структури виробництва, номенклатурі продукції, що випускається, технологічній відсталості й фізичному зносі основних фондів. Такий стан обумовлює певну небезпеку як для колективу конкретного підприємства і його власника, так і для економіки і соціальної стабільності в регіоні і суспільстві в цілому. Це, згідно з положеннями роботи [2],

можна пояснити тим, що підприємство, будучи основним структуроутворюючим елементом економіки, виконує не тільки виробничу функцію, але і, даючи засоби до існування багатьом людям, несе соціальне навантаження і відповідальність.

Проблеми попередження банкрутства підприємств, їх виживання в умовах ринкової економіки в даний період економіки набули особливої актуальності. Їм присвячені роботи багатьох вчених-економістів (див., наприклад, роботи [3; 4; 5]). Але багато питань щодо розробки і формування антикризової програми функціонування підприємства потребують більш детального обговорення. Виходячи з цього, ціллю статті є визначення сутності та принципів розробки антикризової програми розвитку підприємства.

Формуванню антикризової програми повинен передувати глибокий аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства, його активів і пасивів, дебіторської і кредиторської заборгованості, забезпеченості власними засобами, попиту і цін на продукцію (послуги).

Специфіка вугільної промисловості з її складними гірничо-геологічними і технологічними умовами, з виробничою й екологічною небезпекою визначає високі капіталоємність і трудомісткість, безперервність нарощування обсягів інвестицій: з переходом на великі глибини видобуток 1 т вугілля вимагає зростаючих капітальних вкладень. Для компенсації відпрацьованих запасів необхідна підготовка нових обріїв і будівництво шахт.

Відсутність або недостача власних інвестиційних ресурсів на більшості шахт не дозволяє розраховувати на активізацію будівництва шахт, їх реконструкцію і модернізацію, на відновлення гірничошахтного устаткування, на заміну фізично зношеного стаціонарного. Обсяги державних капітальних вкладень у вугільну промисловість за останнє десятиліття зменшилися майже в 12 разів [6].

Внаслідок недостатніх капітальних вкладень у вугільну промисловість Україна має найстаріший серед країн СНД шахтний фонд, а

© В.А. Кучер, 2011

його прискорене старіння привело до формування негативного балансу виробничих потужностей, обсяг яких постійно знижується, коректуючи об'єктивні технічні можливості галузі по видобутку вугілля. На рівні підприємства по видобутку вугілля серед основних проблем можна виділити наступні [7]:

1. Старіння основного капіталу, що обумовлює зниження виробничих потужностей;

2. Несвоєчасна підготовка нових очисних вибоїв, що веде до зниження видобутку; низька якість вугілля, що добувається, через присечки бокових порід в очисних вибоях і засмічення породою від проведення і ремонту виробок;

3. Заборгованість перед працівниками по зарплаті;

4. Утриманство, що виявляється в прагненні одержати більше засобів з держбюджету у виді фінансової підтримки поточної діяльності;

5. Відсутність принципів мотивації колективів шахт і працівників у розкритті і реалізації внутрівиробничих резервів накопичення засобів; непідготовленість управлінського персоналу до роботи в умовах ринкових відносин;

6. Відсутність спеціальних економічних методів господарювання, спрямованих на організацію ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах.

Рішення зазначених проблем в певній мірі уявляється можливою на основі впровадження на підприємстві програми антикризового управління. Успішне антикризове керування – це насамперед грамотне керування, засноване на умінні правильно застосовувати досягнення сучасного менеджменту. У цьому змісті воно нічим не відрізняється від ефективного керування фірмою в звичайних умовах. Однак кризове положення фірми змінює акценти. Те, з чим можна було миритися в період відносного благополуччя, стає зовсім неприпустимим у надзвичайних обставинах.

Цілі та задачі антикризового управління нерентабельними, збитковими підприємствами істотно трансформувалися в ході економічних реформ. Державна підтримка антикризового керування, яке проводиться в основному самими збитковими, неплатоспроможними підприємствами, може виявлятися в різноманітних формах, тобто включати податкові пільги, структурування боргу, гарантії для одержання банківського кредиту, сприяння розширенню ринків збуту, надання державних замовлень.

Приватне вугледобувне підприємство також вправі розраховувати на допомогу при виході з кризи з боку власника і зацікавлених організацій. Найважливіша мета антикризової програми – стійкість роботи підприємства, що виявляється не тільки в досягненні необхідних показників платоспроможності і прибутковості, але й у підтримці їхнього рівня, що запобігає повторній кризі.

При розробці і реалізації антикризових програм розвитку шахти основним критерієм повинно виступати підвищення ефективності їх функціонування, тобто краще використання всіх видів ресурсів. В якості такого критерію найбільш доцільно прийняти відношення збільшення чистої поточної вартості від запропонованих програм розвитку, що одержується за рахунок інвестиційних проектів, до обсягу необхідних додаткових інвестицій. Термін санації особливо небезпечних підприємств – ще одна особливість їх банкрутства, тому в якості обмежень необхідно обрати допустимий рівень терміну окупності капіталовкладень для даного підприємства.

Підставою для визначення процедури санації є план фінансового оздоровлення особливо небезпечного підприємства, що передбачає внесення інвестицій, працевлаштування його працівників, створення нових робочих місць і інші способи відновлення платоспроможності боржника. План також повинен містити заходи щодо підтримки безпеки виробничих процесів, охорони праці і по запобіганню заподіяння шкоди життю і здоров'ю, майну, будинкам, що оточує природне середовище. В табл. 1 наведено основні напрями антикризових управлінських рішень, що повинні прийматися на підприємстві з оглядом на зазначений критерій ефективності.

Бізнес-плани фінансового оздоровлення підприємств (антикризові програми) являють собою описи стратегії фінансового оздоровлення. Їх задача – визначити основні напрямки робіт і очікувану загальну ефективність.

Розробка бізнес-планів фінансового оздоровлення аналогічна відомій задачі визначення стратегії підприємства, але в специфічних умовах, коли негативні тенденції не були вчасно розкриті і якимось чином нейтралізовані, у результаті чого підприємство потрапило в боргову яму, а негативні моменти різних сторін діяльності підприємства виявилися запущеними. Таким чином, стратегія фінансового оздоровлення містить у собі як план кардинальних змін у діяльності підприємства (повного

або часткового перепрофілювання), так і рішення проблеми накопичених боргових зобов'язань.

Таблиця 1

**Напрями антикризових управлінських рішень**

Види діяльності підприємства	Види управлінських рішень
1. Аналіз і оцінка ринкових можливостей підприємства	Оцінка і ранжирування факторів зовнішнього оточення, які гальмують функціонування організації, вибір методів їх нейтралізації. Експертна оцінка ризику роботи на конкретних ринках, визначення границі ризику й умов невизначеності. Оцінка можливих переваг підприємства. Оцінка недоліків й розробка програми по їх усуненню
2. Добір цільових ринків збуту продукції	Оцінка попиту й можливості освоєння нових сегментів ринку. Визначення потреби на нових можливих сегментах ринку. Оцінка негативних і позитивних факторів, які впливають на формування цільових сегментів і умови їх освоєння
3. Реалізація техніко-економічного потенціалу підприємства	Визначення остаточних запасів вугілля, які є пригідними до відробітку. Визначення потреби в новому гірничотехнічному обладнанні. Складання інвестиційних проектів з підготовки й відробки нових виїмкових полів. Оцінка потреби в інвестиційних ресурсах.
4. Розробка комплексних рішень	Вибір критеріїв інноваційних рішень по профілюючій продукції Вибір методів оцінки рівня цін Вибір засобів і методів керування процесом виведення товарів на ринки і їх просування до споживача Вибір засобів і методів керування збутом продукції Вибір засобів і методів надання фірмових послуг (сервісу) Оцінка ефективності комунікацій, засобів і методів рекламної кампанії
5. Розробка і реалізація програм розвитку підприємства	Обґрунтування антикризових програм організації, стратегічних і тактичних планів, бізнес-плану

Прогнозування імовірності банкрутства проводиться за допомогою коефіцієнтного аналізу; досвід країн розвинутого ринку підтвердив також високу точність прогнозу на основі двох- і п'ятифакторної моделей. Власне кажучи, вони являють собою тонкий, і, головне, комплексний коефіцієнтний аналіз [8, с.125].

Антикризове управління націлюється на те, що навіть в найбільш складній господарській ситуації, в якій опинилося підприємство,

можна було б ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, які б дозволили перебороти труднощі з найменшими для підприємства втратами. Антикризове управління – застосування до підприємства-боржника реорганізаційних або ліквідаційних процедур – починається з комплексної оцінки його фінансово-економічного стану. Без діагностики причин неплатоспроможності підприємства можуть бути призначені неправильні антикризові про-

цедури, що може привести до ліквідації цілком перспективних підприємств, до санації явно неспроможних підприємств, загостренню інтересів боржників і кредиторів.

Для цього уявляються найбільш доцільним користуватися методичним підходом, в основу якого покладено факторні моделі прогнозування банкрутства підприємства. Одним з численних методів є п'ятифакторна модель Альтмана. Професор Нью-Йоркського університету Едвард Альтман розробив алгоритм розрахунку індексу кредитоспроможності, що одержав назву індексу (моделі) Альтмана. Цей індекс дає можливість з достатньою точністю розподілити суб'єкти господарювання на тих, котрі працюють стабільно, і на потенційних банкрутів. Свою модель Альтман побудував на основі дослідження фінансового стану і результатів господарської діяльності 66 компаній, розрахувавши 22 фінансових коефіцієнта і скориставшись для своєї моделі тільки п'ятьма найбільш вагомими. Ці коефіцієнти характеризують з різних сторін прибутковість капіталу і його структуру.

Згідно з положеннями роботи [9, с. 48] основними етапами антикризового керування є:

- діагностика фінансового стану й оцінка перспектив розвитку виробничого потенціалу;
- розробка бізнес-плану (антикризової програми) фінансового оздоровлення підприємства;
- регулювання процесу фінансового оздоровлення;
- оцінка глибини фінансової й економічної кризи підприємства й ефективності заходів щодо фінансового оздоровлення;
- вибір і реалізація антикризових процедур.

Для наочності представимо стислу розробку заходів з фінансового оздоровлення шахти «Центральна» ВП «Красноармійськвугілля», фінансове становище якої є характерним для більшості вугледобувних підприємств України.

Розробка антикризової програми для вугільного підприємства, такого як шахта «Центральна», може здійснюватися за наступними напрямками:

- збільшення обсягу видобутку вугілля за

рахунок вводу в експлуатацію нових виїмкових полів;

- зменшення витрат по електроенергії;
- застосування нових, більш економічних технологій очисних і підготовчих робіт;
- зменшення збитків по шахті за рахунок передачі у комунальну власність нерентабельних об'єктів;

Збільшення видобутку рядового вугілля планується збільшити за рахунок:

а) за рахунок реалізації інвестиційних проектів по вводу в експлуатацію нових виробничих потужностей;

б) зниження втрат вугілля з ціликів.

розраховані з Заходів, які входять в антикризову програму державного підприємства шахти «Центральна» зведені у табл. 2.

Таким чином, при розробці заходів, які увійшли в антикризову програму розвитку підприємства, було отримано економічний ефект в сумі 1895,5 тис. грн. і передбачається покращення фінансового стану підприємства.

Отже:

1. Проблеми попередження банкрутства підприємств, їх вживання в умовах ринкової економіки в даний період часу набувають особливої актуальності.

2. Світова і вітчизняна практика переконливо доводить, що антикризове управління є ефективним засобом попередження кризових ситуацій, забезпечення фінансової стабільності підприємств і організацій.

3. Ринкова економіка створила широку сферу фінансових методів завчасної діагностики і можливого захисту від банкрутства, яка отримала назву «Система антикризового фінансового управління».

4. Антикризове управління слід розглядати як самостійний вид професійної діяльності, спрямований на запобігання кризових явищ та подолання їх у діяльності підприємства на підставі раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання, мінімізації матеріальних та фінансових втрат шляхом застосування відповідних форм, принципів та методів роботи. Об'єктом антикризового управління є кризові явища в діяльності підприємства.

**Таблица 2**  
**Заходи, які входять в антикризову програму державного підприємства шахти «Центральна»**  
**ВП «Красноармійськвугілля»**

Найменування заходу	Одиниця ви- міру	Економіч- ний ефект, тис. грн.
Збільшення видобутку рядового вугілля	тис.т	400
Скорочення застосування лісових матеріалів у очисних вибоях за рахунок застосування балок із СВП для кріплення ніш	м3 / рік тис. грн.	225 23,5
Зниження витрат по електроенергії		
За рахунок удосконалення схеми подачі стислого повітря (установка участкової компресорної станції)	т. квт.г. тис. грн.	212,4 34,56
За рахунок удосконалення роботи насосних установок шахтного водовідливу	т.квт.г. тис. грн.	4060,8 660,69
Економія по електроенергії - всього	т.квт.г тис. грн.	4273,2 695,25
Зниження збитків по шахті при передачі у комунальну власність Палацу спорту	тис. грн.	469,0
Всього за запропонованими заходами	тис. грн.	1859,5

### Література

1. Ханова Р.Ф. О проблеме банкротства угольных предприятий // Вугілля України. – 2002. – № 5. – С. 16-21.

2. Євдокимов Ф.І., Лисяков В.П. Механізм оцінки техніко-технологічного потенціалу підприємства // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – 2005 Випуск 97. – С. 25 – 30.

3. Євдокимов Ф.І., Мізіна О.В. Дослідження категорії "економічний потенціал промислового підприємства" // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – Випуск 75. – 2004 – С. 54-59.

4. Лашенко І.М., Бондаренко О.О. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів вугільних шахт // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – Випуск 33-2. – 2008 – С. 104-113.

5. Сапицкая И.К. Элементы эффективного управления на угольных шахтах // Наукові

праці ДонНТУ. Серія: економічна. – Випуск 33-2. – 2008 – С. 113-119.

6. Байсаров Л.В. Деякі аспекти розвитку вугільної галузі і її законодавчого поля // Вугілля України, листопад, 2002.

7. Піскунова Н.В. Системний підхід до вирішення проблем шахт України // Вугілля України. – 2002. – № 5. – С. 13-16.

8. Практикум по финансовому менеджменту: Учебно-деловые ситуации / Под ред. Е.С.Стойковой. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Перспектива, 1998. – 140 с.

9. Антикризисное управление: Учебное пособие для технических вузов / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер и др.; под ред. Е.С. Минаева и В.П. Панагушина. – М.: “Изд-во ПРИОР”, 1998. – 432 с.

Статья поступила в редакцию 16.03.2011