

УДК 005.931.11:658.5

Ткачук Г.Ю.

*кандидат економічних наук, доцент,  
Житомирський державний технологічний університет***СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
МЕТАЛУРГІЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ****ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENTERPRISES  
OF METALLURGICAL INDUSTRY****АНОТАЦІЯ**

У статті узагальнено поняття кризи в соціально-економічній формації та визначено сутність антикризового управління. Одним із важливих інструментів антикризового управління є антикризова стратегія, яка реалізується через низку тактичних заходів, орієнтованих на довгострокову перспективу. Визначено низку антикризових стратегій для підприємств металургійної промисловості, які в кінцевому підсумку мають забезпечити їм конкурентні переваги. Окреслено низку антикризових заходів, які можуть бути розроблені в межах антикризових стратегій металургійних підприємств. Виділено етапи фінансової стабілізації та механізми їх реалізації, які поділяють на оперативні, тактичні і стратегічні. Цінність останніх полягає у тому, що вони дадуть можливість металургійним підприємствам досягти фінансової рівноваги.

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, антикризова стратегія, ймовірність банкрутства, фінансова стабілізація.

**АННОТАЦИЯ**

В статье обобщены понятия кризиса в социально-экономической формации и определена сущность антикризисного управления. Одним из важных инструментов антикризисного управления выступает антикризисная стратегия, которая реализуется через ряд тактических мероприятий, ориентированных на долгосрочную перспективу. Определен ряд антикризисных стратегий для предприятий металлургической промышленности, которые в конечном итоге должны обеспечить ряд конкурентных преимуществ. Очерчен порядок антикризисных мер, которые могут быть разработаны в рамках антикризисных стратегий металлургических предприятий. Выделены этапы финансовой стабилизации и механизмы их реализации, которые разделяют на оперативные, тактические и стратегические. Ценность последних заключается в том, что они дадут возможность металлургическим предприятиям достичь финансового равновесия.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, антикризисная стратегия, вероятность банкротства, финансовая стабилизация.

**ANNOTATION**

The article generalizes the concept of crisis in the socio-economic formation and defines the essence of crisis management. One of the important tools of crisis management is the anti-crisis strategy, which is implemented through a series of tactical measures focused on the long-term perspective. A number of anti-crisis strategies for metallurgical industry enterprises are defined, which ultimately have to provide a number of competitive advantages. A number of anti-crisis measures that can be developed within the framework of anti-crisis strategies of metallurgical enterprises are outlined. The stages of financial stabilization and mechanisms of their realization are divided, which are divided into operational, tactical and strategic ones. The value of the latter is that they will enable metallurgical enterprises to achieve financial equilibrium.

**Keywords:** crisis, anti-crisis management, anti-crisis strategy, bankruptcy probability, financial stabilization.

**Постановка проблеми.** Вживання та забезпечення ефективного господарювання підприємств металургійної промисловості стає дедалі

складнішим. Опинившись між двох полюсів (з одного боку, втрата російського ринку збуту, а з іншого – неналагодженість зв'язків з європейськими країнами), металургійні підприємства опинилися у зоні ризику та ймовірності настання банкрутства. Подолання даної ситуації вбачається можливим через упровадження системами антикризового управління підприємств антикризових стратегій, реалізація яких повинна здійснюватися за допомогою низки антикризових інструментів, таких як антикризова програма, антикризові тактичні заходи тощо. Зважаючи на те, що підприємства металургійної промисловості є локомотивом усієї економіки країни, актуальність теми дослідження не викликає сумнівів.

Питання антикризового управління висвітлені у працях сучасних вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, таких як А.П. Балашов, І.О. Бланк, В.О. Василенко, А.П. Градов, А.Г. Грязнова, С.С. Ільїн, Е.М. Короткова, Л.О. Лігоненко, Е.С. Мінаєв, Л.С. Ситник, О.О. Терещенко, А.Д. Чернявський, З.Є. Шершньова, А. М. Штангрет. У наукових дослідженнях розглядаються теоретичні та методичні основи антикризового управління підприємством, значна увага приділяється питанням виникнення та розвитку кризових явищ, а також заходам виведення підприємства з кризи. Проте відсутні приклади їх практичного впровадження, що ускладнює розроблення заходів із попередження і подолання наслідків кризи.

**Постановка завдання.** Метою статті є засади практичного застосування стратегій антикризового управління на металургійних підприємствах для створення системи ефективних методів протидії кризовим явищам.

Виклад основного матеріалу. Перехід від планової до ринкової системи господарювання зумовив необхідність формування нового конкурентного мислення. Відтепер питання управління підприємствами в період кризи та антикризового управління цілком та повністю перейшли від держави на рівень підприємств. Саме тому у період становлення ринкової економіки, коли велика кількість металургійних підприємств перебуває у важкому стані, запобігання розвитку кризових явищ та розроблення своєчасних заходів із виходу з кризи стали однією з найважливіших проблем сьогодення.

Визначення сутності кризового стану завжди викликало низку дискусій серед наукової спільноти, оскільки не кожна негативна ситуація в діяльності підприємств приводить до кризи. Тому дослідження питань антикризового управління доцільно починати з визначення поняття «криза».

Ю. Розенталь зазначає, що криза – це ситуація, яка характеризується високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності [1].

А. Чернявський вважає, що криза є переломним етапом функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування [2].

Криза – це негативне явище, яке зумовлене впливом зовнішніх або внутрішніх чинників, що приводять до відхилення від рівноважного стану, яке досягло крайньої точки рівноважної зони [3].

Узагальнивши погляди на природу кризи, можна відзначити, що криза – це загострення протиріч, які виникають у будь-якій соціально-економічній формації (держава, підприємство), що загрожують її життєстійкості у навколишньому середовищі в процесі її функціонування чи розвитку.

Кризові явища мають різний вияв і залежать від того, який вид економічної діяльності здійснюється суб'єктом підприємництва [4, с. 322]. Отже, вихід з кризового стану підприємства вбачається в антикризовому управлінні.

Антикризове управління є підсистемою загальної системи управління підприємством із нейтралізації та попередження кризових явищ. Однак у науковій літературі й досі відсутній єдиний погляд на визначення його сутності.

Сьогодні існують два погляди на визначення сутності антикризового управління: «вузький» та «широкий». До «вузького» відносять підходи науковців, що зазначають про необхідність застосування інструментів антикризового управління за умов уже наявної кризи; до «широкого» – підходи, що виділяють антикризове управління як постійно діючу функцію, незважаючи на характеристику стану підприємства [5, с. 165–166]. Загалом обидва підходи сконцентровані на необхідності виходу підприємства з кризи, запобігання та пом'якшення її негативних наслідків.

Негативною рисою «вузького» підходу є те, що він не передбачає проведення діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища на предмет виникнення кризового явища. Наслідком цього є низька ефективність антикризових заходів, адже впроваджуються вони в період кризи, а не попереджають її. Недоліком «широкого» підходу є здебільшого ототожнення його зі звичайним процесом управлінням підприємством.

Проаналізувавши погляди на визначення антикризового управління, автор схи-

ляється до визначення, запропонованого Є.С. Кузнецовим, згідно з яким «антикризове управління полягає в об'єктивному виявленні причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів із виходу з неї та недопущення подальших кризових явищ» [6].

Одним з інструментів реалізації антикризового управління підприємством є антикризова стратегія. Вона допомагає виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі та налагодженні правильних відносин із конкурентами. Стратегія антикризового управління буде ефективною, якщо його тип відповідає конкретній ситуації і наявності інших умов [7].

Розроблення стратегії антикризового управління підприємством повинне базуватися на оцінці ймовірності настання банкрутства, табл. 1.

Таблиця 1  
Оцінка ймовірності настання банкрутства металургійних підприємств

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.
<i>ПраТ «Трубний завод «Трубосталь»</i>			
Коефіцієнт Бівера	-0,12	0,12	0,03
Коефіцієнт Альтмана	3,06	3,72	5,8
Коефіцієнт Спрінгейта	1,45	1,75	2,85
Коефіцієнт Лису	0,07	0,07	0,07
Коефіцієнт Таффлера	0,31	0,28	0,29
Коефіцієнт Терещенко	-0,66	-0,32	1,28
<i>ТзОВ «Калуський трубний завод»</i>			
Коефіцієнт Бівера	-0,23	0,18	0,23
Коефіцієнт Альтмана	1,83	3,14	3,63
Коефіцієнт Спрінгейта	0,88	1,76	1,98
Коефіцієнт Лису	0,05	0,06	0,06
Коефіцієнт Таффлера	2,85	4,74	3,71
Коефіцієнт Терещенко	0,86	2,61	3,20
<i>ПраТ «Дніпропетровський трубний завод»</i>			
Коефіцієнт Бівера	-0,12	-0,34	-0,03
Коефіцієнт Альтмана	5,41	2,03	1,94
Коефіцієнт Спрінгейта	2,83	1,01	1,09
Коефіцієнт Лису	0,41	0,17	0,17
Коефіцієнт Таффлера	0,90	0,48	0,57
Коефіцієнт Терещенко	2,69	1,37	2,26

Щодо оцінки ймовірності настання банкрутства ПраТ «Трубний завод «Трубосталь», то за моделлю Бівера у підприємства сформувався незадовільна структура балансу, адже протягом 3 років цей показник не перевищив 0,2. За моделлю Альтмана підприємству банкрутство не загрожує, адже показник більший за 3,0 протягом усього періоду. За показником Спрінгейта ймовірність настання банкрутства неможлива, адже протягом 2014–2016 рр. цей показник перевищував 0,862. За тестами Лису підприємству також не загрожує банкрутство, адже показник перевищує 0,037 протягом періоду. Проте за моделлю Терещенко підприєм-

ство перебувало 2014 р. та 2015 р. у стані високої ймовірності настання банкрутства, проте у 2016 р., хоча ситуація і стала кращою, фінансова стійкість порушена.

Показники ТзОВ «Калуський трубний завод» дають змогу дійти таких висновків: за моделлю Бівера у підприємства сформувалася нормальна структура балансу, адже протягом 2015 р. та 2016 р. цей показник був у межах 0,2. За моделлю Альтмана підприємству банкрутство не загрожує, адже показник перевищує значення 3,0 протягом останніх двох років. За показником Спрінгейта ймовірність настання банкрутства неможлива, адже протягом 2014–2016 рр. цей показник перевищував значення 0,862. За тестами Лису підприємству також не загрожує банкрутство, адже показник перевищує 0,037 протягом усього періоду. За моделлю Таффлера воно має гарну довгострокову перспективу діяльності. Проте за моделлю Терещенко підприємство у 2014 р. перебувало у стані високої ймовірності настання банкрутства, проте у 2015 р. та 2016 р. ситуація вирівнялася і підприємству перестало загрозувати банкрутство.

Щодо ПрАТ «Дніпропетровський трубний завод» можна дійти таких висновків: за моделлю Бівера у підприємства сформувалася незадовільна структура балансу, адже протягом 2014–2016 рр. цей показник мав від'ємне значення. За моделлю Альтмана підприємству банкрутство у 2014 р. не загрозувало, проте у 2015–2016 рр. ймовірність банкрутства дуже висока. За показником Спрінгейта ймовірність настання банкрутства неможлива, адже протягом 2014–2016 рр. цей показник перевищував значення 0,862. За тестами Лису підприємству також не загрожує банкрутство, адже показник перевищує 0,037 протягом усього періоду. За моделлю Таффлера у підприємства існує ймовірність настання банкрутства. Проте за моделлю Терещенко підприємству банкрутство не загрожує.

Зважаючи на те, що модель Терещенко є найбільш адаптованою до вітчизняних підприємств, вважаємо доцільним розроблювати стратегію антикризового управління з урахуванням цих даних. Реалізація антикризової стратегії повинна базуватися на основі антикризової програми та плану антикризових заходів. Антикризова програма – це внутрішній документ, який розробляється з метою виведення підприємства із кризового стану, у якому представлено низку заходів у розрізі всіх структурних підрозділів підприємства.

Основною причиною ймовірності настання банкрутства досліджуваних підприємств є зниження їх ліквідності та платоспроможності, а для ПрАТ «Трубний завод «Трубосталь» – ще й збитковість діяльності протягом 2014–2015 рр. Збитки «з'їдали» власний капітал, не даючи можливості здійснювати реінвестиції, та вимагали залучення короткострокових кредитів на фінансування капітальних інвестицій.

Враховуючи результати проведеної діагностики, пропонуємо підприємствам обрати одну із стратегічних альтернатив виходу з кризи: стратегію виживання, стратегію стабілізації або стратегію зростання.

Метою реалізації антикризової стратегії підприємств металургійної промисловості є забезпечення їх ліквідності і платоспроможності за рахунок оптимального поєднання власних і залучених джерел фінансування; забезпечення високого рівня рентабельності та господарювання у зоні прибутковості.

Важливим складником розроблення стратегії антикризового управління металургійних підприємств є дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища їхньої діяльності. Діагностику середовища діяльності підприємств проведено за допомогою SWOT-аналізу, який дав можливість представити альтернативні рішення, реалізація яких підвищить ефективність їх господарювання, рис. 1.

На основі SWOT-аналізу окреслено проблемні вектори розвитку підприємств, які охоплюють сильні сторони та можливості, слабкі сторони та можливості, сильні сторони та загрози, слабкі сторони та загрози, рис. 2.

На рис. 3 представлено альтернативи розвитку підприємств металургійних підприємств.

Вибір антикризової стратегії підприємств повинен відбуватися на основі показника поточної неплатоспроможності підприємства, який характеризує фінансовий стан. Показником ознак поточної неплатоспроможності підприємства за наявності простроченої кредиторської заборгованості є різниця між сумою наявних грошових коштів, їх еквівалентів та інших активів та його поточних зобов'язань. Таким чином, цей показник протягом 2014–2016 рр. на ПрАТ «Трубний завод «Трубосталь» має від'ємне значення та негативну, спадаючу тенденцію, що свідчить, про його поточну неплатоспроможність, яка з кожним роком все більше посилюється.

У такому разі фінансова стабілізація досягається за рахунок усунення поточної неплатоспроможності. Обрання відповідного оперативного механізму повинно відбуватися на основі визначення характеру неплатоспроможності, індикатором якої є коефіцієнт чистої поточної платоспроможності. Якщо коефіцієнт чистої поточної платоспроможності більше одиниці, то необхідно забезпечити прискорене переведення частини ліквідних оборотних активів у грошові засоби. У разі ж, якщо коефіцієнт чистої поточної платоспроможності менше одиниці, необхідне негайне повне або часткове припинення інвестування необоротних активів підприємства.

Оскільки коефіцієнт чистої поточної платоспроможності для ПрАТ «Трубний завод «Трубосталь» за даними на 2016 р. більше одиниці і становить 1,65 пункту, то підприємству необхідно забезпечити прискорення конверсії в

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Багаторічний досвід роботи на ринку Диверсифікований товарний асортимент Невелика кількість постійних клієнтів, що зумовлено специфікою продукції Висока якість продукції Вміння професійно вести конкурентну боротьбу Відносно невисокі ціни на продукцію підприємства порівняно з конкурентами	Відсутність достатньої кількості власних коштів для фінансування діяльності та забезпечення розширеного відтворення Недостатній рівень кваліфікації персоналу Збитковість підприємства, ймовірність настання банкрутства Екстенсивний шлях розвитку підприємства, спрямований на максимізацію прибутку за умови мінімальних капіталовкладень Відсутність антикризової політики на підприємствах галузі загалом
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Покращення роботи системи збуту Підвищення культури спілкування з клієнтами Удосконалення інвестиційної політики Проведення поточного ремонту приміщень з метою забезпечення належних умов і збільшення площ під оренду	Втрата частки ринку через політичні умови Погіршення фінансового стану Збільшення витрат на підготовку кадрів Підсилення конкуренції з боку існуючих підприємств

Рис. 1. SWOT-аналіз металургійних підприємств

СіМ	СліМ	СіЗ	СліЗ
Невисока кваліфікованість персоналу підприємства негативно відображається на їх інвестиційній привабливості	Відсутність виваженої інвестиційної політики приводить до неможливості генерування інвестиційного доходу	Вихід на міжнародні ринки повинен бути підкріплений ефективною програмою, в іншому ж разі – приведе до збитків і подальшого погіршення фінансового стану	Дефіцит покриття грошових активів поточними зобов'язаннями веде до подальшого погіршення фінансового стану

Рис. 2. Проблеми розвитку металургійних підприємств

СіМ	СліМ	СіЗ	СліЗ
Вихід на нові ринки прийтиме диверсифікації продукції	Зростання темпів реалізації продукції дасть можливість розширити ринки збуту (національні та міжнародні)	Конкуренція в галузі повинна стимулювати підприємство до виходу на нові ринки та їх сегменти (у тому числі і міжнародні)	Уникнення санкцій з боку наглядових органів за невиконання нормативу платоспроможності можливо завдяки його виконанню

Рис. 3. Альтернативи розвитку металургійних підприємств

грошові засоби частини ліквідних оборотних активів.

На основі проведеного аналізу показників оцінки фінансового стану підприємств, ймовірності настання банкрутства та портфельного аналізу встановлено, що підприємствам доцільно застосувати антикризову комбіновану стратегію (стабілізації та зростання). Ця стратегія спрямована на стабілізацію діяльності та посилення їх конкурентних позицій на ринку, у тому числі за рахунок покращення роботи системи збуту. Це в кінцевому підсумку приведе до вирівнювання обсягів продажів із наступним їх зростанням.

Антикризова стратегія стабілізації для ПрАТ «Трубний завод «Трубосталь» повинна включати низку внутрішніх механізмів, які б забезпечили реалізацію термінових заходів щодо підвищення його ліквідності та платоспроможності, реорганізації структури балансу підприємства за рахунок зменшення неліквідних статей, залучення інвестицій для покращення якості технологічного процесу тощо.

За кожен етап фінансової стабілізації відповідають певні механізми, які поділяють на оперативні, тактичні і стратегічні.

На етапі усунення неплатоспроможності потрібно задіяти оперативні механізми, які полягають у «відсіканні зайвого», тобто зменшенні виробництва нерентабельних видів продукції, виведенні з експлуатації основних засобів, які безпосередньо не задіяні у процесі виробництва але обтяжують баланс, оптимізації системи управління виробничими запасами та дебіторською заборгованістю тощо.

На етапі відновлення фінансової стабільності необхідним є застосування таких тактичних заходів, які базуються на використанні моделі фінансової рівноваги, за якої надходження грошових коштів підприємства повинні дорівнювати або перевищувати потребу в капіталі для виконання поточних платіжних зобов'язань.

На останньому етапі відбувається зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного росту. Тут застосовується система заходів, яка базується на використанні моделей фінансової підтримки пришвидшеного росту.

Стабілізація фінансового стану забезпечується шляхом підвищення прибутковості підприємства, що досягається збільшенням обсягів продажів та зниженням витрат.

Збільшення обсягу продажів досягається за рахунок, по-перше, виходу на нові ринки збуту. З урахуванням втрати російських ринків можливо розглянути вихід на ринки СНД та на європейські ринки за рахунок формування конкурентних переваг у площині підвищення якості продукції за усіма можливими технічними, економічними та іншими параметрами. По-друге, за рахунок введення в дію механізмів стимулювання попиту на продукцію підприємства.

Зменшення витрат виробництва забезпечується винайденням більш дешевих джерел сировини та матеріалів без втрати їхньої якості; підвищенням рівня організації виробництва за рахунок забезпечення його безперебійності та ритмічності; управлінням дебіторською заборгованістю в напрямі її мінімізації за рахунок скорочення термінів відстрочки розрахунків, відвантаження продукції за умови передплати, відмова від роботи з недобросовісними клієнтами; відмова від капітальних вкладень, що перевищують фінансові можливості підприємства.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що кризи притаманні будь-якій соціально-економічній формації. Криза є переломним моментом діяльності підприємства, коли потрібно приймати рішення про кардинальні зміни в управлінні та організації діяльності підприємства. Антикризове управління є підсистемою загальної системи управління підприємством, яка реалізується за рахунок низки антикризових інструментів. Антикризовими інструментами є низка стратегічних та тактичних заходів із нейтралізації та попередження кризових явищ.

Забезпечення поточної платоспроможності можливо шляхом ведення контролінгу витрат та результатів господарської діяльності, а саме звітності підрозділів за статтями і розмірами витрат та отриманими результатами, що виражаються у грошовій формі. Аналіз звітів пови-

нен здійснюватися або штатними аналітиками підприємства, або зовнішніми консультантами: фахівцями з фінансового менеджменту, у матеріальному постачанні – технологами, які б визначали доцільність витрат, можливість їх зменшення чи уникнення. Ці фахівці повинні визначати напрями збільшення таких результативних показників, як продуктивність праці, прибутковість, додаткові джерела фінансування та отримання прибутку. Результатом аналізу є чіткі рекомендації щодо покращення фінансового стану підприємств; зниження витрат; зменшення величини товарно-матеріальних запасів та незавершеного виробництва тощо.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Коваленко В.В. Банківська криза та інструменти антикризового управління / В.В. Коваленко, О.Г. Коренева, О.В. Крухмаль // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 2. С. 144–150.
2. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник / А.Д. Чернявський Л. : МАУП, 2006. 256 с.
3. Ткаченко А.М. Антикризове управління підприємством / А.М. Ткаченко, А.К. Мельничук. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_005.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_005.pdf)
4. Супрун А. Антикризове фінансове управління в страхових компаніях: інституційний і фінансовий аспект / А. Супрун // Економічний аналіз. 2011. Вип. 9. Частина 1. С. 321–324.
5. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. Донець: ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
6. Кузнецов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення / Є.С. Кузнецов // Ефективна економіка. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>
7. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. / О.М. Скібіцький. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 568 с.