

УДК 336.113.1

Комплекс санационных мероприятий убыточных машиностроительных предприятий Украины

Татар М.С.

кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов
Национального аэрокосмического университета
имени Н.Е. Жуковского
«Харьковский авиационный институт»

В статье предложены характеристики предприятия, необходимые для обоснования проведения санации. Осуществлены оценивание и прогнозирование уровня социально-экономического развития предприятий. Разработана санационная стратегия машиностроительных предприятий. Предложены мероприятия, необходимые для реализации санационной стратегии в зависимости от класса кризиса и длительности периода убыточности предприятия.

Ключевые слова: антикризисные мероприятия, банкротство, кризис, санационная стратегия, машиностроительные предприятия, прогнозирование, управление санацией, уровень социально-экономического развития.

Tatar M.S. КОМПЛЕКС САНАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ЗБИТКОВИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У статті запропоновано характеристики підприємства, необхідні для обґрунтування проведення санації. Здійснено оцінювання та прогнозування рівня соціально-економічного розвитку підприємств. Розроблено санаційну стратегію машинобудівних підприємств. Запропоновано заходи, необхідні для реалізації санаційної стратегії залежно від класу кризи і тривалості періоду збитковості підприємства.

Ключові слова: антикризові заходи, банкротство, криза, санаційна стратегія, машинобудівні підприємства, прогнозування, управління санацією, рівень соціально-економічного розвитку.

Tatar M.S. COMPLEX OF READJUSTMENT MEASURES OF UKRAINE UNPROFITABLE MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

The enterprise characteristics which are necessary for a decision of readjustment necessity are proposed in this article. The estimation and forecasting of social and economic development level are done. The remedial strategy is developed for engineering enterprises. The measures which are necessary for readjustment strategy realization are proposed depending on the type and duration of the crisis period of unprofitable enterprises.

Keywords: anti-crisis measures, bankruptcy, crisis, remediation strategy, machine-building enterprises, forecasting, readjustment management, social and economic development level.

Постановка проблемы в общем виде.

В последние несколько лет в связи с ухудшением общеэкономического положения в стране, ситуацией на Востоке Украины, зависимостью производства от ресурсов Российской Федерации и усугублением политического конфликта с ней, недостаточностью денежных средств для обслуживания внутренних и внешних долгов, снижением платежеспособности населения, а также рядом других проблем продолжает наблюдаться значительное количество убыточных предприятий, ряд из которых находится на грани банкротства. По данным Государственной службы статистики Украины [1] увеличилось количество предприятий, которые получили убыток практически по всем видам экономической деятельности, кроме транспорта, складского хозяйства, почтовой и курьерской

деятельности, а также деятельности в сфере административного и вспомогательного обслуживания (табл. 1).

С учетом сложившейся ситуации особенно актуальной является проблема своевременной идентификации кризисных явлений на предприятии и обоснования проведения санационных мероприятий для улучшения данной ситуации.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованию проблем антикризисного управления и санации предприятий посвящены работы таких зарубежных и отечественных ученых, как, в частности, Е. Альтман, М.М. Берест, В. Бивер, В.А. Баринов, И.А. Бланк, Т.Н. Билонь, А.П. Градов, А.Г. Грязнова, Н.А. Кизим, Т.С. Клебанова, Е.М. Коротков, В.С. Пономаренко, А.В. Раевнева, Л.С. Сытник, В.А. Соколенко, О.А. Терещенко, А.Н. Тридед.

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы. Несмотря на большое количество научных работ, посвященных управлению санаций, требуют дальнейшего исследования подходы к выбору сценариев санации конкретных предприятий, адаптированные к особенностям функционирования хозяйствующего субъекта.

Формулирование целей статьи (постановка задания). Целью статьи является моделирование выбора управленческих решений

в зависимости от конкретных характеристик развития предприятия, в частности от уровня его социально-экономического развития и вероятности банкротства, а также формирование санационной стратегии и разработка санационных мероприятий для предприятий при наличии обоснованной необходимости.

Изложение основного материала исследования. С целью повышения эффективности управления предприятием и обоснованности принятия решения о реализации того

Таблица 1

Финансовые результаты предприятий до налогообложения по видам экономической деятельности [1]

Показатели	Годы			
	2015		2016	
	Предприятия, которые получили прибыль	Предприятия, которые получили убыток	Предприятия, которые получили прибыль	Предприятия, которые получили убыток
	в процентах к общему количеству предприятий			
Всего	73,7	26,3	73,4	26,6
сельское, лесное и рыбное хозяйство	88,5	11,5	87,8	12,2
промышленность	72,9	27,1	72,7	27,3
строительство	71,1	28,9	70,7	29,3
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	76,1	23,9	75,7	24,3
транспорт, складское хозяйство, почтовая и курьерская деятельность	70,9	29,1	71,6	28,4
временное размещение и организация питания	71,9	28,1	71,6	28,4
информация и телекоммуникации	71,0	29,0	68,8	31,2
финансовая и страховая деятельность	63,3	36,7	62,9	37,1
операции с недвижимым имуществом	60,6	39,4	60,1	39,9
профессиональная, научная и техническая деятельность	69,6	30,4	68,5	31,5
деятельность в сфере административного и вспомогательного обслуживания	69,3	30,7	70,1	29,9
образование	71,5	28,5	67,7	32,3
здравоохранение и предоставление социальной помощи	69,8	30,2	69,6	30,4
искусство, спорт, развлечения и отдых	62,6	37,4	61,5	38,5
предоставление других видов услуг	72,5	27,5	72,4	27,6

или иного управленческого решения предлагается дифференциация управленческих решений в зависимости от следующих характеристик:

– уровень социально-экономического развития (СЭР) предприятия (высокий, средний, низкий);

– прогноз уровня социально-экономического развития предприятия в следующих периодах (повышение или снижение);

– вероятность банкротства (минимальная (низкая), средняя или высокая);

– наличие чистой прибыли или убытка в отчетном периоде;

– наличие увеличения или уменьшения размера чистой прибыли в динамике;

– наличие значительного размера нераспределенной прибыли или непокрытого убытка в балансе;

– существенное увеличение или снижение валюты баланса.

Определение целесообразности принятия определенных управленческих решений на основе комплексного анализа вышеуказанных характеристик предприятия позволит повысить обоснованность и качество принимаемых управленческих решений.

Уровень СЭР предлагается оценить на основе метода интегрального таксономического оценивания [2] путем расчета интегральных рейтинговых индикаторов по локальным составляющим социально-экономического развития (D_1 – развитие производства; D_2 – кадровое развитие; D_3 – инвестиционно-инновационное развитие; D_4 – маркетинговое развитие; D_5 – финансовое развитие; D_6 – социальное развитие) и расчета общего уровня СЭР предприятий ($D = f(\{D_1\}, \{D_2\}, \{D_3\}, \{D_4\}, \{D_5\}, \{D_6\})$). Показатели, используемые для расчета локальных составляющих, представлены в работе [3]. Значение полученных интегральных показателей уровня развития изменяются от 0 до 1. Чем ближе значение показателя к 1, тем ближе объект к эталону, то есть тем выше уровень развития данного объекта.

Прогноз уровня социально-экономического развития предприятия осуществлен на основе модели Хольта [4; 5]. Полученные результаты оценивания уровня СЭР 10 машиностроительных предприятий в динамике за 5 лет (2011-2015 гг.), а также прогнозные значения общих интегральных показателей оценки уровня СЭР машиностроитель-

Таблица 2

Значения общих интегральных показателей оценки уровня СЭР (D) машиностроительных предприятий Украины в 2011-2015 гг. и прогнозные значения на 2016 и 2017 гг.

№	Предприятия	Годы						
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
П1	ПАО «ФЭД»	0,721	0,734	0,769	0,718	0,801	0,819	0,838
П2	ПАО «Харьковский машиностроительный завод «Свет шахтера»	0,748	0,728	0,527	0,358	0,452	0,339	0,266
П3	ПАО «Драгобычский машиностроительный завод»	0,433	0,415	0,423	0,366	0,497	0,497	0,511
П4	ПАО «Одесский машиностроительный завод «Красная гвардия»	0,311	0,271	0,212	0,204	0,179	0,133	0,1
П5	ПАО «Новокраматорский машиностроительный завод»	0,844	0,847	0,872	0,795	0,914	0,923	0,939
П6	ПАО «Коростенский машиностроительный завод»	0,401	0,396	0,540	0,501	0,611	0,668	0,718
П7	ПАО «Бериславский машиностроительный завод»	0,432	0,394	0,301	0,257	0,147	0,067	0,002
П8	ПАО «Бердичевский машиностроительный завод «Прогресс»	0,512	0,621	0,599	0,621	0,637	0,688	0,719
П9	ПАО «Гребинковский машиностроительный завод»	0,814	0,817	0,845	0,774	0,801	0,798	0,799
П10	ПАО «Белопольский машиностроительный завод»	0,178	0,171	0,175	0,142	0,108	0,093	0,076

Таблица 3

Результаты кластерного анализа предприятий

Номер кластера	Кластер № 1	Кластер № 2	Кластер № 3
Члены кластера	П1, П5, П9	П2, П3, П6, П8	П4, П7, П10
Минимальное значение	0,718	0,358	0,108
Максимальное значение	0,914	0,748	0,432
Среднее значение	0,804	0,519	0,232

Таблица 4

Ключевые факторы, позволяющие повысить уровень СЭР предприятий

Индикаторы	Ключевые факторы
Развитие производства	<ul style="list-style-type: none"> - снижение себестоимости продукции; - повышение качества продукции; - обеспечение высокого уровня фондоотдачи; - наличие развитой транспортной инфраструктуры в месте расположения предприятия; - возможность выполнения индивидуальных заказов на производство; - наличие высококачественной топливной арматуры, дешевых источников энергии; - использование инноваций в производственном процессе; - высокое качество научных исследований; - наличие прогрессивных технологий.
Финансовое развитие	<ul style="list-style-type: none"> - контроль за погашением кредиторской задолженности; - повышение коэффициента абсолютной ликвидности; - рефинансирование дебиторской задолженности.
Кадровое развитие	<ul style="list-style-type: none"> - наличие высококвалифицированных кадров, профессионалов в машиностроительной отрасли; - опыт персонала в отрасли; - наличие системы подготовки и повышения квалификации кадров в соответствии со стратегическими целями деятельности; - реализация способов стимулирования персонала; - мониторинг охраны труда и здоровья на работников.
Маркетинговое развитие	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечение постоянных рынков сбыта продукции; - высокая квалификация персонала службы маркетинга; - высокое качество рекламы; - гарантийное обслуживание покупателей; - высокая скорость доставки.
Инвестиционно-инновационное развитие	<ul style="list-style-type: none"> - поиск путей привлечения иностранных инвестиций; - оптимизация дивидендной политики на предприятии для повышения заинтересованности в приобретении акций предприятия.
Социальное развитие	<ul style="list-style-type: none"> - поиск путей повышения мотивации сотрудников; - выдача оздоровительных путевок сотрудникам с заболеваниями.

Таблица 5

Результаты диагностики вероятности банкротства (фрагмент)

№ предприятия	Пятифакторная модель Альтмана (1983 г.)		Модель Таффлера и Тишоу		Модель Савицкой	
	Значение	Вероятность банкротства	Значение	Вероятность банкротства	Значение	Вероятность банкротства
П1	Z = 3,15	не грозит	Z = 0,89	вероятности банкротства нет	Z = 9,45	низкая
...
П9	Z = 3,21	не грозит	Z = 0,77	вероятности банкротства нет	Z = 8,97	низкая
П10	Z = 0,94	грозит	Z = 0,12	высокая вероятность банкротства	Z = 1,09	высокая

Таблиця 6

Характеристика підприємств кластерів

Група (кластер)	Характеристика кластера (критерії для вибору рішень)	Підприємства	Характеристика підприємств кластера
1 кластер	1) високий рівень СЭР; 2) прогноз підвищення рівня СЭР в наступному періоді; 3) наявність чистої прибутку в звітному періоді; 4) наявність збільшення розміру чистої прибутку в динаміці; 5) наявність значущого розміру нерозподіленої прибутку; 6) суттєве збільшення валюти балансу; 7) мінімальна (низька) ймовірність банкрутства.	1) П5	1) високий рівень СЭР; прогноз підвищення рівня СЭР в наступному періоді; мінімальна (низька) ймовірність банкрутства; збільшення валюти балансу на 307 343 тис. грн., наявність нерозподіленої прибутку в кінці 2015 г. в розмірі 1 846 332 тис. грн., яка збільшилася на 591 355 тис. грн., наявність чистої прибутку в 2015 г. в розмірі 952 424 тис. грн., яка збільшилася на 598 918 тис. грн.
		2) П9	2) високий рівень СЭР; прогноз підвищення рівня СЭР в наступному періоді; мінімальна (низька) ймовірність банкрутства; збільшення валюти балансу на 26 844 тис. грн., збільшення нерозподіленої прибутку на 651 тис. грн., наявність чистої прибутку в 2015 г. яка збільшилася на 651 тис. грн.
		3) П1	3) високий рівень СЭР; прогноз підвищення рівня СЭР в наступному періоді; мінімальна (низька) ймовірність банкрутства; збільшення валюти балансу на 234 358 тис. грн., наявність нерозподіленої прибутку в кінці 2015 г. в розмірі 186 872 тис. грн., яка збільшилася на 61 447 тис. грн., наявність чистої прибутку в 2015 г. в розмірі 64 495 тис. грн., яка збільшилася на 63 122 тис. грн.
2 кластер	1) середній рівень СЭР; 2) прогноз підвищення рівня СЭР в наступному періоді або прогноз стагнації; 3) наявність чистої прибутку в звітному періоді; 4) наявність зменшення розміру чистої прибутку в динаміці; 5) наявність незначущого розміру нерозподіленої прибутку або наявність незначущого розміру непокритих збитків; 6) збільшення або незначущо зменшення валюти балансу; 7) середня ймовірність банкрутства або банкрутство можливо в майбутньому.	1) П3	1) середній рівень СЭР; прогноз підвищення рівня СЭР в наступному періоді; середня ймовірність банкрутства; зменшення валюти балансу на 2 417 тис. грн., наявність чистого збитку, який збільшився на 1 870 тис. грн., наявність нерозподіленої прибутку в кінці 2014 г. в розмірі 3 300 тис. грн. і непокритого збитку в кінці 2015 г. в розмірі 949 тис. грн.
		2) П2	2) збільшення валюти балансу в динаміці на 316 534 тис. грн., значущий розмір нерозподіленої прибутку, яка зменшилася на 37 947 тис. грн., наявність чистої прибутку в 2014 г. в розмірі 81 347 тис. грн., а також чистого збитку в 2015 г. в розмірі 37 948 тис. грн.
		3) П6	3) зменшення валюти балансу на 593 тис. грн., наявність непокритого збитку, який збільшився на 351 тис. грн., наявність чистого збитку, розмір якого зменшився в 2015 г. на 1 357 тис. грн. порівняно з 2014 г.
		4) П8	4) збільшення валюти балансу на 5 422 тис. грн., наявність нерозподіленої прибутку, що суттєво зменшилася в динаміці на 21 952 тис. грн., наявність чистого збитку в 2015 г. в розмірі 21 952 тис. грн. і збільшення його в динаміці на 10 459 тис. грн.

3 кла-стер	1) низкий уровень СЭР; 2) прогноз снижения уровня СЭР в следующем периоде; 3) наличие чистого убытка в отчетном периоде;	1) П4	1) низкий уровень СЭР; прогноз снижения уровня СЭР в следующем периоде; уменьшение валюты баланса на 1 591 тыс. грн., наличие непокрытого убытка, размер которого увеличился на 4 448 тыс. грн., большой размер чистого убытка (10 230 тыс. грн. в 2015 г.), размер которого увеличился на 1 001 тыс. грн.
	4) наличие увеличения размера чистого убытка в динамике; 5) наличие значительного размера непокры- того убытка;	2) П7	2) низкий уровень СЭР; прогноз снижения уровня СЭР в следующем пери- оде; уменьшение валюты баланса на 6 578 тыс. грн., увеличение чистого убытка на 19 725 тыс. грн., увеличение непокрытого убытка на 35 310 тыс. грн., высокая вероятность банкротства
	6) существенное снижение валюты баланса; 7) максимальная (высокая) вероятность банкротства.	3) П10	3) низкий уровень СЭР; прогноз снижения уровня СЭР в следующем периоде; уменьшение валюты баланса на 5 222 тыс. грн., увеличение чистого убытка на 3 391 тыс. грн., уве- личение непокрытого убытка на 4 987 тыс. грн., высокая вероятность банкротства.

Таблица 7

**Мероприятия, адаптированные к каждому классу ситуаций
для каждого кластера машиностроительных предприятий**

Клас-тер	Ситуация	Мероприятия, которые следует осуществлять
1 кла-стер	1) высокий уровень СЭР; 2) прогноз повышения уровня СЭР в следующем периоде; 3) наличие чистой прибыли в отчетном периоде; 4) наличие увеличения размера чистой прибыли в динамике; 5) наличие значительного размера нераспределенной прибыли; 6) существенное увеличение валюты баланса; 7) минимальная (низкая) вероят-ность банкротства.	– управление ценой (принятие решения об уменьшении цены на товар по сравнению с конкурентами, чтобы остаться конкурентоспособным); – введение политики скидок; – ускорение платежей, в том числе стимулирование ускорения платежей скидками за платеж наличными при ожидаемом падении курса валюты; – изменение планов по повышению заработной платы, пересмотр тарифной сетки и штатного расписания; – реформирование системы управления персоналом и трудовой мотивации; – оптимизация финансовых вложений; – управление балансом; – параллельные кредиты.
2 кла-стер	1) средний уровень СЭР; 2) прогноз повышения уровня СЭР в следующем периоде или прогноз стагнации; 3) наличие чистой прибыли в отчетном периоде; 4) наличие уменьшения размера чистой прибыли в динамике; 5) наличие незначительного раз-мера нераспределенной прибыли или наличие незначительного раз-мера непокрытых убытков; 6) увеличение или незначительное уменьшение валюты баланса; 7) средняя вероятность банкрот-ства или возможное банкротство в будущем.	– сокращение расходов на маркетинговую дея-тельность (сокращение расходов на рекламу, исследование рынка и т. д.); – продажа или сдача в аренду имущества (земли, зданий, помещений, оборудования); -сокращение про-грамм повышения квалификации кадров; – отмена компенсационных и дополнительных выплат (надбавок, премий); – строгий контроль за погашением дебиторской задолженности; – выявление резервов снижения себестоимости продукции, снижение энергоемкости производ-ства; – поиск путей привлечения инвестиций.

Продолжение таблицы 7

3 кластер	<p>1) низкий уровень СЭР; 2) прогноз снижения уровня СЭР в следующем периоде; 3) наличие чистого убытка в отчетном периоде; 4) наличие увеличения размера чистого убытка в динамике; 5) наличие значительного размера непокрытого убытка; 6) существенное снижение валюты баланса; 7) максимальная (высокая) вероятность банкротства.</p>	<p>– формирование санационной стратегии предприятия; – разработка модели и плана санации; – разработка и реализация санационных мероприятий, в частности: 1) реструктуризация предприятия; 2) перепрофилирование производства; 3) закрытие нерентабельных производств; 4) отсрочка и (или) рассрочка платежей или списание части долгов, о чем заключается мировое соглашение; 5) ликвидация дебиторской задолженности; 6) реструктуризация активов должника; 7) продажа части имущества должника; 8) обязательства инвестора о погашении долга (части долга) должника, в частности путем перевода на него долга (части долга), а также его ответственность за невыполнение взятых на себя обязательств; 9) исполнение обязательств должника собственником имущества должника и его ответственность за невыполнение взятых на себя обязательств; 10) продажа имущества должника как целостного имущественного комплекса (для негосударственных предприятий); – получение кредита для выплаты выходного пособия работникам должника, которые увольняются согласно плану санации, который возмещается в первую очередь за счет реализации имущества должника; – освобождение работников должника, которые не могут быть задействованы в процессе реализации плана санации; выходное пособие в этом случае выплачивается за счет инвестора, а при его отсутствии – за счет реализации имущества должника или за счет кредита, полученного для этой цели.</p>
-----------	---	---

ных предприятий на последующие два года (2016-2017 гг.) представлены в табл. 2.

Приведенные данные показывают, что в подавляющем большинстве рассматриваемых лет ПАО «ФЭД», ПАО «Новокраматорский машиностроительный завод» и ПАО «Гребинковский машиностроительный завод» характеризуются высоким уровнем СЭР.

Полученные значения общего уровня СЭР изменяются в диапазоне [0,108; 0,914], что свидетельствует о существенном размахе вариации в уровнях развития исследуемых предприятий. С целью дифференциации предприятий по уровню их СЭР осуществлен кластерный анализ рассматриваемых предприятий. Члены кластеров, минимальное, максимальное и среднее значения представлены в табл. 3.

Диапазоны полученных минимальных и максимальных значений демонстрируют,

что в кластер № 1 (высокий уровень) входят предприятия со значениями уровня СЭР предприятий [0,718-0,914], в кластер № 2 (средний уровень) входят предприятия со значениями уровня СЭР предприятий [0,358-0,748], в кластеру № 3 (низкий уровень) входят предприятия со значениями уровня СЭР предприятий [0,108-0,432].

Проведенный анализ СЭР машиностроительных предприятий позволил выявить основные факторы, которые дают возможность повысить уровень СЭР предприятий машиностроительной отрасли на внутреннем и внешнем рынках (табл. 4).

С целью определения предприятий, для которых необходимо проведение санации, осуществлена диагностика банкротства с использованием пятифакторной модели Альтмана (1983 г.), модели Таффлера

и Тишоу, факторной модели диагностики банкротства Савицкой [7]. Полученные результаты расчетов представлены в табл. 5.

Результаты показали, что высокая вероятность банкротства у ПАО «Одесский машиностроительный завод «Красная гвардия», ПАО «Бериславский машиностроительный завод», ПАО «Белопольский машиностроительный завод». Характеристика предприятий кластеров машиностроительных предприятий представлена в табл. 6.

Необходимые мероприятия, которые следует осуществлять в зависимости от возможных ситуаций развития предприятия,

представлены в табл. 7. Результаты таблицы показывают, что из 10 предприятий только 3 предприятия, согласно указанным характеристикам, требуют проведения санации.

Матрицу санационных стратегий предприятий SS_{ij} можно представить в следующем виде:

i – класс кризиса предприятия, $i = \{A, B, C\}$;
 j – длительность периода убыточности $j = \{1, 2, 3\}$.

Для учета глубины развития кризисных явлений в процессе формирования санационной стратегии используем следующую классификацию классов кризиса [9]:

1 класс – кризис для собственников предприятия, который проявляется в снижении социально-экономического развития, обусловленном снижением доходности, снижением темпов роста прибыли или появлением убытка, что не сказывается на расчетах с кредиторами;

2 класс – кризис для кредиторов, который возникает тогда, когда снижение дохода или наличие убытка приводит к недостатку средств и характеризуется частичным или несвоевременным исполнением обязательств предприятия перед кредиторами;

3 класс – кризис на предприятии, который возникает как результат существования

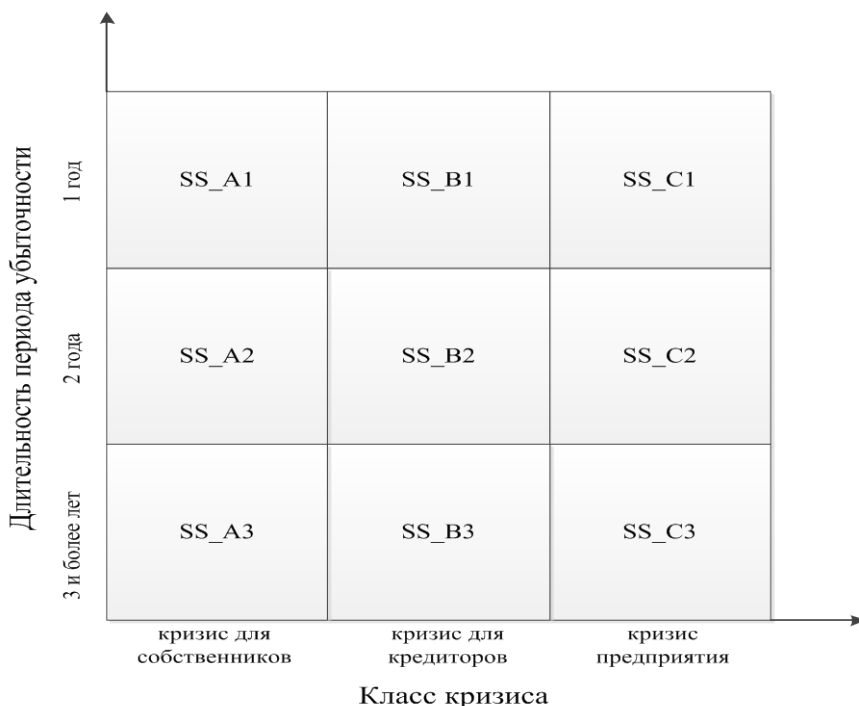


Рис. 1. Матрица ситуаций для принятия решений по управлению санацией предприятий

Таблица 8

Модель распознавания классов кризиса предприятий

Класс кризиса	Характеристика класса кризиса	Модель распознавания класса кризиса	
Кризис для собственников предприятия	Темпы прироста финансовых результатов отрицательные, показатели ликвидности и финансовой устойчивости соответствуют нормативным	Показатели прибыльности	0
		Показатели ликвидности	1
		Показатели финансовой устойчивости	1
Кризис для кредиторов	Предприятие не способно обеспечить своевременное и полное выполнение обязательств, низкий уровень ликвидности, убыточность	Показатели прибыльности	0
		Показатели ликвидности	0
		Показатели финансовой устойчивости	1
Кризис для предприятия	Плохая финансовая устойчивость предприятия, низкий (или критический) уровень финансовой автономии, ликвидность на минимальном уровне, высокая убыточность	Показатели прибыльности	0
		Показатели ликвидности	0
		Показатели финансовой устойчивости	0

первых двух этапов и характеризует очень низкий уровень социально-экономического развития, при котором обязательства предприятия превышают его собственные средства, нарушается финансовая устойчивость предприятия, возникает реальная угроза банкротства.

Определение класса кризиса осуществляется следующим образом. Значение групп показателей прибыльности, ликвидности и устойчивости предприятия необходимо сопоставить с нормативными значениями. Если подавляющее большинство (более 2/3) показателей соответствуют нормативным значениям, то группа оценивается в целом положительно (оценка 1), если нет, то выставляется оценка 0. В табл. 8 приведены характеристика классов кризиса и модель их распознавания.

Предложенная матрица (рис. 1) позволяет учесть взаимодействие класса кризиса и длительности периода убыточности предприятия и выбрать адекватную сложившимся условиям санационную стратегию.

Анализ литературных источников по проблемам антикризисного управления и досудебной санации предприятий Украины [8; 9], а также содержание 3 кластера машиностроительных предприятий позволили предложить следующее множество типов санационных стратегий:

- стратегия восстановления эффективного функционирования (А), основное управленческое воздействие в рамках которой должно быть направлено на сферу прибыльности предприятия;

- стратегия восстановления платежеспособности (В), в рамках которой санационные

решения должны обеспечить своевременное выполнение обязательств предприятия перед внешними субъектами, соответствует классу кризиса для кредиторов;

- стратегия предотвращения банкротства (С), которая предусматривает применение санационных действий, реализуемых прежде всего в сфере управления финансовой устойчивостью и автономностью хозяйствующего субъекта, соответствует классу кризиса для предприятия [9].

Длительность периода убыточности предприятия обуславливает выбор приоритетных инструментов реализации выбранной санационной стратегии:

- если $j = 3$, то поиск внутренних резервов финансирования санационных мероприятий (санация баланса, реструктуризация активов, уменьшение исходящих денежных потоков, свертывания инвестиций и т. д.);

- если $j = 2$, то поиск оптимального соотношения между привлечением в ограниченных объемах внешних финансовых ресурсов и максимально эффективным использованием собственных источников средств (реструктуризация и пролонгация обязательств, максимизация входящих денежных потоков, рефинансирование дебиторской задолженности и др.);

- если $j = 1$, то активное привлечение внешних источников финансовых ресурсов для финансирования санационных мероприятий (санационные кредиты, финансовое оздоровление с привлечением средств на финансовом рынке, привлечение средств санаторов и инвесторов).

Определение класса кризиса предприятий третьего кластера в зависимости от соот-

Таблица 9

Определение класса кризиса предприятий третьего кластера

№ п/я	Показатели для распознавания класса кризиса	Соответствие нормативу	Класс кризиса	Длительность периода убыточности
П4	Показатели прибыльности	0	Кризис для кредиторов	3 и более лет
	Показатели ликвидности	0		
	Показатели финансовой устойчивости	1		
П7	Показатели прибыльности	0	Кризис предприятия	3 и более лет
	Показатели ликвидности	0		
	Показатели финансовой устойчивости	0		
П10	Показатели прибыльности	0	Кризис предприятия	3 и более лет
	Показатели ликвидности	0		
	Показатели финансовой устойчивости	0		

Санационные стратегии машиностроительных предприятий

№	Санационная стратегия и мероприятия по ее реализации
П4	SS_B3. Кризис для кредиторов при длительном периоде убыточности. В этой ситуации реализация стратегии восстановления платежеспособности может быть осуществлена с помощью мобилизации внутренних финансовых источников санации, к которым можно отнести реструктуризацию активов, увеличение входящих и минимизацию исходящих денежных потоков, свертывания инвестиций и т. д.
П7, П10	SS_C3. Кризис на предприятии сформировался в условиях длительного периода убыточности. Цель санационной стратегии – предотвращение банкротства – может быть достигнута через инициирование санации в рамках процедуры банкротства и финансирования санационных мероприятий с помощью финансовых ресурсов кредиторов, санаторов, других заинтересованных лиц

ветствия нормативным значениям показателей прибыльности, ликвидности и финансовой устойчивости представлено в табл. 9. Согласно полученным результатам нормативным значениям соответствуют только большая часть показателей финансовой устойчивости ПАО «Одесский машиностроительный завод «Красная гвардия»», что позволяет определить кризис данного предприятия как кризис для кредиторов.

Предложенные санационные стратегии убыточных машиностроительных предприятий третьего кластера, которые соответствуют классу кризиса и длительности периода убыточности, представлены в табл. 10.

Выводы из этого исследования. Таким образом, разработана санационная стратегия предприятий с выделенными характеристиками. Предложено множество типов санационных стратегий, для учета глубины развития кризисных явлений в процессе формирования санационной стратегии использована классификация классов кризиса: кризис для собственников предприятия, кризис для кредиторов и кризис на предприятии. Предложенная матрица позволяет учесть взаимодействие класса кризиса и длительности периода убыточности, а также выбрать адекватную сложившимся условиям санационную стратегию предприятия.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Официальный сайт Государственной службы статистики Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ukrstat.gov.ua>
2. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта; пер. с пол. В.В. Иванова; науч. ред. В.М. Жуковской. – М.: Статистика, 1980. – 151 с.
3. Оцінювання і прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки / [Ю.М. Бистров, О.С. Чмельова, М.С. Татар] // INFECO-2016: матеріали III міжнародної наук.-практ. конф. (28-30 квітня 2016 р.). – С. 22-25.
4. Прогнозування соціально-економічних процесів: [навчальний посібник] / [Т.С. Клебанова, В.А. Курзенев, В.М. Наумов та ін.]. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 656 с.
5. Татар М.С. Управление санацией убыточных промышленных предприятий в зависимости от уровня их развития и вероятности банкротства / М.С. Татар // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – № 11. – С. 153-159.
6. Официальный сайт Агентства по развитию инфраструктуры фондового рынка Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://smida.gov.ua>
7. Чібісова І.В. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств / І.В. Чібісова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012. – № 22. – Ч. 2. – С. 389-394.
8. Полінкевич О.М. Фінансова санація та банкрутство підприємств: [навч. посіб.] / О.М. Полінкевич, В.П. Лещук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 416 с.
9. Раєвнева О.В. Санаційна стратегія промислового підприємства: механізм формування та моделі реалізації: [монографія] / О.В. Раєвнева, М.М. Берест. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2012. – 344 с.