

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 4, 2020 | 30.04.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.89](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.89)

УДК 658.15

*О. О. Бассова,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та менеджменту,  
Міжнародний класичного університет імені Пилипа Орлика, Миколаїв  
ORCID ID: 0000-0003-2458-8729*

*М. О. Алешкевич,*

*здобувач вищої освіти освітнього рівня магістр спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування», Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика, Миколаїв  
ORCID ID: 0000-0002-5132-3104*

## **АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ БАНКРУТСТВА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ**

*O. Bassova*

*PhD in Economics, associate professor,  
associate professor of department of finance and management,  
Philip Orlyk International Classical University, Mykolaev*

*M. Aleshkevich*

*master of finance, banking and insurance,  
Philip Orlyk International Classical University, Mykolaev*

### **ANTI-CRISIS MEASURES TO PREVENT BANKRUPTCY OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES AND THEIR WAYS OF IMPLEMENTATION IN COMPETITIVE CONDITIONS**

*В статті запропоновано антикризові заходи попередження банкрутства на машинобудівних підприємствах та розглянуто шляхи їх впровадження в конкурентних умовах. Визначено принципи, які забезпечують ефективність антикризового управління машинобудівними підприємствами. Сформульовано систему антикризового управління машинобудівним підприємством. Встановлено оперативні та стратегічні заходи щодо виходу машинобудівних підприємств з кризи, які реалізуються в межах системи антикризового управління підприємствами. Дослідження показали, що процес антикризового управління є циклічним: діагностика – маркетинг – планування – ухвалення управлінського рішення – організація його виконання – мотивація – облік результатів – контроль – діагностика і так далі до повного виходу підприємства з кризи. З'ясовано, що кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, тому доцільно застосовувати антикризову програму на кожному його етапі та не допускати спаду виробництва. З огляду на це запропоновано зміст програм антикризового управління з огляду на етапи життєвого циклу підприємства (на стадії створення, на стадії підйому, на стадії спаду). Визначено, що саме система інноваційного управління підприємством дозволяє йому функціонувати, уникаючи кризових ситуацій і займати лідируючі позиції у своїй галузі.*

Складні умови, в яких опинився машинобудівний комплекс України, перш за все, стали наслідками поєднання світової фінансової кризи та внутрішніх проблем у зв'язку з воєнними діями на сході країни. На основі проведеної діагностики ймовірність настання банкрутства ПАТ «Одеський машинобудівний завод» на основі зарубіжних та вітчизняних теорій встановлено, що за допомогою теорій західних економістів не можна достовірно та однозначно визначити становище підприємства. Розроблений план технічного переозброєння заводу, в якому передбачені наступні заходи: удосконалення серій виготовленої продукції; повне використання виробничих спроможностей заводу; вдосконалення організації виробництва. Розроблена інноваційна стратегія виходу ПАТ «Одеський машинобудівний завод» з кризи довела, що для українських машинобудівних підприємств характерне значне погіршення результатів їх господарювання, зумовлено впливом як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків на їх діяльність. Впровадження в практику машинобудівних підприємств рекомендованої технології ризик-менеджменту дасть змогу забезпечити можливість управління ризиками та підвищить конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності.

*The article proposes anti-crisis measures to prevent bankruptcy at machine-building enterprises and discusses ways of their implementation in competitive conditions. The principles that ensure the effectiveness of crisis management of machine-building enterprises are defined. The system of crisis management of machine-building enterprise is formulated. Operational and strategic measures have been established for the exit of machine-building enterprises from the crisis, which are implemented within the framework of the enterprise crisis management system. Studies have shown that the process of crisis management is cyclical: diagnostics - marketing - planning - making a management decision - organizing its implementation - motivation - keeping track of results - control - diagnostics, and so on until the enterprise's complete exit from the crisis. It is found that crisis situations occur at all stages of the life cycle of the enterprise, so it is advisable to apply the anti-crisis program at every stage of it and to prevent production decline. In view of this, the content of anti-crisis management programs is proposed in view of the stages of the life cycle of the enterprise (at the stage of creation, at the stage of recovery, at the stage of recession). It is determined that the system of innovative management of the enterprise allows it to function, avoiding crises and occupy leading positions in its industry.*

*The difficult conditions in which the machine-building complex of Ukraine turned out were primarily the result of the combination of the global financial crisis and internal problems in connection with hostilities in the east of the country. On the basis of the conducted diagnostics, the probability of bankruptcy of the PJSC "Odessa Machine-Building Plant" on the basis of foreign and domestic theories has established that the theories of the enterprise cannot be accurately and unambiguously determined by the theories of Western economists. The plan of technical re-equipment of the plant has been developed, which envisages the following measures: improvement of the series of manufactured products; full utilization of the production capacities of the plant; improvement of production organization. The developed innovative strategy of PJSC "Odessa Machine-Building Plant" exit from the crisis proved that the Ukrainian machine-building enterprises are characterized by significant deterioration of their economic results, due to the influence of both internal and external risks on their activities. The implementation of the recommended risk management technology in machine-building enterprises will allow to ensure the possibility of risk management and will increase the competitiveness of the enterprise in the conditions of uncertainty.*

**Ключові слова:** управління; антикризове управління; криза; банкрутство; діагностика; фінансовий стан; рентабельність; ймовірність; машинобудування; промисловість; машинобудівні підприємства.

**Keywords:** management; crisis management; crisis; bankruptcy; diagnostics; financial status;

*profitability; probability; mechanical engineering; industry; machine-building enterprises.*

**Постановка проблеми.** В умовах світової фінансової кризи та системної кризи національного господарства для підприємств машинобудування характерним є подальше падіння основних показників фінансово-господарської діяльності. Це свідчить про поглиблення внутрішніх кризових процесів, які вимагають формування та дієвого застосування механізму антикризового управління, що базуватиметься на результатах комплексного попереднього аналізу, їх динаміки та факторів виникнення. Його застосування дасть змогу накопичувати антикризовий потенціал, підвищувати можливості адаптації підприємств машинобудування до впливу екзогенних і ендогенних факторів середовища, мінімізувати наслідки ризиків фінансово-господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання сутності антикризового управління, особливостей його реалізації у практичній діяльності підприємств досліджуються у працях іноземних вчених: Д.Аакера, І.Ансоффа, С.Беляєва, А.Градова, П.Друкера, Г.Іванова, А.Грязнова, А.Ковальова, Е.Короткова, В.Кошкіна, В.Кузіна, М.Мескона, Е.Мінаєва, Н.Родіонової, Е.Уткіна, Й.Шумпетера. Серед українських економістів, які досліджують дану проблему, варто відзначити таких учених, як М.Бойко, В.Василенко, С.Войтко, О.Гавриш, В.Герасимчук, В.Дергачова, Н.Єгорова, О.Копилук, О.Кузьмін, І.Крейдич, П.Круш, Л.Лігоненко, В.Мартиненко, Н.Рекова, Л.Ситник, Н.Сейсебаєва, О.Терещенко, Н.Туленков, О.Тридід, М.Туган-Барановський, О.Хринюк, А.Чернявський та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Високо оцінюючи внесок науковців у розвиток теорії антикризового управління, існує низка невирішених питань, пов'язаних із проблемами прикладного використання інструментарію антикризового управління, його взаємозв'язку з кризовими явищами, а також формуванням і реалізацією механізму антикризового управління, оцінювання його ефективності як основи вибору раціональних заходів, які сприятимуть виходу підприємств з кризи та її недопущенню. Все вищезазначене зумовлює необхідність обґрунтованості певних теоретичних та методичних положень щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах.

**Мета статті** полягає у розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління діяльності машинобудівних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Об'єктивною закономірністю ринкової економіки є циклічність її розвитку з наявністю етапу кризової ситуації. Банкрутство – обов'язковий, притаманний ринку механізм перерозподілу капіталу, структурної перебудови економіки країни, який, з одного боку, в цілому сприяє підвищенню ефективності ринкової економіки, а з другого – створює значні проблеми суб'єктам господарювання. Використання останніми методів антикризового управління підприємствами як альтернативи банкрутству дозволяє забезпечити ефективність і стабільність їх життєдіяльності в складних ситуаціях.

Антикризове управління – це управління, у якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів, для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації.

Наявність антикризового управління обумовлена необхідністю фінансового оздоровлення численних підприємств, що функціонують у стані хронічної неплатоспроможності.

Дослідження показали, що процес антикризового управління є циклічним: діагностика – маркетинг – планування – ухвалення управлінського рішення – організація його виконання – мотивація – облік результатів – контроль – діагностика і т.д. до повного виходу підприємства з кризи. Однак, з огляду на циклічність розвитку будь-якого підприємства, можна відзначити, що процес антикризового управління не повинен припинятися, він повинен бути постійним. Багато керівників не враховують, що виникнення кризових ситуацій відбувається на всіх стадіях життєвого циклу підприємства і, як показує дослідження підприємств-банкрутів, банкрутство визріває поступово. Аналіз показав, що банкрутство зароджується ще в період фінансового здоров'я, якщо останнє не підкріплено постійною аналітичною роботою, спрямованою на виявлення і нейтралізацію поки що „схованих” негативних тенденцій. Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Однак реалізація всієї сукупності процедур антикризового управління звичайно починається лише на певному етапі життєвого циклу в умовах різкого спаду, що характеризується, перш за все, низькою платоспроможністю підприємства. Таким чином, досягнення найбільшої фінансової стійкості при різних несприятливих зовнішніх і внутрішніх обставинах можливо тільки за умови застосування антикризового управління на всіх етапах життєвого циклу підприємства, тобто стає задачею раннього виявлення ознак і факторів кризових ситуацій, а також їхнє попередження [2].

Доцільно застосовувати антикризову програму на кожному етапі життєвого циклу підприємства, не допускати спаду виробництва. Слід постійно відслідковувати зміну положення підприємства і вчасно аналізувати фінансову звітність. В такому разі керівник буде мати можливість не тільки визначити передумови, „ранні сигнали” кризи, але й ефективно управляти фінансами, підтримуючи фінансову стабільність, що є основою успішної діяльності підприємства. Без перерахованих знань успіх діяльності підприємства малоймовірний. Уміння менеджерів прогнозувати і запобігати можливій кризі усе більш і більш стає значимим фактором успіху економічної, маркетингової і взагалі управлінської діяльності підприємства [3].

Система інноваційного управління підприємством повинна бути спрямована на формування ефективної політики нововведень, що дозволяє йому функціонувати, уникаючи кризових ситуацій і займати лідируючі позиції у своїй галузі.

На нашу думку, для зменшення ризику і забезпечення успіху підприємство повинно інтегрувати різні етапи інноваційного процесу в єдиний ланцюг, кожна ланка якого виконує важливе завдання в досягненні поставленої загальної мети – одержання нововведення, а потім нового виробу чи технології.

Активна інвестиційна діяльність дає можливість розширювати відновлення основних фондів, залучати досягнення НТП і нововведення. Останні являють собою найбільш ефективний спосіб подолання кризових явищ.

Для забезпечення успіху антикризової інвестиційної політики важливо забезпечити зв'язок між стратегічними і тактичними рішеннями [1].

Застосовуючи сполучення стратегії і тактики антикризового керування, а також з огляду на необхідність використання антикризових процедур на кожному етапі життєвого циклу підприємства, можна рекомендувати наступну антикризову програму підприємства:

а) На стадії створення підприємства і його становлення: обов'язковий докладний огляд ринку товарів, що готуються до випуску; вивчення існуючих конкурентів; використання послуг досвідчених маркетологів у процесі просування товару на ринок.

Кризу на даній стадії можна ліквідувати, виробивши правильну стратегію виводу товару на ринок. Необхідно зорієнтуватися на визначеного клієнта, визначити межу ціни, що він може заплатити за продукцію.

б) На стадії підйому: розробка стратегічних підходів до підвищення якості товарів, проникнення в нові сегменти ринку, використання нових каналів розподілу, залучення додаткового числа споживачів; створення і виведення нового товару на ринок, збитки від чого будуть погашатися прибутком товару, що знаходиться “на підйомі”.

На даному етапі антикризові процедури полягають в ефективному використанні оборотних коштів, які необхідно направляти у виробництво товарів перспективного збільшення попиту. Слід визначити перспективи збуту товарів поточного асортименту підприємства. На цьому етапі треба простежити, не тільки куди і кому надходять виробы, але і що відбувається з ними потім. Доцільно проранжувати весь асортимент продукції підприємства по ступеню перспективності збуту. Далі уточнюються можливості ресурсного забезпечення виробництва, дається оцінка можливості стійкого збуту нової продукції і забезпечення її випуску необхідними матеріалами і комплектуючими виробами. В результаті приймається стратегічне управлінське рішення про всі параметри виробництва і збуту найбільш перспективних виробів [4].

в) На стадії спаду: розробка програм по більш ефективному використанню наявних у підприємства ресурсів, у тому числі продаж невикористовуваного устаткування і матеріалів; повне або часткове перепрофілювання виробництва; впровадження прогресивних форм і методів організації праці і т.д.

Задача менеджера в даному випадку зводиться до мінімізації кредиторської заборгованості, підвищення стійкості і ліквідності. Можлива також реорганізація підприємства, що припускає утворення нового підприємства шляхом злиття з фінансово міцним підприємством або виділенням з існуючого підприємства прибуткових сфер виробництва.

Запропонована антикризова програма на кожному етапі життєвого циклу підприємства дозволяє не допустити спаду виробництва. При розробці планів запобігання кризи завжди є багато варіантів сполучення різних виробничих, економічних, організаційних, фінансових і інших факторів, що обумовлюють ту чи іншу модель господарської діяльності. Вибір остаточного варіанта доцільно зробити з урахуванням відповідності інтересів підприємства [1].

Одним із специфічних напрямків антикризового менеджменту, інструментом фінансового оздоровлення є реструктуризація підприємства. Реструктуризація може здійснюватися автономно або у складі інших санаційних заходів [3]. Реструктуризація підприємства – це проведення організаційно-господарських, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури суб'єкта господарювання, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність виробництва.

Реструктуризацію доцільно розпочинати на ранніх стадіях кризи. Вона спрямована переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості. Меншою мірою реструктуризація сприяє вирішенню проблеми платоспроможності підприємства.

Характер зміни структури підприємства у разі застосування різних типів антикризової стратегії наведено в табл. 1.

**Таблиця 1.**  
**Антикризова стратегія (програма) та оргструктура підприємства**

Тип антикризової стратегії	Зміст стратегії	Організаційна структура
Наступальна стратегія	Активне використання наявного потенціалу, розширення діяльності та ринків збуту продукції	Швидка зміна структури
Стратегія делегування (допомога)	У зв'язку з неможливістю вирішення конфлікту власними силами підприємство прагне отримати субвенції та іншу допомогу	Структура змінюється в міру необхідності
Компромiс, консенсус	З метою вирішення конфлікту, підприємство прагне скооперуватися з іншим (стратегія jiu-jitsu або tai-chi)	Структура змінюється згідно з домовленістю між партнерами
Захисна стратегія (втеча)	Підприємство йде з ринку та згортає діяльність: скорочення продуктів – скорочення функцій	Структура не змінюється або спрощується

Жорсткі умови перехідної економіки визначають необхідність підготовки будь-якого керівництва до роботи в умовах кризового стану. Існує цілий ряд рекомендацій, що дозволяють проводити відповідні заходи по виходу підприємства з кризи. Це такі заходи, як створення спеціальних каналів передачі інформації для менеджерів вищої ланки; перерозподіл обов'язків серед вищого керівництва з виділенням груп керівників, що займаються тільки питаннями кризи; зміна системи мотивації в умовах кризи; використання страхових фондів; зміна стилю керівництва; запрошення консультантів по кризовим ситуаціям.

З огляду на те, що найважливішим елементом антикризового управління є людський фактор, тому ключовим моментом стає система мотивації персоналу. Оскільки лише персонал, який відданий фірмі, який вірить в її майбутнє, який намагається пристосуватися до нових вимог господарювання, здатен протиставити свою енергію виклику змін. В свою чергу фірма повинна зробити все від неї залежне, щоб підтримати високий рівень мотивації у своїх робітників, максимально задовольнити їхні потреби, сприяти розкриттю потенціалу кожного співробітника. Варто зазначити, що для поліпшення економічної ситуації на українських підприємствах необхідно проводити цілий комплекс заходів, направлених на підвищення їх життєздатності. І поміж різних заходів варто обов'язково виділяти інвестиції в людський капітал. Сама по собі зміна заробітної плати і умов роботи не може дати віддачу в близькому майбутньому. Вклади в людський капітал повинні оцінюватись як окремі інвестиційні проекти, з обов'язковою оцінкою очікуваних результатів.

Необхідним елементом плану антикризових заходів є оцінка ефективності антикризового управління. Критерії оцінки ефективності, на нашу думку, слід підібрати так, щоб вони, по-перше, давали об'єктивну інформацію про вплив антикризових заходів на основні фінансові параметри діяльності підприємства, по-друге, зменшували можливості менеджменту всіх рівнів використовувати переваги в інформаційному забезпеченні на власну користь, по-третє, стимулювати менеджерів до виконання плану антикризових заходів та до прийняття оптимальних управлінських рішень, по-четверте, були зрозумілими та простими у розрахунках.

Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від повноти використання внутрішніх резервів антикризового фінансування. Виявлення та мобілізація зазначених резервів забезпечується в результаті запровадження дієвої системи управління витратами, переходу на калькулювання затрат, запровадження ефективних систем знижок, удосконалення управління дебіторською заборгованістю та запасами.

Зазначимо, що ефективність антикризового управління, стабільна ліквідність, платоспроможність та прибутковість буде забезпечена в тому разі, якщо фінансово-господарська діяльність на підприємстві буде організована у такий спосіб, щоб операційна, інвестиційна та фінансова діяльність здійснювалися з урахуванням вимог антикризової фінансової політики.

Машинобудування є комплексною галуззю, яка базується на використанні здобутків і досягнень практично всіх галузей, воно є основою промисловості й відіграє вирішальну роль у реалізації досягнень науково-технічного прогресу в усіх сферах господарства, однак у сучасних реаліях його поточний стан можна охарактеризувати як неоднозначний, оскільки спостерігається спад виробництва. Машинобудівний комплекс України потребує особливої уваги, адже рівень прогресу машинобудування як основи реального сектора сьогодні фактично визначає місце країни у світовому співтоваристві, є індикатором її економічного піднесення та стимулює розвиток національної економіки.

Складні умови, в яких опинився машинобудівний комплекс України, перш за все, стали наслідками поєднання світової фінансової кризи та внутрішніх проблем у зв'язку з воєнними діями на сході країни. Машинобудування України, на відміну від інших держав світу, базується на технологіях, що залишилися з часів Радянського Союзу, що знижує її конкурентоспроможність на світовому ринку.

У цій галузі у широких масштабах продовжують використовуватися характерні для радянської економіки витратні технології, що веде до зростання ресурсомісткості її продукції та перешкоджає скороченню витрат та випуску інноваційної продукції в інших галузях економіки. Машинобудування, як і вся українська економіка, потребує поєднання управлінського досвіду минулого з найновітнішими надбаннями у сфері менеджменту та науково-дослідних досягнень.

Дослідивши ймовірність настання банкрутства ПАТ «Одеський машинобудівний завод» на основі зарубіжних та вітчизняних теорій було встановлено, що за допомогою теорій західних економістів не можна достовірно та однозначно визначити становище підприємства. Це спричинено тим, що іноземні теорії були розробленими на основі даних певної країни, які відрізняються одна від іншої темпами розвитку та іншими особливостями.

ПАТ «Одеський машинобудівний завод» в основному працює на три галузі народного господарства: вугільну промисловість, машинобудівництво, залізничний транспорт. Основні види продукції, які виробляються, є достатньо спеціалізованими та потребують для виробництва значного обсягу технічної та дозвільної документації. Існуючі конкуренти суттєво не впливають на діяльність Товариства. Перспективні плани розвитку емітента визначаються загальними зборами акціонерів.

Одним із найбільш важливих завдань розвитку ПАТ «Одеський машинобудівний завод» є забезпечення виробничого процесу насамперед за рахунок підвищення ефективності використання його основних фондів і виробничих резервів.

ПАТ «Одеський машинобудівний завод» розроблений план технічного переозброєння заводу, в якому передбачені наступні заходи: удосконалення серій виготовленої продукції; повне використання виробничих спроможностей заводу; вдосконалення організації виробництва.

Основними напрямками роботи заводу є: розроблені засоби із зменшення металоємкості; зменшення працеемкості лебідок; зменшення працеемкості дократів тепловозних ДТ - 40, ДТ-30, ДТ-40П, ДТ-30П, що дасть спроможність знизити собівартість продукції, що випускається; освоєння нових видів товарного лиття.

Можливі ризики: нестабільність економічної та політичної ситуації в країні; вірогідність різкого підвищення цін на енергоносії; зміни митного законодавства країн-імпортерів; введення обмежувальних митних тарифів та зміна вимог до питань технічної сертифікації продукції, що експортується; криза платіжної дисципліни споживачів підприємства; інфляційні процеси.

Для зменшення вищевказаних ризиків нами пропонується запровадити укладання договорів та зовнішньо-економічних контрактів на умовах попередньої передплати продукції. Запровадити контроль за кошторисом витрат для зменшення поточних витрат. Вести постійний пошук нових замовників.

Отже основними напрямками антикризової стратегії підприємства має бути його модернізація, технічне переозброєння, програма стимулювання збуту та освоєння нових інноваційних видів продукції. Інвестиції в технічне переозброєння та модернізацію підприємства оцінюються в 5,5 млн.грн.

Істотною проблемою для підприємства є те, що для запуску замовлень у виробництво і запобігання ризику неплатоспроможності замовника, договірними умовами передбачено отримання передоплати взамін банківської гарантії повернення авансового платежу, а також узгодження попередньої ціни на вироблену продукцію. Після отримання передоплати завод не має права змінювати умови договорів і збільшувати оптові ціни. Крім того, протягом досліджуваного періоду відбулося значне зростання цін на комплектуючі вироби, сировину і матеріали, законодавчо змінювався рівень мінімальної заробітної плати, і як наслідок, відбулося збільшення собівартості продукції у виробництві.

Умовами запобігання ризикам в даному плані розглядаються:

- ретельне вивчення реальних потреб і можливостей замовника;
- широкий пошук запасного замовника на випадок втрати першого;
- постійна участь в регіональних і міжнародних виставках;
- усестороння підготовка матеріалів на тендер і особиста участь представника заводу при проведенні тендерних торгів
- укладання контрактів на постачання устаткування і виконання робіт по монтажу на умовах «під ключ»;
- розробка системи заходів щодо зниження потреби підприємства в оборотних коштах за рахунок підвищення ритмічності роботи, зменшення запасів, роботи з дебіторами;
- укладання довгострокових договорів з постачальниками сировини з чіткими умовами і штрафними санкціями;
- зниження ризиків фінансування, своєчасний розрахунок за виконані роботи і реалізовану продукцію.

Оцінимо ефективність запропонованої антикризової стратегії за трьома сценаріями розвитку підприємства (песимістичним, нормальним або найбільш ймовірним, оптимістичним).

Для оцінки використаємо такі показники: чистий зведений прибуток (NPV), індекс рентабельності (PI), періоду окупності (PP), внутрішня норма доходності (IRR), для яких оптимальними є: максимальні значення NPV та PI, мінімальне значення PP і перевищення IRR ставки дисконтування.

За ставку дисконтування беремо 21%. Вихідні дані для економічного обґрунтування антикризової стратегії наведені в таблиці 2. Розрахуємо вище зазначені показники для песимістичного сценарію розвитку подій:

**Таблиця 2.**  
**Вихідні дані для оцінки доцільності впровадження антикризової стратегії**  
**ПАТ «Одеський машинобудівний завод»**

Сценарій розвитку подій	Імовірність (P)	Грошовий потік за роками (2019-2023), тис. грн.					
		0	1	2	3	4	5
Песимістичний	0,29	-5512	2215	2454	2311	1810	1500
Нормальний	0,53	-5512	2660	2945	2775	2170	1800
Оптимістичний	0,18	-5512	2880	3190	3005	2350	1950

У таблиці 3 подані дисконтовані грошові потоки.

**Таблиця 3.**  
**Дисконтовані доходи та витрати ПАТ «Одеський машинобудівний завод», тис.грн.**

Роки	Песимістичний сценарій	Нормальний сценарій	Оптимістичний сценарій
0	-5512,00	-5512,00	-5512,00
1	1830,58	2198,35	2380,17
2	1676,12	2011,47	2178,81
3	1304,50	1566,42	1696,24
4	844,38	1012,32	1096,29
5	578,31	693,98	751,81
Разом	6233,89	7482,54	8103,32

Чистий зведений прибуток, грн.

$$NPV_{ПЕС} = \frac{2215}{1,21^1} + \frac{2454}{1,21^2} + \frac{2311}{1,21^3} + \frac{1810}{1,21^4} + \frac{1500}{1,21^5} - 5512 = 721,89 \text{ (тис.грн.)}$$

Період окупності, років

$$PP_{ПЕС} = \frac{5512}{(1830,58 + 1676,12 + 1304,5 + 844,38 + 578,31) / 5} = 4,42 \text{ (роки)}$$

Індекс рентабельності

$$PI_{ПЕС} = \frac{6233,89}{5512} = 1,13$$

Внутрішня норма доходності

$$IRR_{ПЕС} = 27,3\%$$

Розрахуємо вище перелічені показники для нормального сценарію розвитку подій (див. табл. 4).

Чистий зведений прибуток, грн.

$$NPV_{НОРМ} = \frac{2660}{1,21^1} + \frac{2945}{1,21^2} + \frac{2772}{1,21^3} + \frac{2170}{1,21^4} + \frac{1800}{1,21^5} - 5512 = 1970,54 \text{ (тис.грн.)}$$

Період окупності, років

$$PP_{НОРМ} = \frac{220500}{(2198,35 + 2011,47 + 1566,42 + 1012,32 + 693,98) / 5} = 3,68 \text{ (роки)}$$

Індекс рентабельності

$$PI_{НОРМ} = \frac{7482,54}{5512} = 1,36$$

Внутрішня норма доходності

$$IRR_{НОРМ} = 37,7\%$$

Розрахуємо вище перелічені показники для оптимістичного сценарію розвитку подій (див. табл. 4).

$$NPV_{ОПТ} = \frac{2880}{1,21^1} + \frac{3190}{1,21^2} + \frac{3005}{1,21^3} + \frac{2350}{1,21^4} + \frac{1950}{1,21^5} - 5512 = 2591,32 \text{ (тис.грн.)}$$

Період окупності, років

$$PP_{OPT} = \frac{220500}{(2380,17 + 2178,81 + 1696,24 + 1096,29 + 751,81) / 5} = 3,4 \text{ (роки)}.$$

Індекс рентабельності

$$PI_{OPT} = \frac{8103,32}{5512} = 1,47.$$

Внутрішня норма доходності

$$IRR_{OPT} = 42,7\%.$$

Імовірність розвитку подій за різними сценаріями дорівнює:

- песимістичний сценарій передбачає глибокий і незначний спад (p=0,29);
- нормальний — стабільний стан (p=0,53);
- оптимістичний — незначний і потужний підйом (p=0,18).

Знайдемо середньозважені за ймовірностями різних сценаріїв розвитку подій показники NPV, PI, PP, IRR для більш повного аналізу ефективності розширеного відтворення основних фондів (див. табл. 4).

**Таблиця 4.**  
**Середньозважені за ймовірностями різних сценаріїв розвитку подій показники NPV, PI, PP, IRR**

Сценарій розвитку подій	Ймовірність (P)	NPV, грн.	PI	PP, років	IRR, %
		1	2	3	4
Песимістичний	0,29	721,89	1,13	4,42	27,3
Нормальний	0,53	1970,54	1,36	3,68	37,7
Оптимістичний	0,18	2591,32	1,47	3,40	42,7
Середньозважені значення за ймовірностями		1720,17	1,31	3,85	35,6

Отже, за значеннями середньозважених оцінок показників NPV, PI, PP, IRR запропонована антикризова стратегія для ПАТ «Одеський машинобудівний завод» є доцільним. Адже показник чистого зведеного доходу NPV є більшим 0; індекс рентабельності PI є більшим 100%; період окупності PP є меншим періоду терміну експлуатації, який у середньому становить 8-10 років; внутрішня норма доходності IRR перевищує ставку дисконтування.

**Висновки.** Для українських машинобудівних підприємств характерне значне погіршення результатів їх господарювання, що зумовлено впливом як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків на їх діяльність. Впровадження в практику машинобудівних підприємств рекомендованої технології ризик-менеджменту дасть змогу забезпечити можливість управління ризиками та підвищить конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності.

Одним із найбільш важливих завдань розвитку ПАТ «Одеський машинобудівний завод» є забезпечення виробничого процесу насамперед за рахунок підвищення ефективності використання його основних фондів і виробничих резервів. Так, хоча у товариства немає внутрішніх конкурентів, воно опинилось у кризовому стані. Розроблена антикризова стратегія спирається на модернізації, технічному переозброєнні, освоєнні нових інноваційних видів продукції, вдосконаленні збутової та цінової політики.

#### Література.

1. Андрушак Є.М. Діагностика банкрутства українських підприємств. Фінанси України. 2016. № 9. С. 118–125.
2. Полозенко Д., Варгіч С. Банкрутство і шляхи його подолання. Вісник НБУ. №10 2014. с.59–63.
3. Рибалка О. В. Розробка механізмів запобігання загрозам банкрутства. Економіка: проблеми теорії та практики": зб. наук. праць. Дніпропетровськ. Вип. 209, Т.2, 2017. С. 399–404.
4. Чернявський А.Д. Антикризисное управление: учеб. пособ. К.: МАУП, 2000. 405 с.

#### References.

1. Andrushak, Ye.M. (2016), "Bankruptcy diagnostics of Ukrainian enterprises", Finansy Ukrainy, vol. 9, pp. 118–125.
2. Polozenko, D. and Varhich, S. (2014), "Bankruptcy and ways to overcome it", Visnyk NBU, vol.10, pp.59–63.
3. Rybalka, O.V. (2017), "Development of mechanisms for preventing bankruptcy threats", Ekonomika: problemy teorii ta praktyky: zb. nauk. prats', Dnipropetrovsk, vol. 209, pp. 399–404.
4. Cherniavskiy, A.D. (2000), Antykrizysnoe upravlenye [Crisis management], MAUP, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.04.2020 р.