

УДК:658:338.363(477)

## МОДЕЛІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДОВГОТРИВАЛОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

**Валерія Олександрівна СУПРУН**

викладач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Харківського інституту банківської справи УБС НБУ (м. Київ)

E-mail: ler.suprun2014@yandex.ru

*Анотація.* Обґрунтовано необхідність створення системи антикризового управління на машинобудівному підприємстві, яка передбачає діагностику банкрутства на його ранніх стадіях з метою усунення його загрози. Досліджено особливості антикризового управління на підприємствах машинобудівної галузі в умовах подолання наслідків кризи. Розглянуто сутність елементів антикризового управління, які на сьогодні є актуальними і використовуються на провідних промислових підприємствах світу.

*Аннотация.* Обоснована необходимость создания системы антикризисного управления на машиностроительном предприятии, которая предусматривает диагностику банкротства на его ранних стадиях с целью устранения его угрозы. Исследованы особенности антикризисного управления на предприятиях машиностроительной отрасли в условиях преодоления последствий кризиса. Рассмотрены сущность элементов антикризисного управления, которые сегодня актуальны и используются на ведущих промышленных предприятиях мира.

**Ключові слова:** машинобудівне підприємство, криза, антикризове управління, система антикризового управління, банкрутство, механізми антикризового управління.

**Ключевые слова:** машиностроительное предприятие, кризис, антикризисное управление, система антикризисного управления, банкротство, механизмы антикризисного управления.

**Постановка проблеми.** Сьогодні одним із пріоритетних видів промислової діяльності є машинобудування.

Машинобудування – це ключова ланка економіки, від стану і рівня розвитку якої залежить промисловий потенціал країни, її конкурентоспроможність на міжнародних ринках, а також рівень її соціального розвитку. Тому набуває актуальності необхідність постійного контролю за станом і розвитком комплексу машинобудування та його галузей.

Актуальність теми антикризового управління машинобудівним підприємством полягає у створенні ефективної та гнучкої системи господарювання в умовах постійної економічної кризи в нашій державі. У зв'язку з цим особлива увага повинна приділяється організації та вдосконаленню всіх аспектів антикризового управління. В тому числі, впровадженню базових принципів та методів управління саме в кризових ситуаціях, удосконаленню кадрового управління для попе-

редження та відновлення неплатоспроможності підприємств машинобудівної галузі, а також проведенню комплексу заходів щодо забезпечення їх стабільного функціонування. Розробка адекватних та найменш ризикових управлінських рішень, за допомогою яких можна досягнути заданих цілей та позитивного результату сьогодні є основним завданням антикризового управління машинобудівним підприємством. Основними завданнями системи антикризового управління вітчизняним машинобудівним підприємством є завчасне реагування на зміни кон'юнктури ринку; оптимальний вибір та вірне застосування раціональних управлінських рішень з метою подолання кризових подій та подальше їх діагностування на ранніх етапах діяльності підприємств машинобудівної галузі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед вітчизняних дослідників, різноманітні теоретико-методологічні та прикладні аспекти антикризового управління є предметом розгля-

ду у роботах наступних науковців: І. Т. Балабанов, С. Г. Беляєв, О. О. Терещенко, А. Г. Грязнова, С. М. Онисько, Т. С. Клебанова, Л. О. Лігоненко, О. І. Пушкар, І. А. Бланк, М. Хаммер та ін. Методики антикризового управління сформовані та проаналізовані в працях таких зарубіжних вчених, як: Г. Бірман, Р. Брелі, Дж. Фіннері, С. Шмідт, Р. Хіт. З. Є. Шершньової, В. О. Василенка, В. Я. Захарова, Л. О. Лігоненка, А. Г. Грязнової, А. А. Бикова, Т. Н. Беляцької та ін.

**Мета статті** – дослідити зміст існуючих моделей антикризового управління машинобудівним підприємством з метою сприяння розширенню можливостей впливу на прогнозування та нейтралізацію кризових явищ в їх діяльності.

**Обґрунтування отриманих наукових результатів.** Антикризове управління підприємством – це тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства [1]. Але при розгляді впливу криз

на підприємства, необхідно розуміти, що кризові ситуації мають не тільки негативний і руйнівний характер, але й несуть у собі докорінні зміни. Насамперед, необхідно виділити основні принципи, на яких базується система антикризового управління:

- рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства;
- терміновість реагування на різні кризові явища;
- адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його
- фінансовому добробуту;
- реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи [2].

Головне завдання управлінського менеджменту на будь-якому підприємстві, в тому числі і в галузі машинобудування, полягає в оперативному виробленні таких рішень, які дозволили б досягти необхідного результату при мінімальних витратах. Це можливо на основі підготовки спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій (таблиця 1).

**Таблиця 1**

*Етапи реалізації системи менеджменту кризових ситуацій*

Назва етапу	Сутнісна характеристика етапу	Результат
Діагностика кризової ситуації	- розпізнавання відхилень параметрів ситуації від нормальної, раннє виявлення симптомів кризової ситуації, оцінку ймовірних ознак загрози кризи; - встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи за параметрами можливих втрат, можливості збитків і рівня дефіциту часу для виходу з кризової ситуації; - визначення і оцінку факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх взаємозв'язку і взаємозалежності	Оцінка параметрів кризової ситуації.
Розробка концепції подолання кризи	- комплексний аналіз та оцінка стану підприємства; - реструктуризація підприємства; - розробка стратегії по остаточній стабілізації, подоланні наслідків кризи, переходу до зростання або ліквідації підприємства	Створення стратегічних і тактичних планів щодо подолання кризової ситуації.
Реалізація концепції подолання кризи	- підтримка процесів оновлення; підвищення ефективності керівництва підприємством; - налагодження групової роботи кризових команд; - неперервний контроль і оцінку ходу робіт і їх результатів; - забезпечення необхідного рівня згуртованості персоналу	Усунення кризи і її наслідків.
Вихід з кризи	- поліпшення економічних, фінансових та виробничих показників; - реалізація інвестиційних проектів; - збільшення рентабельності діяльності підприємства; - збільшення чистого прибутку підприємства; - збільшення ефективності управлінських дій	Вихід на намічені цілі нормального функціонування підприємства та попередження кризового стану на підприємстві.

Складність вирішення задач антикризового управління визначає складність самостійного створення ефективної системи антикризового

менеджменту на кожному підприємстві [3]. Розглянемо існуючі моделі та системи антикризового управління підприємством (таблиця 2) [4, 5, 6].

Таблиця 2

*Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством*

Назва моделі	Характеристика моделі
Модель антикризового управління на засадах контролінгу	система забезпечення виживання підприємства, націлена на оптимізацію прибутку, спрямована на підтримку реалізації розроблених планів із заданим рівнем точності.
Модель антикризового управління на засадах реінжинірингу	революційне усунення на підприємстві кризових явищ на основі відмови від сталих процедур, спрямоване на поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування наявних бізнес-процесів.
Модель антикризового управління на засадах фінансової діагностики	здатність розпізнавати стан підприємства шляхом використання певних параметрів з метою виявлення, встановлення причин порушень за умови прогнозування показників фінансового стану підприємства на будь-якому відрізку часу або в динаміці.
Модель антикризового управління на засадах фінансової санації	система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.
Модель інноваційного антикризового управління	Здійснення аналізу щодо узгодження продукції зі стратегією розвитку діяльності підприємства. Відбір таких видів продукції, що мають високий попит на конкурентному ринку і дають максимальний прибуток.
Модель антикризового управління на засадах інвестиційного менеджменту	система вибраних довгострокових цілей і засобів їх досягнення, що реалізуються в інвестиційній діяльності підприємства з метою запобігання та усунення кризових явищ.
Модель антикризового управління на засадах менеджменту персоналу	сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру; демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, облік його індивідуальних особливостей.
Модель антикризового управління на засадах консалтингового менеджменту	незалежне об'єктивне консультування та технічна підтримка кваліфікованих спеціалістів, метою яких є надання послуг щодо раціонального використання існуючого потенціалу та ресурсів підприємства для досягнення намічених цілей антикризового управління

Найпоширенішими та найактуальнішими антикризовими заходами управління сучасним машинобудівним підприємством повинні стати такі заходи:

1. Скорочення витрат – інструмент, яким підприємство може скористатися для стабілізації фінансового становища. Очевидно, що для того, щоб підвищити рентабельність продажів і надалі збільшити приплив коштів, необхідно знизити витрати. У рамках цього використовується нормування всіх статей витрат і твердий контроль виконання встановлених нормативів. Такий

підхід принесе відчутні результати, дозволяючи утримати витрати компанії на заданому рівні.

2. Горизонтальна й вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення закупівель разом із іншим покупцем. Збільшення обсягів закупівлі дозволить отримати знижки. Вертикальна інтеграція передбачає більш тісну роботу з ключовими постачальниками сировини й матеріалів, а також проведення моніторингу цін на сировину, виходу на ринок нових потенційних постачальників як альтернативу більш дорогим матеріалам.

3. Аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів. Слід виділити, що вигідно робити самостійно і що дешевше закуповувати в інших виробників.

4. Жорсткість контролю всіх видів альтернативних витрат. Використання платного Інтернету в особистих цілях, телефонні дзвінки по міжміському зв'язку, використання оргтехніки - це ще не всі витрати, яких можна уникнути.

5. Перегляд організаційної структури на предмет виключення зайвих рівнів управління.

6. Оптимізація технологічних процесів.

7. Оптимізація оподаткування.

8. Жорсткість кадрової політики.

**Висновки.** В процесі дослідження проблем та моделей антикризового управління на машинобудівному підприємстві виділено ряд пріоритетних напрямків застосування сучасного інструментарію системи антикризового управління для подолання кризових явищ, з якими зіштовхнулись вітчизняні машинобудівні підприємства в першу чергу необхідно покращити якість інформації, адже забезпечення своєчасною, повною інформацією на всіх етапах прийняття рішень позитивно сприяє подоланню кризової ситуації. Наступним етапом повинно стати підвищення швидкості реакції завдяки передбаченню кризової ситуації. ймовірність кризи і негативність її наслідків вимагають від управлінців термінового аналізу інформації. Будь-які виявлення симптомів кризової ситуації повинні бути негайно розглянуті і своєчасно враховані. В умовах динамічно змінюваного середовища стратегічне планування є найважливішим чинником стійкості й розвитку підприємства. Ефективність стратегії визначається відповідними внутрішні-

ми параметрами підприємства, його положенням на ринку й, у цілому, у зовнішньому середовищі. Виділяючи слабкі місця, слід спрямовувати всі сили на їхнє усунення. Важливим етапом антикризових заходів є формування бюджету підприємства. Планування витрат і передавання повноважень із управління витратами менеджерам підрозділів дозволить значно знизити витрати компанії. Одним з етапів подолання кризи на підприємстві є організація менеджерів у групи. Робота, яка ведеться для подолання кризи, вимагає постійної напруженої роботи великої кількості учасників найрізноманітнішого рівня і є важкою задачею для керівництва. Тому використання в кризових ситуаціях спеціальних менеджерів належить до важливих факторів успіху подолання кризи. Щодо профілактичних заходів запобігання кризовим ситуаціям, то її необхідно проводити по наступних напрямках: фінансово-господарська діяльність; корпоративна культура управління; інноваційна активність; моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і критерії прийняття рішень.

Отже, успішна та ефективна реалізація ряду антикризових заходів буде діяти тільки за умови використання комплексного підходу до ідентифікації кризової ситуації на машинобудівному підприємстві. Комплексний підхід повинен передбачати використання спеціальних методів і прийомів управління процесами попередження, подолання та ліквідації кризи. Зазначений підхід дасть змогу сконструювати ефективну систему антикризового управління на машинобудівному підприємстві, адекватну сучасним умовам господарювання.

#### *Список використаних джерел*

1. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; За заг. ред. З. Є. Шершньової. — К. : КНЕУ, 2007. — 680 с.

2. Теория и практика антикризисного управления / под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. — М. : Закон и право: ЮНИТИ, 2005. — 469 с.

3. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием [Текст] / И. А. Бланк. — К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. — 672 с.

4. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент [Текст] / А. Г. Грязнова. — М. : Тандем; ЭКМОС, 1999. — 368 с.

5. Клебанова Т. С. Банкротство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління [Текст] / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков. — Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. — 272 с.

6. Онисько С. М. Фінансова санація і банкрутство підприємств [Текст]: підручник / С. М. Онисько. — 2-ге вид., виправлене і доповнене. — Львів : "Магнолія 2006", 2008. — 268 с.

7. Пестун І. В. Маркетингове інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у фармації [Текст] / І. В. Пестун, З. М. Мнушко, В. В. Преснякова // Фармацевтичний журн. — 2007. — № 1. — С. 9–14.

8. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст]: монографія / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2004. — 268 с.
9. Лігоненко Л. О. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління та економічного зростання суб'єктів підприємництва [Текст] / Л. О. Лігоненко. — К.: 1999. — Вип. 3. — 145 с.