

*Бабина О.Є., Павлова Н.М.*

## ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ СУДНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

*Досліджено інструменти антикризового управління та сформовано алгоритм формування інструментарію антикризового управління для підприємств суднобудівної галузі.*

**Ключові слова:** антикризове управління, інструменти, методи антикризового управління, інструментарій.

**Постановка проблеми.** Реалії соціально-економічної ситуації в країні протягом останніх десятиліть перетворили поняття «криза», «кризові явища», «антикризове управління» у поняття щоденного використання, актуальність поглибленого розгляду яких тільки посилюється.

Суб'єкти господарювання сьогодні віддають перевагу заходам щодо мінімізації витрат, орієнтації на власні можливості, уникненню втрат та втрачених можливостей, стабілізації проблемних ситуацій. Підприємства використовують антикризові заходи, які переважно базуються на досвіді та інтуїції менеджерів, водночас прості у використанні дієві методики обґрунтування комплексів антикризових заходів практично відсутні.

Крім того, відсутня можливість візуального відображення реального стану підприємства; недостатньо повно вивчені особливості вибору цілей та стратегії підприємства відповідно до рівня його кризового стану; недостатньо досліджені підходи до формування та реалізації послідовності антикризових програм [1, с 4]. Тому залишаються актуальними дослідження щодо формування інструментарію антикризового управління підприємством, в тому числі підприємством суднобудівної галузі.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідження проблем антикризового управління на підприємствах відображено в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: С.Г.Беляєва, І.О.Бланка, Л.С.Бляхмана, О.П. Градова, В.М.Гриньової, А.Г.Грязнової, Г.П.Іванова, М.О.Кизима, Є.М.Короткова, В.І.Кошкіна, Є.Майєра, С.С. Ільїна, Е.М.Короткова, Л.О.Лігоненко, Е.С.Мінаєва, Л.С.Ситник, О.О.Терещенко, В.С.Пономаренка, О.І.Пушкаря, Д.Шіма, Г.О.Шредера та інших. В наукових працях досліджуються теоретичні основи антикризового управління, його методи та інструменти, шляхи уникнення виникнення криз на підприємстві тощо.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Віддаючи належне працям науковців слід зазначити, що недостатньо розробленими залишаються питання формування обґрунтованого інструментарію антикризового управління підприємствами, в тому числі суднобудівельними судноремонтними заводами.

**Мета статті.** Метою статті є обґрунтування алгоритму формування комплексу антикризових інструментів для підприємств суднобудівної галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Суднобудування є важливою галуззю промисловості, яка впливає на конкурентоспроможність країни. Воно стимулює розвиток суміжних галузей (металургії, машинобудування тощо) та досягнення ними високого науково-технічного рівня. Основною проблемою підприємств суднобудування на сьогодні є різке зниження виробничого потенціалу через критичне зношування основних засобів на більшості підприємств, відтік за кордон робітників виробничих спеціальностей, ускладнення керівництва діяльністю підприємств у зв'язку з неоднозначним вирішенням питань власності тощо [2, с 299 ].

---

Згідно даних Державної служби статистики України у 2010 році частка продукції, що реалізована суднобудівними підприємствами становила 4,6% із загального обсягу, що менше на 1,9% від 2008 року [3].

Обсяг продукції, виробленої на промислових підприємствах галузі за 2010 р. склав 1965 млн.грн., що в 2 рази менше від 2009р. та на 338 млн. грн. менше від 2008 р. У 2010 році побудовано і передано замовникам 24 судна і плавучих засобів загальною вартістю 161,2 млн. дол. США. З них 15 суден передано вітчизняним замовникам і 9 – судновласникам Норвегії і Голландії. Але це – на 6 суден менше у порівнянні з 2009р. та на 15 – у порівнянні з 2007 р [4].

Що стосується соціальної сфери, то всього в суднобудівній галузі кількість робочих місць зменшилась з 200 тис. до 17 тис. Все це свідчить про глибоку кризу, в якій опинилися підприємства суднобудівної галузі. Вище зазначене показує необхідність та важливість постійної роботи з антикризового управління

У науковій літературі антикризове управління, із одного боку, розглядають як підсистему загального управління, із іншого – як самостійну систему. На думку авторів антикризове управління доцільно розглядати як єдину цілеспрямовану сукупність інструментів, використання яких дозволить запобігти розвитку кризи та мінімізувати її негативні наслідки. Отже, інструменти антикризового управління – це засоби, механізми, алгоритми впровадження певних дій, що застосовуються для виконання завдань, передбачених антикризовим управлінням, для досягнення бажаного результату, тобто запобігання виникненню кризи та ліквідації її наслідків на підприємстві. До інструментів антикризового управління відносять: аутсорсинг, інсорсинг, реінжиніринг, фінансова санація, рекламна компанія, бенчмаркетинг, петчинг, злиття, диверсифікація, даунсайзинг тощо.

Існує багато інструментів антикризового управління, але відсутній об'єктивний спосіб вибору цих інструментів відповідно до стану та можливостей підприємства. Тому в процесі досліджень авторами був розроблений алгоритм вибору інструментів антикризового управління, в залежності від реального стану підприємства. Схема алгоритму наведена на рис.1.

Існують зовнішні та внутрішні фактори виникнення кризи на підприємствах суднобудівної галузі. До зовнішніх відносяться: нестабільна політична ситуація в країні, загальні економічні умови, що постійно змінюються, іноземна конкуренція та інше. А до внутрішніх факторів можна віднести: недостатній рівень освоєння технологій випуску нових продуктів, застарілість основних засобів, відсутність або неякісна робота систем контролінгу, низький рівень маркетингу, що призводить до втрати ринків збуту продукції та інше. Отже, ми бачимо, що криза може виникнути у всіх сферах діяльності підприємства.

В результаті дослідження були виокремлені такі сфери діяльності підприємства: фінансова, виробнича, управління персоналом, інноваційна, інвестиційна, управління логістикою, інформацією та маркетингом., що складають систему антикризового управління.

На першому етапі запропонованого алгоритму проводиться аналіз показників діяльності підприємства.

На **другому етапі** здійснюється вибір найбільш важливих з точки зору результативності антикризового управління сфер діяльності підприємства. За результатами експертного опитування визначено, що найбільш важливими з точки зору антикризового управління є управління фінансами (100% опитаних визначили цю сферу діяльності), управління персоналом (88%), управління виробництвом (88%).

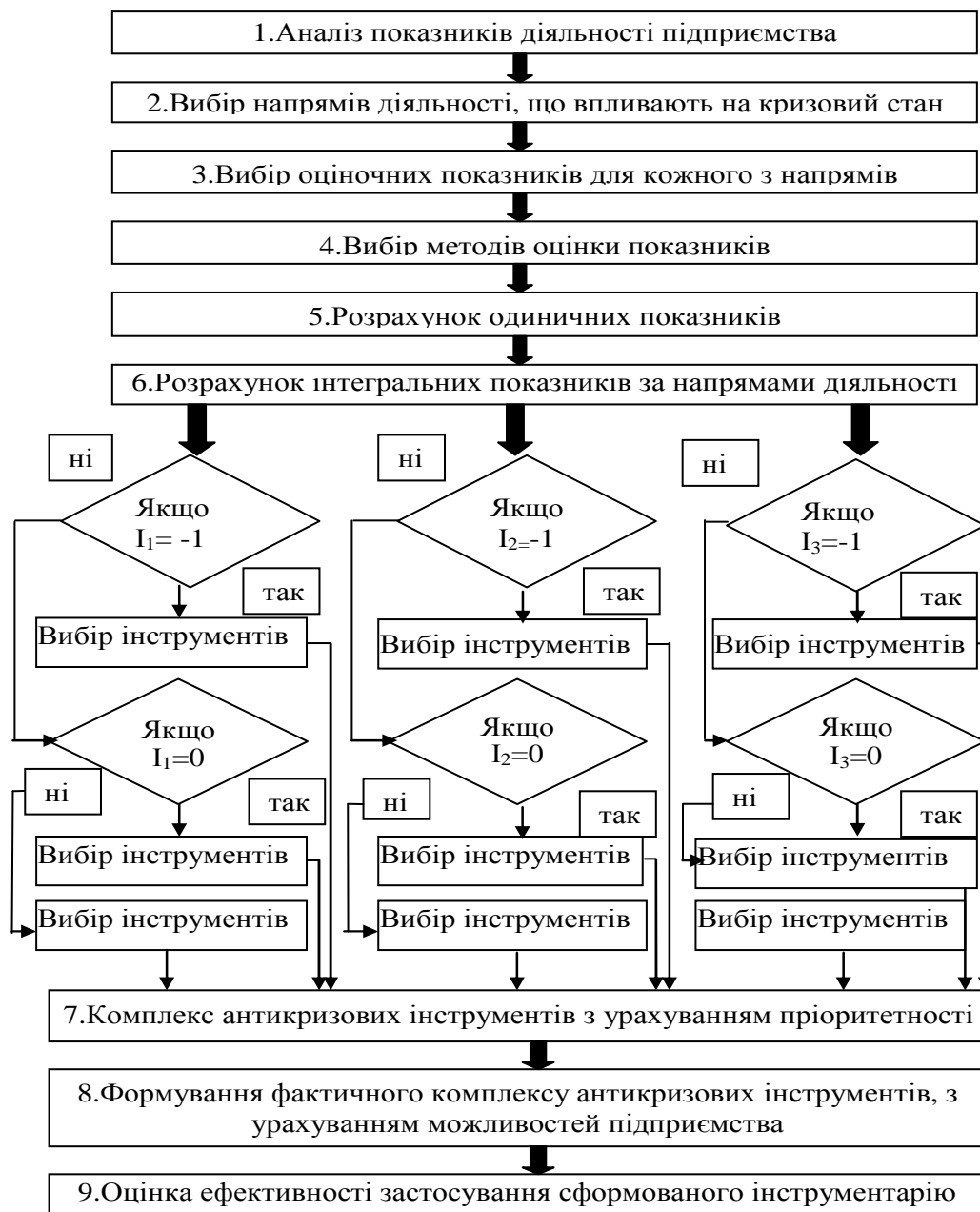


Рис.1 Алгоритм формування інструментарію антикризового управління

В анкетуванні взяли участь 17 респондентів. Мінімально необхідна кількість експертів була обґрунтована за рівнянням Стерджессі [5]

$$n = 1 + 3,322 \lg N , \quad (1)$$

де  $n$  – кількість експертів, достатня для репрезентативності вибірки;  $N$  – чисельність генеральної сукупності, тобто загальна кількість експертів, що можуть дати необхідні оцінки.

На третьому етапі запропонованого алгоритму здійснюється вибір оціночних показників, що найбільше характеризують кожну з обраних сфер діяльності підприємства. Методом експертних опитувань було відібрано по три показники для кожної сфери діяльності підприємства (таблиця 1).

Таблиця 1

## Результати опитування експертів щодо відбору показників оцінки кризового стану

Сфера діяльності	Показники	Кількість відповідей	Частота, %
Фінансові	власні обігові кошти	14	82
	рентабельність	13	76
	прибуток	13	76
Виробничі	фондовіддача основних засобів	16	94
	обсяг виробництва	13	76
	обсяг капіталовкладень	12	71
Управління персоналом	продуктивність праці	14	82
	коефіцієнт плинності персоналу підприємства	12	71
	рівень кваліфікації персоналу	11	65

На четвертому етапі алгоритму вибираються методи оцінки показників. Авторами запропоновано оцінювати показники за результатами їх динаміки. Якщо впродовж досліджуваного періоду значення показника не змінилося (або змінилось на  $\pm 2\%$ ), то йому присвоюється значення 0, якщо погіршилось більше, ніж на 2%, то присвоюється -1, а якщо покращилось більше, ніж на 2%, то значення +1. Отримані значення за показниками кожної сфери діяльності додаються. Таким чином формується матриця сукупності можливих станів підприємства.

Таблиця 2

## Розрахунок показників та формування матриці варіанту стану підприємства

Назва показника	2011	2012	2013	Темп росту		Управління виробництвом	Управління фінансами	Управління персоналом
1.Обсяг виробництва, тис.грн	32 726,8	21850,2	18439,5	-14287,3	-1	-1		
2.Фондовіддача, грн./грн.ОЗ	0,2	0,2	0,13	-0,07	-1			
3.Обсяги капіталовкладень, тис.грн	-	-	-	-	-1			
4.ВОК, тис.грн	4538,0	3499,0	5851,7	1313,7	+1		-1	
5.Рентабельність, %	3,614	-15,67	0,278	-3,33	-1			
6.Прибуток, тис.грн	487,1	1 177,8	-	-487,1	-1			
7.Продуктивність праці, грн. /од	32,11	35,34	25,55	-6,56	-1			+1
8.Плинність кадрів	0,09	0,08	0,07	-0,01	+1			
9.Рівень кваліфікації	0,63	0,70	0,67	+0,04	+1			

На п'ятому етапі проводиться розрахунок показників.

За результатами аналізу показників на шостому етапі формується матриця (x; y; z), кожна із змінних якої визначає стан певного напрямку діяльності підприємства (x – фінансовий стан, y – стан виробництва, z – ефективність управління персоналом).

Результати розрахунку показників для Кілійського суднобудівельно-судноремонтного заводу та формування матриці станів наведено в таблиці 2.

Результати розрахунків свідчать про кризовий фінансовий стан підприємства, оскільки прибуток та рентабельність мають тенденцію до зниження. Також зменшились обсяги виробництва та фондовіддача, що свідчить про зменшення кількості замовлень та зношеність і неефективне використання основних засобів. Щодо ефективності управління персоналом, то відбулось зменшення плинності кадрів, та зростання рівня кваліфікації, що є позитивним моментом. Однак, водночас відбулось зменшення продуктивності праці.

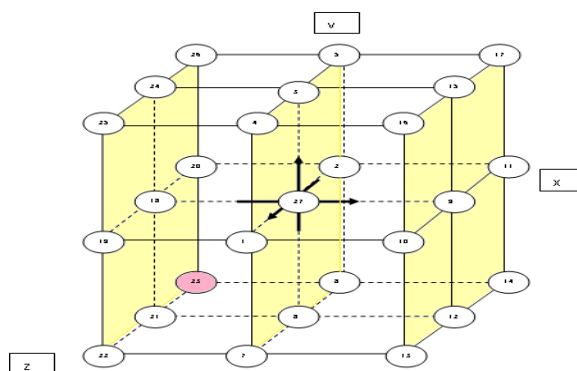
Отже, в нашому випадку матриця матиме вигляд (-1;-1;+1). Тобто, перш за все при виборі антикризових інструментів слід звернути увагу на покращення фінансово-господарської діяльності підприємства, а по-друге - на збільшення продуктивності праці. Всі можливі варіанти станів підприємства зображені в таблиці 3. Графічно матриця зображена на рис.2.

Таблиця 3

**Матриця можливих варіантів стану підприємства**

	x	y	z		x	y	z		x	y	z				
<b>1</b>	0	0	-1	<b>8</b>	0	-1	1	<b>15</b>	1	1	0	<b>22</b>	-1	-1	-1
<b>2</b>	0	0	1	<b>9</b>	1	0	0	<b>16</b>	1	1	-1	<b>23</b>	-1	-1	1
<b>3</b>	0	1	0	<b>10</b>	1	0	1	<b>17</b>	1	1	1	<b>24</b>	-1	1	0
<b>4</b>	0	1	1	<b>11</b>	1	0	-1	<b>18</b>	-1	0	0	<b>25</b>	-1	1	-1
<b>5</b>	0	1	-1	<b>12</b>	1	-1	0	<b>19</b>	-1	0	-1	<b>26</b>	-1	1	1
<b>6</b>	0	-1	0	<b>13</b>	1	-1	-1	<b>20</b>	-1	0	1	<b>27</b>	0	0	0
<b>7</b>	0	-1	-1	<b>14</b>	1	-1	1	<b>21</b>	-1	-1	0				

За результатами розрахунків відповідно до конкретного типу матриці обирається перелік найбільш дієвих антикризових інструментів та встановлюється пріоритетність їх застосування з метою ліквідації наслідків або профілактики виникнення кризових явищ на підприємстві.



**Рис.2. Матриця можливих варіантів стану підприємства**

За результатами досліджень авторів було згруповано сукупність антикризових інструментів за сферами діяльності підприємства в залежності від значення показника кризового стану (таблиця 4).

Отже, на сьомому етапі формується комплекс антикризових інструментів з урахуванням пріоритетності їх застосування. Однак в реальному часі не всі інструменти можуть

застосовуватись на конкретному підприємстві. Тому топ менеджери з наведеного переліку обирають ті інструменти, які можуть бути реалізовані практично. На восьмому етапі формується фактичний комплекс антикризових інструментів з урахування можливостей підприємства щодо їх реалізації. На дев'ятому етапі оцінюється ефективність реалізованих заходів.

Таблиця 4

Інструменти антикризового управління

	-1	0	+1
Управління фінансами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимізація асортиментного портфеля шляхом вилучення збиткової продукції.</li> <li>2. Удосконалення організаційної структури через реорганізацію або ліквідацію нерентабельних підрозділів.</li> <li>3. Жорстке скорочення витрат.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення ефективності управління активами підприємства.</li> <li>2. Розробка і впровадження програми скорочення витрат.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Регуляризація.</li> </ol>
Управління виробництвом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Жорсткий контроль витрат.</li> <li>2. Реінжиніринг.</li> <li>3. Злиття.</li> <li>4. Даунсайзинг.</li> <li>5. Диверсифікація ринків та асортименту.</li> <li>6. Проведення рекламної кампанії.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення рекламної кампанії.</li> <li>2. Бенчмаркетинг.</li> <li>3. Фінансовий лізинг.</li> <li>4. Оновлення основних засобів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення рекламної кампанії.</li> <li>2. Диверсифікація.</li> </ol>
Управління персоналом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Припинення найму.</li> <li>2. Професійна перепідготовка працівників у зв'язку із звільненням (адаптаційна підготовка).</li> <li>3. «Аутплейсмент».</li> <li>4. Масові звільнення.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підтримка необхідного професійного рівня персоналу, в тому числі тимчасово непрацюючого, ознайомлення його з сучасними досягненнями в науці, техніці, технології відповідно до профілю підприємства (фундаментальна фахова підготовка).</li> <li>2. Забезпечення працівників знаннями та навичками, необхідними для роботи в нових умовах, у тому числі з урахуванням змін, передбачених антикризовою програмою (випереджувальне навчання).</li> <li>3. Формування оптимального психологічного клімату в колективі, взаєморозуміння та співробітництва в нових умовах (командна підготовка).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стимулювання «внутрішніх венчурів»</li> <li>2. Контролінг</li> <li>3. Формування оптимального психологічного клімату в колективі, взаєморозуміння та співробітництва</li> </ol>

**Висновки.** В статті сформовано методичний підхід щодо вибору інструментів антикризового управління на основі розрахунку трьох показників динаміки за сферами функціонування підприємства. Запропонований методичний підхід дає можливість визначити сукупність інструментів з урахуванням пріоритетності їх використання, що забезпечить ефективність процесу антикризового управління.

---

---

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Проскура О.Ю.* Антикризове управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : Спеціальність 08.06.02 – підприємництво, менеджмент та маркетинг / Проскура О.Ю. – Харків, 2002. – 20 с.
2. *Майстренко О.* Стан виробничого потенціалу суднобудування та перспективи його розвитку. [Електронний ресурс] / О.Майстренко // Економічний аналіз. – 2011. – № 9. – С. 299–304 Режим доступу:  
[http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum%20/Ecan/2011\\_9\\_2/pdf/maystrenko.PDF](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum%20/Ecan/2011_9_2/pdf/maystrenko.PDF)
3. Міністерство промислової політики України [Електронний ресурс] : Режим доступу.  
<http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/index1>.
4. Мінпромполітики: Обсяг продукції, виробленої на промислових підприємствах суднобудівної галузі за 6 місяців 2010 року, склав 1561,5 мільйона гривень. [Електронний ресурс] // Режим доступу:  
[http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art\\_id=243539017](http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=243539017)
5. *Степанов В.Г.* Статистика Часть 1. Учебный курс (учебно-методический комплекс) *Формула Стерджесса. Условия ее применения.* [Електронний ресурс] / В.Г. Степанов. – Режим доступа <http://kudsar.narod.ru/examekometrika/ooo/oooeoans.html>

**Бабина О.Е., Павлова Н.Н.**

### **ФОРМИРОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СУДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

*Исследованы инструменты антикризисного управления и сформирован алгоритм формирования инструментария антикризисного управления для предприятий судостроительной отрасли.*

**Ключевые слова:** антикризисное управление, инструменты, методы антикризисного управления, инструментарий.

**Babina O., Pavlova N.**

### **FORMATION OF CRISIS MANAGEMENT TOOLS SHIPBUILDING ENTERPRISES**

*Investigated instruments of crisis management and generation algorithm formed crisis management tools for shipbuilding enterprises.*

**Keywords:** crisis management, tools, methods of crisis management tools.

УДК 330

**Байрактар Ю.П.**

### **ПОНЯТТЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЙОГО ЕВОЛЮЦІЯ**

*В статті досліджено еволюцію підходів до визначення сутності соціальної відповідальності підприємств, її принципи, проаналізовано існуючі визначення даного поняття та запропоновано власне.*

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність, соціальна відповідальність бізнесу.