

<http://dx.doi.org/10.15589/jnn20140115>

УДК 338.124.4

В 17

## MANAGEMENT IMPROVEMENT OF THE MECHANICAL ENGINEERING ENTERPRISES DEVELOPMENT DURING THE ECONOMIC CRISIS

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

**Nataliia M. Vanina**

[natasha.vanina@mail.ru](mailto:natasha.vanina@mail.ru)

ORCID: 0000-0002-0897-0787

**Oleksandr V. Vanin**

[natasha.vanina@mail.ru](mailto:natasha.vanina@mail.ru)

ORCID: 0000-0002-0897-0787

**Н. М. Ваніна,**

канд. екон. наук, доц.;

**О. В. Ванін,**

викл.

**Pervomaisk Polytechnic Institute of Admiral Makarov National University of Shipbuilding,  
Pervomaisk**

*Первомайський політехнічний інститут Національного університету кораблебудування, м. Первомайськ*

**Abstract.** The presented paper is devoted to the development of the optimization management model of machine-building enterprises. In the current economic conditions the effective crisis increases the relevance of the financial management of the enterprise as a system of timely methods and techniques which can prevent a financial crisis and avoid the bankruptcy. The development of the engineering complex of Ukraine, leading to the absence of mechanisms for crisis management industry and their further improvement, makes proposals to form the financial equilibrium of the enterprise in the long term. Implementation of the proposed optimization model of management at the enterprises of machine-building industry has a positive effect on financial position, restoring the solvency for urgent financial obligations of the company and creates the conditions for the further development of the company. Research aim is to develop and implement an efficient algorithm of action to venture out the economic crisis, in conditions of limited materials, financial and time resources, based on international experience and examples of good practices of advanced countries, which will optimize the management of the engineering enterprise.

**Keywords:** economic crisis, crisis of the enterprise, crisis, crisis management.

**Анотація.** Досліджено антикризове управління, спрямоване на вихід підприємства з кризового становища на початкових стадіях його прояву та недопущення останньої стадії кризи підприємства – банкрутства. Проведено оцінку стану і перспектив розвитку машинобудівних підприємств України в сучасних умовах.

**Ключові слова:** економічна криза, криза підприємства, кризові явища, антикризове управління.

**Аннотация.** Исследовано антикризисное управление, направленное на выход предприятия из кризисного положения на начальных стадиях его проявления и недопущение последней стадии кризиса предприятия – банкротства. Проведена оценка состояния и перспектив развития машиностроительных предприятий Украины в современных условиях.

**Ключевые слова:** экономический кризис, кризис предприятия, кризисные явления, антикризисное управление.

## REFERENCES

- [1] Vasylenko V.O. Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv, CNL Publ., 2005. 504 p.
- [2] Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Indeksy promyslovoi produktsii (2000–2012 rr.) [Industrial production indices, 2000–2012]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- [3] Doroshuk H.A., Dashchenko N. M. Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom [Anticrisis management of the enterprise]. Odesa, Standart Publ., 2007. 320 p.
- [4] Ivaniuta S.M. Antykryzove upravlinnia [Anticrisis management]. Kyiv, CUL Publ., 2007.
- [5] Kryvoviazuk I.V. Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv, Kondor Publ., 2008. 366 p.
- [6] Nasinnyk V. Z. Finansova sanaciia ta restrukturyzatsiia pidprijemstv [Financial rehabilitation and enterprise restructuring]. Ternopil, TANH Publ., 2003. 252 p.

- [7] Shmorhun L.H. Menedzhment orhanizacii [Management of the organizations]. Kyiv, Znannia Publ., 2010. 452 p.
- [8] Shtanhret A.M., Kopyliuk O.I. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv, Znannia Pub., 2007. 335p.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Світова економічна криза послужила причиною для формування кризової ситуації на багатьох вітчизняних підприємствах машинобудівного комплексу. У результаті більше 60 тисяч підприємств вітчизняної промисловості опинилися на межі банкрутства (останньої стадії кризи підприємства). Це свідчить про низьку ефективність існуючої системи моніторингу кризових явищ промислових підприємств і відсутність дієвих інструментів недопущення до кризових проявів на їх початковій стадії.

Формалізація причинно-наслідкових зв'язків виникнення кризових явищ в економіці підприємства і розробка ефективного алгоритму дій з виведення підприємства з кризи дозволять оптимізувати процес управління діяльністю машинобудівного підприємства і забезпечити ефективне оперативне рішення поставлених задач виведення підприємства з кризи в умовах обмеження матеріальних, фінансових і часових ресурсів. В умовах макроекономічної ситуації та гострої конкурентної боротьби, що швидко змінюються, дослідження з розробки моделі оптимізаційного управління діяльністю підприємств машинобудівного комплексу є особливо актуальними і мають важливе прикладне значення.

Дана стаття заснована на аналізі існуючих механізмів антикризового управління промисловими підприємствами та подальшого їх оздоровлення.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченням питань, які ставить перед собою антикризове управління, займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: В.О. Василенко [1], Г.А. Дорошук, Н.М. Дашенко [3], С.М. Іванюта [4], І.В. Кривов'язюк [5], А.М. Штангрет, О.І. Копилук [8] та ін. Основним недоліком праць авторів, що займалися проблематикою антикризового управління, виступає те, що вони розглядають методіку визначення причин, наслідків, формування засобів протидії кризовим явищам на рівні окремо взятого підприємства чи групи підприємств. Доцільніше було б розглядати цю проблему на загальнодержавному або світовому рівні.

З метою формування науково обґрунтованих методичних рекомендацій щодо поліпшення стану справ на підприємствах пропонується сформулювати модель оптимізаційного управління в умовах кризи, засновану на використанні синергетичного ефекту від комплексного застосування зовнішніх і внутрішніх заходів антикризового управління. Крім того, пропонується покроковий алгоритм поліпшення ситуації

на підприємстві, який дозволить поетапно реалізувати завдання поліпшення його економічних показників і зміцнення фінансового стану на довгостроковий період.

**МЕТОЮ СТАТТІ** є аналіз теоретичних положень і методичних рекомендацій з оптимізаційного управління підприємствами машинобудівного комплексу в умовах кризи.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Машинобудівний комплекс України є однією з найбільш важливих, потужних і перспективних галузей промисловості, яка забезпечує технічне оснащення, комплексну механізацію та автоматизацію процесів виробництва.

У машинобудуванні зосереджено майже 15 % вартості основних засобів та понад 21 % загальної кількості найманих працівників промисловості, без урахування малих підприємств (понад 585 тис. осіб у 2012 р.).

Машинобудівні підприємства є одними з найбільш постраждалих від економічної кризи. Через зменшення зовнішнього попиту відбулося зниження експорту продукції машинобудування, зменшення обсягів виробництва та збільшення кількості готової продукції на складах, погіршення фінансових результатів.

За останні 5 років кількість збиткових підприємств промисловості перевищує 30 % від загальної кількості збиткових підприємств України.

Аналіз динаміки індексів виробництва у машинобудівній промисловості (табл. 1) свідчить про стабільний розвиток галузі протягом 2005–2012 рр., зумовлений як внутрішнім попитом, так і нарощуванням обсягів експортних поставок, в основному до РФ, Німеччини, Польщі, Угорщини та Індії. Унаслідок світової фінансово-економічної кризи у 2008 р. відбулось уповільнення зростання обсягу виробництва машинобудівної промисловості, а в 2009 р. – його падіння на 45,2 %, що виявилось найсуттєвішим серед усіх інших видів промислової діяльності.

У 2010–2011 рр. у галузі досягнуто збільшення обсягів виробництва на 18,9 %, проте у 2012 р. обсяги виробництва зменшились на 23,2 %, в основному внаслідок уповільнення розвитку країн – основних торговельних партнерів України і відповідного зниження зовнішнього попиту. Падіння обсягів виробництва відбулось майже за всіма позиціями.

Таблиця 1. Індекси виробництва у машинобудівній промисловості, у відсотках до попереднього періоду\*

Галузь	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Машинобудування	107,1	111,8	119,0	100,3	55,1	136,1	117,2	94,0
У тому числі:								
виробництво машин та устаткування	112,2	102,9	103,0	98,2	62,4	121,1	112,5	90,0
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	90,8	110,7	129,1	93,2	71,8	124,2	114,7	88,4
виробництво транспортних засобів та устаткування	112,4	119,1	130,0	105,7	42,1	161,9	122,6	101,1

\*Розраховано за даними Держкомстату України [2] машинобудівними підприємствами за видами діяльності.

Значну роль у збільшенні збиткових підприємств у машинобудуванні України відіграли дебіторська та кредиторська заборгованість. Так, у 2009 р. порівняно з 2008 р. відбулося збільшення дебіторської заборгованості на 14593 млн грн та кредиторської на 22658,2 млн грн. Ще однією причиною зменшення прибутковості підприємств машинобудівного комплексу є зменшення обсягу виробництва продукції. За січень–листопад 2012 р. машинобудівними заводами області було реалізовано продукції на суму 22,0 млрд грн, що на 0,8 % менше, ніж за відповідний період 2011 р.

За 10 місяців 2012 р. експорт машинобудівної продукції області в країни далекого і ближнього зарубіжжя проти 10 місяців 2011 р. скоротився на 0,8 % і склав 1469,9 млн дол. США. Питома вага машинобудування в загальному експорті області дорівнює 12,1 %.

За січень–вересень 2012 р. 59,4 % машинобудівних підприємств області одержали прибутки у розмірі 1355,8 млн грн, інші (40,6 %) – 461,2 млн грн збитків.

Також слід відмітити, що машинобудівна галузь в Україні є експортоорієнтованою, на зовнішні ринки реалізується близько половини виробленої продукції. При цьому експорт недиверсифікований і припадає переважно на країни СНД (насамперед Росію), які також сильно постраждали від кризи. У результаті цього різке скорочення інвестиційної активності у 2009 р. на основних ринках збуту призвело до зменшення експорту продукції машинобудування на 37 % – до 6,89 млрд дол. США. У першій половині 2010 р. за рахунок поступового відновлення інвестиційного попиту на зовнішніх ринках відбулося зростання експорту продукції машинобудування, порівняно з відповідним періодом попереднього року, більш ніж на 40 % – до 3,94 млрд дол. США.

Частка імпорту продукції машинобудування у всі роки перевищує питому вагу експорту. Найбільша різниця спостерігалася у 2006 р. (15,9 %), а протягом 2007–2011 рр. – зменшення співвідношення.

Однак слід зазначити, що значне зниження імпорту продукції машинобудування у 2009 р. не привело до її заміщення вітчизняною продукцією, оскільки

загальні обсяги її виробництва в Україні також суттєво знизилися (майже в два рази). Імпорт продукції машинобудування в листопаді 2013 р. скоротився на 5,6 %.

Динаміка розвитку підприємства визначається результатами його поточного функціонування. Розвиток підприємства, в свою чергу, створює сприятливі умови для його розвитку в перспективі. Таким чином, має місце циклічність процесу розвитку, в якому етап спаду, званий «кризою підприємства», стає передвісником нової стадії розвитку підприємства. Криза підприємства розвивається поетапно, з проявом на кожному етапі певних кризових явищ і наслідків.

Існують різні точки зору щодо кількості етапів розвитку кризи підприємства і послідовності проходження етапів. З точки зору внутрішньої ефективності промислового підприємства криза підрозділяється на чотири послідовні етапи: 1-й – криза рентабельності; 2-й – криза розвитку; 3-й – криза виробництва; 4-й – криза платоспроможності.

З точки зору потенціалу подолання кризи процес його розвитку підрозділяють на наступні етапи:

1-й етап – потенційна криза, що є нормальним станом для господарюючого підприємства;

2-й етап – латентна криза, що проявляється у виникненні слабких ознак кризових процесів на підприємстві;

3-й етап – гостра подолання криза, що характеризується погіршенням значень економічних показників діяльності підприємства за умов достатності у нього власних коштів та економічного потенціалу для виходу з кризи;

4-й етап – гостра нездоланна криза, недостатність власних ресурсів підприємства для її подолання.

Завдяки проведеному аналізу були визначені основні фактори та причини виникнення криз на промислових підприємствах.

Класифікація факторів на зовнішні і внутрішні є найбільш поширеною (рис. 1).

Для кожного промислового підприємства причини виникнення кризи індивідуальні.

У господарській діяльності промислових підприємств у більшості випадків криза виникає як

результат неефективної організації системи управління в поєднанні з відсутністю стратегії розвитку даного підприємства. У результаті можна зробити висновок, що, незважаючи на широкий спектр факторів, які викликають на промислових підприємствах кризові явища, в більшості випадків основною причиною кризи є недоліки управління.

Проведений аналіз свідчить про те, що при збереженні ознак зовнішнього благополуччя машинобудівного комплексу його фінансове становище погіршується, проявляються явні ознаки дестабілізації, тобто ознаки формування кризи підприємства.

Результати проведеної оцінки стану справ щодо машинобудівних підприємств дозволили зробити висновок, що протягом 2005–2012 рр. економічний стан підприємства погіршився, були виявлені ознаки формування кризової ситуації.

Тому авторами роботи запропоновано формалізовану модель оптимізаційного управління в умовах кризи підприємства (рис. 2).

Як показано на рис. 2, система заходів подолання кризи підприємства підрозділяється на два напрямки: заходи зовнішнього середовища і заходи внутрішнього середовища підприємства.

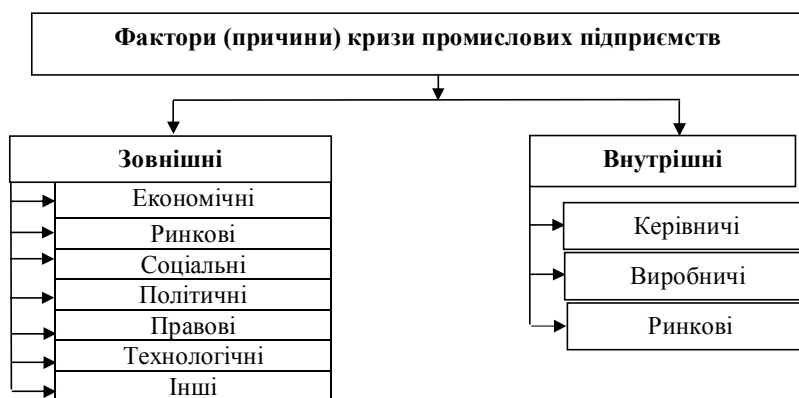


Рис. 1. Зовнішні та внутрішні фактори кризи підприємства [6, 7]



Рис. 2. Модель оптимізаційного управління підприємством в умовах кризи

Найбільш актуальними напрямками вдосконалення державної політики в галузі регулювання діяльності машинобудування виділяють:

необхідність подальшого зниження податкового тягаря;

створення умов для розвитку експорту;

стимулювання розвитку внутрішнього ринку за рахунок модернізації вітчизняних машинобудівних підприємств.

Визначальна роль у вирішенні проблеми фінансового оздоровлення підприємства, що зазнає кризових явищ, належить самому підприємству.

Незалежно від тяжкості масштабів кризового стану підприємства, першочерговим завданням у комплексі заходів по його фінансовому оздоровленню є відновлення платоспроможності, а саме забезпечення здатності підприємства здійснювати невідкладні платежі.

З метою забезпечення фінансового оздоровлення підприємства – об'єкта дослідження, пропонується розробити систему внутрішніх антикризових заходів (рис. 3).

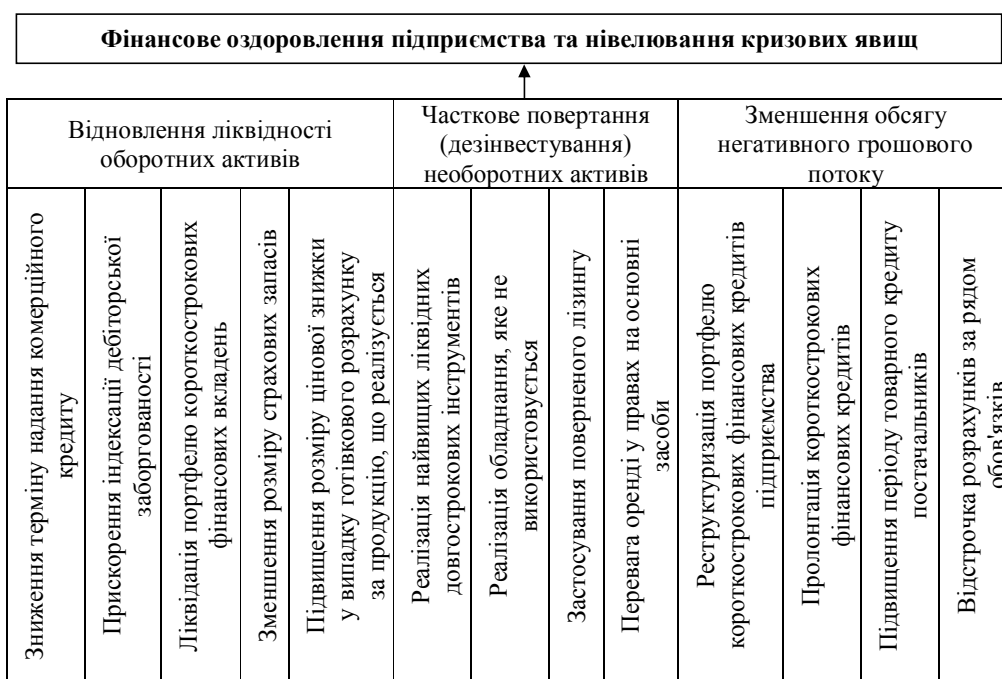


Рис. 3. Схематичне зображення запропонованих складових фінансового оздоровлення підприємства

Мета даного етапу фінансового оздоровлення підприємства вважається досягнутою при усуненні поточної неплатоспроможності підприємства, тобто у разі, якщо обсяг надходження грошових коштів за період перевищить обсяг невідкладних фінансових зобов'язань. При досягненні цієї мети загроза банкрутства підприємства вважається ліквідованою в поточному відрізку часу, хоча на практиці вона, як правило, набуває відкладеного характеру. Запропоновані внутрішні заходи повинні реалізовуватися в комплексі, доповнюючи один одного.

Упровадження запропонованої моделі оптимізаційного управління на підприємствах машинобудівної галузі повинно позитивно відбитися на їх фінансовому стані, зміцнивши його, відновивши платоспроможність щодо невідкладних помилкових фінансових зобов'язань підприємства, і створити передумови для подальшого розвитку діяльності підприємства. На основі проведеного дослідження були сформульовані пропозиції щодо формування фінансової рівноваги підприємства на довгостроковий період.

У сучасних умовах господарювання об'єктивно зростає актуальність ефективного антикризового фінансового управління підприємством, як системи своєчасних методів і прийомів, здатних запобігти фінансовій кризі й уникнути банкрутства. Треба відмітити, що всі наведені вище твердження дають змогу констатувати існування фінансової кризи на підприємствах машинобудівного комплексу. Тому необхідний постійний контроль за факторами виникнення фінансової кризи, бо їх своєчасне виявлення, визначення фази і глибини кризи значно підвищує ефективність управлінських рішень щодо способів нейтралізації цих негативних факторів.

### ВИСНОВКИ

1. Аналіз розвитку машинобудівного комплексу України за останні роки дає підстави зробити висновок про відсутність механізмів антикризового управління промисловими підприємствами та подальшого їх оздоровлення.

2. Напрямом подальших досліджень є формування світовому досвіді та прикладах ефективної практики переродових країн світу, який дозволить оптимізувати процес управління діяльністю машинобудівного підприємства та реалізація ефективного алгоритму дій з виведення підприємства з економічної кризи, що ґрунтується на

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- [1] **Василенко, В. О.** Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : ЦНЛ, 2005. – 504 с.
- [2] Державний комітет статистики України. Індекси промислової продукції (2000–2012 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- [3] **Дорошук, Г. А.** Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / Г. А. Дорошук, Н. М. Дашченко. – О. : СтандартЪ, 2007. – 320 с.
- [4] **Іванюта, С. М.** Антикризове управління [Текст] : навч. посіб. / С. М. Іванюта. – К. : ЦУЛ, 2007.
- [5] **Кривов'язюк, І. В.** Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К. : Кондор, 2008. - 366 с.
- [6] **Насінник, В. З.** Фінансова санація та реструктуризація підприємств [Текст] / В. З. Насінник. – Т. : ТАНГ, 2003. – 252 с.
- [7] **Шморгун, Л. Г.** Менеджмент організацій [Текст] : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. – 452 с.
- [8] **Штангрет, А. М.** Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

---

© Н. М. Ваніна, О. В. Ванін  
Надійшла до редколегії 20.01.2014  
Статтю рекомендує до друку  
д-р екон. наук, проф. А. Б. Альохін