

Череп А. В.

д.е.н., професор, Запорізький національний університет; Україна;

e-mail: cherep_a_v@mail.ru

Павленко А. І.

Запорізький національний університет, Україна;

e-mail: ann26061997@yandex.ua

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАШИНОБУДУВАННЯ НА ЕТАПІ РАННЬОЇ ДІАГНОСТИКИ КРИЗИ

Анотація. У статті розглянуто проблеми антикризового управління на етапі ранньої діагностики кризи, головні завдання та стратегічні напрями антикризового управління підприємством залежно від глибини кризи. Визначено поняття антикризового управління, підкреслено важливість ефективного антикризового менеджменту при управлінні у сучасних умовах. Розглянуто особливості прояву кризи та вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на розгортання кризи.

Також досліджено, що у сучасних умовах реформування економіки на ринкових засадах, відновлення вітчизняного виробництва є неможливим без створення ефективної системи банкрутства, яка повинна відповідати вимогам часу та передовій світовій практиці.

Викладено актуальні проблеми з антикризового управління. Розглянуто теоретичні засади антикризового управління, методи і технології на прикладі діяльності підприємств машинобудування.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, криза, діагностування кризи, стратегія, стабілізація, чинники, санація, управління.

Формул: 0; рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 10

Cherep A. V.

doctor of Economics, Professor, Zaporizhzhya National University; Ukraine;

e-mail: cherep_a_v@mail.ru

Pavlenko A. I.

Zaporizhzhya National University, Ukraine;

e-mail: ann26061997@yandex.ua

CRISIS MANAGEMENT BY THE ENTERPRISES OF MECHANICAL ENGINEERING FOR EARLY DIAGNOSTICS OF THE CRISIS

Abstract. The article considers the problems of crisis management at the stage of early diagnostics of the crisis, the main tasks and strategic directions of crisis management, depending on the depth of the crisis. Defines the concept of crisis management, stressed the importance of effective crisis management when managing in modern conditions. The peculiarities of the crisis and the influence of factors external and internal environment on the development of the crisis.

Also researched that in modern conditions of reforming the economy on market principles, the recovery of domestic production is impossible without creation of effective system of bankruptcy, which must meet the requirements of time and international best practice.

Set out the actual problems of crisis management. Examines the theoretical foundations of crisis management, methods and technologies on the example of activity of engineering enterprises.

Keywords: crisis management, crisis, diagnosis crisis, strategy, stabilization, factors, rehabilitation, management.

JEL Classification: G 30, G 34, M11.

Formulas: 0; fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 10

Череп А. В.

д.е.н., профессор, Запорожский национальный университет; Украина;

e-mail: cherep_a_v@mail.ru

Павленко А. И.

Запорожский национальный университет, Украина;

e-mail: ann26061997@yandex.ua

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАШИНОСТРОЕНИЯ НА ЭТАПЕ РАННЕЙ ДИАГНОСТИКИ КРИЗИСА

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы антикризисного управления на этапе ранней диагностики кризиса, главные задачи и стратегические направления антикризисного управления предприятием в зависимости от глубины кризиса. Определено понятие антикризисного управления, подчеркнута важность эффективного антикризисного менеджмента при управлении в современных условиях. Рассмотрены особенности проявления кризиса и влияние факторов внешней и внутренней среды на развертывание кризиса.

Также исследовано, что в современных условиях реформирования экономики на рыночных началах, восстановление отечественного производства невозможно без создания эффективной системы банкротства, которая должна отвечать требованиям времени и передовой мировой практике.

Изложены актуальные проблемы антикризисного управления. Рассмотрены теоретические основы антикризисного управления, методы и технологии на примере деятельности предприятий машиностроения.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент, кризис, диагностирование кризиса, стратегия, стабилизация, факторы, санация, управление.

Формул: 0; рис.: 1, табл.: 0, библи.: 10

Вступ. В умовах ринкової моделі господарювання головною проблемою є визначення найбільш ефективних шляхів подолання кризи, в якій перебуває багато організацій та галузей реального сектору економіки.

Актуальність теми полягає у тому що кризова ситуація має більш сильний прояв в Україні внаслідок того, що, крім фінансової кризи, кризовий стан підприємств підсилюється відсутністю досвіду вищого керівництва підприємств в антикризовому управлінні. Антикризове управління можна розглядати як систему попереджувальних заходів в усіх сферах діяльності підприємства: економічній, соціально-політичній, психологічній, інноваційній, маркетинговій тощо. Задачі антикризового управління будуть різнитись залежно від того, який етап розгортання кризи характерний для підприємства.

Антикризове управління може вважатися ефективним, якщо за рахунок нейтралізації ризиків кризи вдалося уникнути. Якщо криза на підприємстві почала розгортатись, антикризове управління буде спрямоване на подолання кризових явищ та мінімізацію ризиків. В умовах розгортання кризи антикризове управління можна розглядати як комплекс цілеспрямованих дій, направлених на забезпечення виходу підприємства з кризи. Результатом таких дій має стати запобігання банкрутству та забезпечення фінансового оздоровлення підприємства.

Аналіз досліджень та постановка завдання. Проблеми антикризового фінансового управління підприємством розглядалися в роботах таких видатних науковців, як Ф. Важінській, В. Колодійчук [1], О. Терещенко [2] М. Копа [3], В. Аносов [4], С. Сажієнко [5], С. Салига [6], І. Щербань [7], Р. Біловол [8], А. Потьомкін [9], Л. Лігоненко [10] та інших.

Однак, незважаючи на велику кількість доробок у даній сфері, потребують подальшого розкриття та більш детального дослідження змістовні та теоретичні аспекти категорії «антикризове фінансове управління підприємством».

Метою статті є визначення особливостей процесу антикризового фінансового управління підприємством та особливостей впровадження механізму антикризового фінансового управління підприємством.

Результати дослідження. Банкрутство підприємств – це наслідок глибокої фінансової кризи. Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини. На практиці з кризою, як правило, ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або брак у фірми потенціалу для успішного функціонування [1].

Головною причиною кризи на підприємстві може бути неадекватна умовам ринку стратегія розвитку підприємства. Особливо це характерно при диверсифікації діяльності підприємств, придбанні непрофільних активів та вкладанні коштів у крупні інноваційні проекти, діях, пов'язаних зі злиттями та поглинаннями, поділі підприємства, реалізації інших проектів реструктуризації [2].

Як правило, одна або навіть кілька причин не призводять суб'єкт підприємницької діяльності до банкрутства спонтанно. Існують декілька різновидів стану банкрутства:

1. Реальне банкрутство - повна неспроможність підприємства відновити в наступному періоді свою фінансову стабільність і платоспроможність через реальні втрати капіталу. Таке підприємство юридично оголошується банкрутом.

2. Технічне банкрутство - банкрутство, що спричинене суттєвим простроченням дебіторської заборгованості та перевищенням цієї заборгованості над кредиторською, а сума активів істотно перевищує фінансові зобов'язання. При ефективному антикризовому управлінні підприємство, як правило, не оголошується банкрутом юридично.

3. Навмисне банкрутство - навмисне створення або збільшення керівником або власником підприємства його неплатоспроможності, нанесення економічного збитку в особистих інтересах або інтересах інших осіб, заздалегідь некомпетентне фінансове керівництво. Виявлені факти переслідуються карним законодавством.

4. Фіктивне банкрутство - заздалегідь неправдиве оголошення підприємством про свою неплатоспроможність з метою введення в оману кредиторів для отримання від них відстрочки виконання своїх зобов'язань або

знижки на суми кредиторської заборгованості. Виявлені факти переслідуються карним законодавством.

З позиції фінансового менеджменту кризовий стан підприємства полягає в його неспроможності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності [3].

Фінансову кризу на підприємстві характеризують за трьома параметрами:

- джерела (фактори) виникнення;
- вид кризи;
- стадія розвитку кризи.

Ідентифікація вказаних ознак уможливує правильне визначення діагнозу фінансової неспроможності підприємства та підбір найефективніших санаційних заходів. Для цього передовсім необхідно ідентифікувати причини фінансової неспроможності суб'єкта господарювання. Фактори, які можуть зумовити фінансову кризу на підприємстві, поділяються на зовнішні, або екзогенні (які не залежать від діяльності підприємства), та внутрішні, або ендогенні (що залежать від підприємства).

Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціального антикризового управління. Останнім часом цей термін набув значного поширення, однак розуміння сутності цього напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходяться на стадії формування. Це спричинює різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень [4].

Особливістю антикризового управління є не тільки спрямування, а й структурно – логічна побудова, спеціальний інструментарій, окремий суб'єкт проведення, що в комплексі і дає змогу розглядати антикризове управління як виокремлений напрям управлінської діяльності.

Антикризове управління визначається насамперед людським фактором. Тільки усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати та знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля для розв'язання найбільш складних та болючих проблем, накопичувати досвід переборення криз та творчо використовувати його з врахуванням реалії поточної макроситуації та особливостей господарської системи підприємства [5].

Процес управління прийнято визначати як послідовність дій, які могли бути здійснені та які формують управлінський вплив. Головним в організації процесу антикризового управління на підприємствах машинобудування є дотримання таких принципів:

- цілеспрямованості;
- послідовності розв'язання проблем
- своєчасності прийняття управлінських рішень;
- гнучкості, маневреності;
- оцінки позитивних та негативних наслідків рішень

Функції антикризового управління можна розглядати як види діяльності, які відображають предмет управління й визначають його результат. Вони відповідають на запитання: що необхідно зробити для того, щоб успішно

керувати в передкризовій ситуації, в умовах кризи, та в процесі виходу з кризи [6].

Можливість здійснення антикризового управління на підприємствах машинобудування базується на наступних положеннях теорії кризи:

- кризові явища можуть бути певним чином керованими, тобто кризи можливо передбачити, очікувати, викликати, прискорювати, запобігати, відтягувати; їх зовнішній прояв та наслідки – пом'якшувати;
- до криз можливо та необхідно готуватися;
- управління в умовах кризи потребує застосування особливих підходів, спеціальних знань та навичок.

Антикризове управління на підприємствах машинобудування починається із визначення ознак кризової ситуації. До таких ознак може належати:

- підсилення авторитарного стилю управління,
- послаблення роботи менеджменту підприємства,
- відток фахівців високої кваліфікації,
- посилення конфліктності в організації тощо.

Ці ознаки кризової ситуації не можуть бути виражені кількісно (обраховані), але саме завдяки своєчасному реагуванню на них можна уникнути розгортання проблем. Адже чим раніше діагностовано передкризовий (кризовий) стан підприємства, тим легше реалізується процедура виведення його із цього стану.

Варто зазначити, що погіршення фінансового стану, зменшення виручки від реалізації, зниження прибутковості – це вже прояв кризи, свідчення її розгортання, а не ознаки кризової ситуації, оскільки грошові потоки на кризову ситуацію реагують із запізненням [7].

Набір ознак кризи на підприємстві машинобудування є індивідуальним і проявляється в декілька етапів залежно від причини, яка спонукала її виникнення. Послідовність проходження цих стадій наступна:

- прояв ознак кризи;
- стадія прояву кризи;
- стадія прояву фінансової реакції на розгортання кризи;
- стадія розгортання (поглиблення) кризи;
- реакція підприємства на кризу [8].

Чим менше причин, які викликали кризу на підприємстві, і чим менша сила їх впливу на підприємство, тим швидшим буде період виходу його з кризи і тим більш ефективним буде політика антикризового управління [9].

З огляду на те, що в антикризовому управлінні значна роль відводиться фінансовому управлінню, часто виокремлюють антикризове управління фінансами, який полягає в організації фінансової роботи на підприємстві машинобудування з урахуванням необхідності профілактики та нейтралізації фінансової кризи.

Фінансовий механізм антикризового управління (ФМАУ) - складна система цілеспрямованого впливу на фінансову систему підприємства (рух фінансових ресурсів та фінансові відносин) з використанням фінансових

інструментів, що дозволяє підтримувати постійну життєздатність підприємства та не допустити його банкрутства.

Механізм планування й реалізації стратегії антикризового розвитку підприємств машинобудування, заснований на теорії управлінського циклу, являє собою процес підготовки управлінських рішень, що складається з визначеної послідовності етапів, що представлено на рис. 1.



Рис. 1. Етапи антикризового фінансового управління підприємством машинобудування^{*)}

^{*)} Джерело: складено авторами на основі матеріалів підручника [10]

Таким чином, фінансовий механізм повинен мати структурно-логічну систему, необхідною умовою створення якої є взаємозв'язок її компонентів та їх чіткі характеристики [10].

Висновки. Отже, можна зробити висновки, що антикризове управління підприємствами машинобудування представляє систему особливих взаємовідносин як всередині підприємства так і з зовнішніми зацікавленими особами. Складовими успіху будь-якого антикризового управління підприємствами машинобудування є: стратегія, наявність грошових коштів для реалізації антикризових заходів, чітко налагоджений контроль за реалізацією розроблених та прийнятих до виконання заходів.

Отже, специфіка менеджменту в умовах кризи полягає в необхідності використання методів і підходів в управлінні, які відрізняються від здійснення таких дій в нормальних умовах. Антикризове управління підприємствами машинобудування вимагає від менеджерів дій, які мають підвищений ризик, що неприпустимий у роботі в звичайному режимі. Склад та набір таких дій залежить від конкретних причин та допущених прорахунків та помилок у діях керівників, які призвели до фінансових ускладнень, змін, які викликали проблеми у взаємодії із зовнішнім середовищем та можливості адаптації підприємства машинобудування до нових вимог ринку, споживачів, дій конкурентів.

Література

1. Важінській, Ф. А. Антикризове фінансове управління як економічна система [Текст] / Ф. А. Важінській, В. А. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 20.3. – С. 127–132.
2. Терещенко, О. О. Антикризове управління фінансами підприємств [Текст] / О. О. Терещенко ; Київ. нац. екон. ун-т. – К. : КНЕУ, 2013. – 34 с.
3. Копа, М. В. Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління [Текст] / М. В. Копа // Управління ризиком. – 2010. – № 21. – С. 164–166.
4. Аносов, В. М. Антикризисный финансовый менеджмент [Текст] : учебно-методическое пособие / В. М. Аносов, Г. Е. Кобринский. – Минск : БГЭУ, 2012. – 200 с.
5. Сажієнко, С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств [Текст] / С. А. Сажієнко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. – 2009. – № 6. – Т. 2. – С. 52–55.
6. Салига, С. Я. Управління фінансовою санацією підприємства [Текст] / С. Я. Салига, О. І. Даций. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 240 с.
7. Щербань, І. О. Теоретичні основи механізму антикризового управління діяльністю підприємств [Текст] // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4 (70). – С. 54–60.
8. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством [Текст] / Р. І. Біловол // Регіональні перспективи. – 2014. – № 7–8 (32–33). – С. 60–63.
9. Потьомкін, А. Замість відновлення платоспроможності боржники надають перевагу затягуванню справ і банкрутству [Електронний ресурс] / А. Потьомкін // Закон і бізнес. – 2013. – № 20 (1110). – Режим доступу: http://zib.com.ua/ua/16014-zamist_vidnovlennya_platospromozhnosti_borzhniki_nadayut_per.html
10. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством [Текст] : [підручник] / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2014. – 824 с.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2016

© Череп А. В., Павленко А. І.

References

1. Vazhynskiy, F. A., & Kolodiichuk, V. A. (2011). Antykryzove finansove upravlinnia yak ekonomichna systema. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 20.3, 127 – 132.
2. Tereshchenko, O. O. (2013). *Antykryzove upravlinnia finansamy*. Kyiv: KNEU.
3. Kopa, M. V. (2010). Uzahalnennia pidkhodiv do vyznachennia sutnosti antykryzovoho upravlinnia *Upravlinnia ryzykom*, 21, 164–166.
4. Anosov, V. M., & Kobrinskiy, G. E. (2012). *Antikrizisnyu finansovyyu menedzhment*. Minsk: BGEU.
5. Sazhiienko, S. A. (2009). Roli antykryzovoho upravlinnia v zapobihanni bankrutstva pidpryiemstv. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, 2. (6), 52–55.
6. Salyha, S Ya., & Datsii, O. I. (2015). *Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpryiemstva*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.
7. Shcherban, I. O. (2012). Teoretychni osnovy mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia diialnistu pidpryiemstv. *Aktualni problemy Ukrainy*, 4(70), 54–60.
8. Bilovol, R. I. (2014). Metodolohichni pidkhody do rozrobky konceptsjii antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom. *Rehionalni perspektyvy*, 7–8 (32–33), 60 – 63.
9. Potomkin, A. (2013). Zamist vidnovlennia platospromozhnosti borzhnyky nadaiut perevahu zatiahuvanniu sprav i bankrutstvu. *Zakon i biznes*, 20 (1110). Available at http://zib.com.ua/ua/16014-zamist_vidnovlennya_platospromozhnosti_borzhniki_nadayut_per.html
10. Lihonenko, L. O. (2014). *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom*. Kyiv: KNTEU.

Received 12.04.2016

© Cherep A. V., Pavlenko A. I.