

**УДК 65.016**

*А.М. ТКАЧЕНКО*, д.е.н., проф., ЗДІА, Запоріжжя

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЗАСІБ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ**

Дана стаття присвячена висвітленню загальних аспектів антикризового управління, вивченню та діагностики кризових явищ на підприємствах машинобудування, а також розробці та формуванню стратегій та програм подолання кризи.

This article is devoted to highlighting the main concepts of crisis management, studying and diagnosing crisis at the machine-building enterprises as well as development and formulation of anti-crises programs and strategy.

### **Ключові слова**

Криза, антикризове управління, підприємство машинобудування, стратегія, моніторинг, економічна криза.

В вітчизняній економіці в останній час все більше уваги приділяється вивченню та аналізу можливостей та шляхів виходу з глибокої економічної кризи, яка охопила майже всі сфери народного господарства і зокрема машинобудування. Антикризове управління яке виникло досить недавно, сьогодні вже є одним з найбільш поширених видів менеджменту, найнеобхіднішого в сучасний час для вітчизняних підприємств машинобудування України та інших країн. Гостро постало питання «Як керувати підприємством яке перебуває на межі банкрутства та чи доцільно це робити взагалі?». Необхідність яка виникла, дала початок для формування та розвитку нового типу внутрішньофірмового управління – антикризового, яке являє собою свого роду синтез, тобто не тільки вивчення кризових явищ і розробки термінових мір по подоланню банкрутства, а ще і розробки стратегій ризик – менеджменту, який дозволить визначити та по можливості звести до мінімуму вплив кризових факторів на господарську діяльність підприємства.

Питання сутності, специфіки, цілей та задач антикризового управління стали предметом наукових досліджень багатьох зарубіжних авторів. Серед

яких такі як Edvard Altman, A. Bathory, H. Grinyer, D. Mayes, R. Norgard, T. Peters, S. Slatter, J. Robertson, R. Taffler, С. Г. Беляев, А. П. Градов, Г. П. Иванов, Є. М. Коротков та багато інших.

Формування теоретичних основ антикризового управління машинобудівним підприємством допускає перш за все: розробку теорії кризи підприємства як системи; виділення типів та видів кризи; причини та наслідки їх виникнення; дослідження генезису розвитку підприємства під час кризового стану.

Усю сукупність проблем антикризового управління можна зібрати в чотири групи.

Перша група включає проблеми розпізнання передкризових явищ. Від цього надалі буде залежить подолання кризової ситуації. Але не всі кризи можливо передбачити, багато з них необхідно пережити або подолати. І це здобувається за допомогою розумного та професійного управління.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності організації. Це перш за все методологічні проблеми. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру та потребує додаткових ресурсів і пошуку джерел фінансування [1, с. 207].

Третя група проблем пов'язана з проблематикою антикризового управління, яку можна представити в диференціації технології управління. Вона включає в загальному виді проблеми прогнозування кризи та варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації та розробку управлінських рішень.

Четверта група проблем включає політику антикризового управління персоналом, яка завжди супроводжує кризові ситуації.

Антикризове управління підприємствами машинобудування є особливим типом управління, якому властиві як загальні управлінські риси так і специфічні, зумовлені його характеристиками.

Суть антикризового управління таких підприємств відображається у наступних положеннях:

- кризи можливо передбачити, очікувати та викликати;
- кризи в певній мірі можна прискорити або відтягнути на певний час;
- до кризи можливо та необхідно готуватися;
- кризу можливо пом'якшити;

- управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва;
- управління процесами виходу з кризи здатна прискорити ці процеси та мінімізувати наслідки [1, с. 208]

Кризи існують дуже різноманітні за своєю природою тому управління ними теж повинно бути різноманітним.

Кризи виникають як в процесі функціонування машинобудівних підприємства так і при управлінні їх розвитком. Причини розвитку кризи можуть бути різні: об'єктивні, суб'єктивні, природні, пов'язані з рівнем наукових знань, недосконалістю управління, суперечу інтересів та потреб ринку. Тому в залежності від причини виникнення кризи та антикризового управління наслідки кризи можуть вести до різних змін: банкрутства, санації або м'якому тривалому та послідовному виходу підприємства на більш високі показники. Можливості антикризового управління залежать від цілей, мистецтва управління керівництва, характеру, мотивації, відповідальності, зовнішньої допомоги зі сторони державної та муніципальної влади. Важливо не виключити з програми антикризового управління національні особливості, традиції культури, а також вагомі помилки, некомпетентність керівництва, корисні цілі та інші мотивації. По типології кризи можуть бути частковими, системними, короткочасними та затяжними, скритими та локальними, випадковими та закономірними, штучними та природними. Їх наслідки можуть бути дуже руйнівні і пов'язані з певними ризиками.

З економічної точки зору ризики теж різноманітні, це ризики часті та спекулятивні. Часті ризики підрозділяються на природні, екологічні, політичні, транспортні, майнові, виробничі, торгівельні, комерційні. Спекулятивні ризики це фінансові, інвестиційні, процентні, кредитні, бюджетні, ризики банкрутства, селективні ризики, інфляційні, валютні, ризики ліквідності. Ці ризики відображають фінансові можливості та протиріччя грошового вираження економічних процесів.

Соціальні кризи є свого роду продовженням економічних проблем та кризи влади. Вони займають особливе положення як політичні кризи, виникаючи у наслідок реалізації різноманітних інтересів, груп, класів в управлінні державою. Політичні кризи переходять у економічні та навпаки. В сучасних умовах виникають і психологічні кризи при особливому стані людини: стресу, почуття невпевненості, паніки,

незахищеності та соціального положення у суспільстві. Кризи науково-технічного прогресу виникають як протиріччя між тенденціями, несумісності ідей, відсторонення нових технологічних рішень. Їх ще називають технологічними кризами.

Кризи можуть бути прогнозовані або закономірні та не очікувальні або випадкові. Прогнозовані кризи можуть прогнозуватися завчасно або можуть бути викликані об'єктивними причинами, такими як накоплення факторів його виникнення, як наприклад: потреби реконструкції технологічного, виробничого процесів на підприємстві або в цілому по галузі, необхідність використання науково-технічного прогресу. Такі кризи виникають періодично. Неочікувані або випадкові кризи виникають в наслідок природних явищ, таких як землетрус, пожеги і таке інше. Вони можуть проявлятися в наслідок грубих помилок в управлінні, в економічній залежності при розширенні локальних криз.

Кризи синтезують ряд протиріч. Легкі кризи протікають рівномірно, послідовно, їх можливо передбачити та ними краще керувати. При цьому важливу роль грає фактор часу, який і визначає короткочасність їх протікання та затяжний характер.

Характеристика критеріїв економічних криз машинобудівного підприємства включає реальний та можливий. Реальна криза розглядається як свого роду визначаючої оцінку ситуації, вибір та розробку найбільш вдалим управлінських рішень. Але загроза кризової ситуації існує завжди, навіть тоді коли в реальності кризи поки що нема. Тому важливо знати ознаки виникнення кризових ситуацій, та оцінити можливості їх вирішення. Якщо подолання кризи це керований процес, то успіх управління залежить від сьогочасного розпізнання ознак фаз наступу та етапів об'єктивного розвитку.

Моніторинг антикризового розвитку дозволяє системі контролювати процеси, відстежувати тенденції по певним критеріям. Важлива роль в антикризовому управлінні належить державі. Визначаючи кризи по типологічній приналежності, масштабу, проблемам, гостроті, галузі розвитку та можливих наслідків, державними організаціями управління визначають причини та наслідки глобальних ознак, здатних зруйнувати певні галузі національної економіки [5, с. 141].

Особливу роль у діяльності менеджера відіграє проблема управління кризовими ситуаціями, рішення яких дозволяє уникнути не прогнозованих

тенденцій та знизити негативні наслідки. В умовах ринку та розвитку конкуренції та виникнення не прогнозованих ситуацій деякі види діяльності підприємства не обходяться без проблем.

Пошук шляхів виходу з економічної кризи в першу чергу зв'язаний з усуненням причин його виникнення. Проводиться детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища машинобудівного підприємства, відокремлюються ті компоненти, які дійсно мають значення, здійснюється збір та детальний аналіз інформації по кожному з обраних компонентів та приймаючи до уваги реальне положення підприємства виявляються причини кризового стану. Точна, комплексна та своєчасна діагностика стану машинобудівного підприємства – перший етап у розробці стратегії антикризового управління його діяльністю.

Проведення аналізу зовнішнього середовища пов'язано з великим об'ємом інформації, щоб сформуванню чіткої картини необхідно отримані результати правильно зіставити у декількох етапах аналізу:

§ аналіз макросередовища, тобто політичне, економічне, соціальне та технологічне оточення;

§ аналіз конкурентного середовища по п'яти основним складовим: покупці, поставщики, конкуренти в середній галузі, потенційно нові конкуренти та товари-замінники.

Отримавши достатню інформацію про зовнішнє середовище можна синтезувати її методом розробки сценаріїв. Сценарії дають можливість визначити найбільш важливі фактори зовнішнього середовища, які необхідно враховувати підприємству, це та частина яка знаходиться під прямим контролем підприємства, концентрується увага на виявленні загроз та можливостей зовнішнього середовища.

Аналізуючи стратегію підприємства необхідно звернути увагу на наступних п'яти моментах:

1. Ефективність поточної стратегії. Визначається місце серед конкурентів потім границі конкуренції та групи споживачів, на які підприємство орієнтується, і на сам кінець функціональність стратегії в області виробництва, маркетингу, фінансів та кадрів.

2. Сила і слабкість, можливості та загрози для підприємства. Найбільш зручний та апробований засіб оцінки стратегічного положення це SWOT – аналіз.

3. Конкуреноспроможність цін та затрат виробництва. Необхідно знати які ціни та затрати підприємства співвідносяться з цінами та затратами конкурентів. Це можливо зробити використовуючи метод стратегічного аналізу затрат, а саме методом « ланцюжок цінностей».

4. Оцінка міцності конкурентної позиції підприємства. Міцність підприємства по відношенню к загальнім конкурентам оцінюється по таким показникам як якість товару, фінансове положення, технологічні можливості, тривалість товарного циклу.

5. Виявлення проблем, які стали причиною кризи на підприємстві [1, с. 218].

Без чіткої постановки проблеми, яка стала причиною кризи на підприємстві не можлива подальша антикризова система мір управління. Необхідно внесення кардинальних змін до загальної стратегії або взагалі розробка нової стратегії підприємства.

Для антикризового управління важливу роль відіграє перспективність, можливість вибору та побудови раціональної стратегії розвитку.

Існують різні стратегії антикризового управління:

§ Попередження кризи, підготовка до її появи;

§ Очікування зрілості кризи для вдалого рішення проблеми по її подоланню;

§ Протидія кризовим явищам, затримання протікання процесів;

§ Стабілізація позитивних ситуацій, шляхом використання резервів та додаткових ресурсів;

§ Послідовний вихід з кризи;

§ Проведення та створення умов усунення наслідків кризи.

Вибір тієї чи іншої стратегії визначається характером та глибиною кризи, а також можливостями керування. Значною допомогою у проведенні антикризової стратегії може бути залучення спеціалістів цієї сторони. Ними можуть бути зовнішні консультанти, нові керівники, раніше працюючи на аналогічних підприємствах так і працівники самої компанії [2, с.107].

З перших же етапів роботи над антикризовою програмою за звичай, стає явним що одна з основних причин тяжкого фінансового стану підприємства найчастіше є відсутність системи фінансового планування або його не ефективність.

Програма мір фінансового оздоровлення може включати наступні розділи:

1. Прогнозування, оперативний облік и контроль за рухом грошових коштів;
2. Зниження кредиторської заборгованості;
3. Зниження дебіторської заборгованості;
4. Усунення збитків;
5. Скорочення залишків готової продукції;
6. Перехід до податкового планування
7. Розробка політики роботи з банками та іншими фінансовими установами;
8. Вихід на ринок цінних паперів.

В антикризових програмах доречним є розділ маркетингу, який формується на базі вивчення ринку, динаміки попиту та структури у тих сегментах де підприємство машинобудування може реалізовувати свій товар. Поряд з цим важливі міри щодо змін обсягів виробництва, ціноутворення, підвищення ефективності функціонування підприємства, розвитку реклами та здійсненню додаткових послуг замовникам та споживачам.

Маркетингові програми включають дії, які слід виконувати підприємству для стабілізації ситуації на ринку та по виходу з кризи не платоспроможності. Пріоритетними в цьому є просування товарів на нові ринки збуту, зміцнення положення на вже завойованих ринках та диверсифікація.

У вітчизняних машинобудівних підприємствах найбільш поширеним серед менеджерів шляхом подолання кризи є використання так званої захисної тактики. Спочатку відбувається різке скорочення витрат виробництва шляхом скорочення внутрішньовиробничих структур та їх ліквідація, скорочення персоналу, продаж технологічного обладнання, впровадження нових технологій, ведення маркетингового управління та пошук нових ринків збуту. Потім проходить зміна діючих менеджерів, особливо, середнього рівня керування.

Основним з стратегічних напрямів виходу з кризи є фінансова реструктуризація. Основні напрямки фінансової реструктуризації повинні включати визначення цілей, вчасності, підтримування життєдіяльності

підприємства на найближчу перспективу за рахунок збільшення готівкових коштів та об'ємів продажу.

Фінансова реструктуризація спрямована на рішення таких проблем:

§ Підвищення ліквідності підприємства;

§ Удосконалення структури капіталу, створення умов для рекапіталізації;

Практичне рішення перерахованих проблем фінансової реструктуризації відбувається шляхом:

§ Ліквідації нерентабельних та неплатоспроможних структур у середині підприємства;

§ Масові скуповування акцій даного підприємства, при умові наявності достатніх грошових коштів;

§ Залучення позикових коштів на розвиток підприємства;

§ Списання активів з балансу підприємства;

§ Удосконалення механізму управління та підвищення конкурентоспроможності;

§ Посилення контролю за рухом грошових коштів;

§ Інтеграція капіталу за рахунок об'єднання з іншими фірмами;

§ Введення маркетингового управління;

§ Залучення інвестицій.

Антикризове управління може бути більш або менш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення поставленої мети, локалізації та позитивного використання кризи по співвідношенню до затрачених на це ресурсів. Дуже важко оцінити таку ефективність в чітких розрахункових показниках, але її слід прогнозувати та бачити при аналізі та загальній оцінці управління, його вдалості та недоліків.

Можна виділити основні фактори, які визначають ефективність антикризового управління – їх розуміння та диференціація допомагають його аналізувати та вдало здійснювати.

1. Професіоналізм антикризового управління та спеціальна підготовка. Професійні знання та навички які відображають особливості антикризового управління. Необхідним елементом будь-якого управління є стратегічне, креативне, виробниче, екологічне, фінансове регулювання.

2. Методологія розробки ризикових рішень. Визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми,



конкретність, організаційна суттєвість. Всі ці якості мають особливе значення в антикризовому управлінні.

3. Корпоративність – розуміння та прийняття усіма робітниками цілей організації, готовність своєчасно та самовіддано працювати для їх досягнення. Корпоративність це надійна опора антикризового управління і є свого роду результатом управління та елементом його цілей, і перш за все засобом в механізмі управління.

4. Лідерство, входить в сукупність факторів ефективного антикризового управління. Опора на лідерство може зіграти рішучу роль в подоланні або зм'якшення кризової ситуації.

5. Оперативність і гнучкість. В кризових ситуаціях виникає необхідність в швидких та рішучих діях, оперативних мірах, зміни управління обставинами які склалися та адаптація до умов кризи. Ірраціональність в даному випадку може зіграти негативну роль.

6. Стратегія і якість антикризових програм.

7. Система моніторингу кризових ситуацій – спеціально організовані дії по визначенню можливості і реальності надходження кризи та необхідності своєчасного її визначення та розпізнання.

Слід зауважити на досить вільне використання різноманітних критеріїв, які дозволяють адекватно оцінити суть та ефективність того чи іншого антикризового заходу та виявити недоліки та сильні сторони.

Антикризовий інструментарій великий та різноманітний. Недостатньо вивчити питання о виборі найбільш раціонального антикризового заходу та оцінити наслідки реалізації окремих антикризових прийомів. Останнім часом склалась така думка, що специфічних заходів та інструментарію не існує, достатньо забезпечити підготовку управлінського персоналу та впровадити сучасні підходи до управління підприємством(маркетинг, логістика, бюджетування, контролінг). Але це не зовсім коректно. Важливо враховувати особливості діяльності та специфіку кризи конкретного підприємства машинобудування.

Проведене вивчення теоретичних аспектів та аналіз їх дозволив зробити висновок, що існуючий рівень теоретичних основ та методичних розробок з питань антикризового управління машинобудівними підприємствами можна розглядати лише як базовий. Необхідно активізувати наукову діяльність по подальшому вдосконаленню методологічного інструментарію, перш за все по виявленню своєчасно

кризових становищ. Важливим є питання професіоналізму суб'єктів антикризового управління який на сьогодні оцінюється як недостатній. Вважаю, що одним з можливих шляхів вирішення кадрового питання є введення спеціалізації «антикризове управління» у вищих навчальних закладах що дозволило би забезпечити сукупність знань, вмінь та навичок, професійних курсів підвищення кваліфікації. Необхідно також зі сторони державного керівництва своєчасно розробляти необхідні законодавчі та нормативні документи, які передбачають певні особливості поведінки підприємства по відношенню до держави в сферах можливих податкових пільг, знижених цін на енергоносії, введення квот на імпорتنі товари та інше.

Рішення таких питань можливо стане переходом до більш комплексного системного як антикризового так і внутрішньофірмового управління на макро- і мікрорівнях.

**Список літератури.** 1. Антикризисное управление: учебное пособие для студентов вузов/под ред. К.В. Балдина. – М.: «Гардарики», 2006. – 207с. 2. Антикризисное управление: учебник – 2-е изд., доп. и перероб./под ред. проф. Э.М. Короткова – М.: Инфра – М, 2006. - 620 с. 3. Орехов В.И., Балдин К.В., Гапоненко Н.П. Антикризисное управление: ученик. – М.: Инфра-М, 2006 – 544с. 4. Липоненко Л.А. Антикризисное Управление современное состояние, методическое и кадровое обеспечение// Актуальні проблеми економіки. – 2003. - №4. – С.59-63 5. Попова А. Антикризисное управление, трансфертный подход к управлению рисками//Економіка. Фінанси. Право. – 2000, - №3. – С.3-8.

Подано до редакції 01.06.2009

## УДК 338.5

**Ю.А. СМІРНОВ**, к.э.н., доц., ДонНТУ, Донецк;  
**Д.Ю. САВЕНКОВ**, ассистент, ДонНТУ, Донецк

### **ИНДЕКС ЦЕНЫ МЕДИ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ**

Стаття присвячена проблемі дослідження цінової кон'юнктури світових сировинних ринків з метою вироблення рекомендацій по формуванню цінової політики. Розроблений показник, індекс ціни міді, дозволяє виявити періоди перекупленості та перепроданості ринку.

The article is devoted to the problem of research the world raw markets price conjuncture for the purpose of development the recommendations about price policy formation. The developed indicator, copper price index, allows to reveal the periods of overbought and oversold market.