

Висновки. Результати реформування облікової практики бюджетних установ шляхом впровадження рахунків, призначених для обліку надання адміністративних послуг, вимагають подальших наукових досліджень та практичної апробації органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Список використаних джерел:

1. Авер'янов В. Б. Не «керувати» людиною – служити їй: нові пріоритети у правовому регулюванні відносин між владою і людиною / В. Б. Авер'янов // Віче. – 2005. - № 4 – С. 10 – 15.

2. Гордєєв В. В. Адміністративні послуги: поняття, сутність та ознаки / В. В. Гордєєв, В. Б. Градовий // Науковий вісник Чернівецького університету. Правознавство. - 2010. - Випуск 533. – С. 66 – 70.

3. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 р. № 5203-VI / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К : Відомості Верховної Ради України, 2013. – № 32.

4. Методика визначення собівартості платних адміністративних послуг, затверджена постановою КМУ № 66 від 27.01.2010 р. (у редакції від 08.05.2013 р.).

5. План рахунків бухгалтерського обліку бюджетних установ: за станом на 26.06.2013 р. № 611 / Міністерство фінансів України. – Офіц. вид. – К. : Офіційний вісник України, 2013. – № 57.

6. Постанова «Деякі питання ведення обліку доходів, які надходять як плата за надання адміністративних послуг» від 07.08.2013 р. № 600 / Кабінет міністрів України. – Офіц. вид. – К. : Урядовий кур'єр, 2013. – № 160.

7. Юрченко О. Б. Адміністративні послуги та їх відображення в обліку бюджетних установ / О. Б. Юрченко [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://zavantag.com/docs/529/index-1641323.html>

Рецензент – д.е.н., професор Плаксієнко В. Я.

УДК 658.15:621

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Григоренко Є. О., аспірант

Полтавський національний технічний університет імені Ю. Кондратюка

У роботі проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку машинобудування. Виявлено основні проблеми функціонування машинобудівних підприємств. Проведено аналіз поняття «антикризове управління» та надано власне тлумачення. Доповнено та виділено наступні види криз для підприємств: фінансові, організаційні, виробничо-технологічні, кризи збуту, кризи управління персоналом та інформаційні кризи. Запропоновано визначення поняття «інформаційна криза». Виділено зовнішні й внутрішні фактори, що визначають кризові ситуації підприємств, та надано структуру їх взаємодії. Обґрунтовано можливі напрями вирішення основних проблем розвитку машинобудівних підприємств в умовах кризи.

The modern state and progress of engineering trends are in-process analysed. The basic problems of functioning of machine-building enterprises are deduced. The analysis of concept «crisis management» is conducted and own interpretation is given. The next types of crises are complemented and distinguished for enterprises: financial, organizational, productive-technological, crises of sale, crisis of management a personnel and informative crises.

Determination of concept «informative crisis» is offered. External and internal factors which determine the crisis situations of enterprises and the structure of their co-operation is given are distinguished. Directions of decision of basic problems of development are reasonably possible.

Постановка проблеми. У процесі формування конкурентного ринку в Україні склалися умови порушення діяльності підприємств. Значною мірою перетворення вплинули й на функціонування машинобудівної галузі. Протягом останніх років фінансовий стан більшості машинобудівних підприємств України залишається нестабільним. Для підтримки платоспроможності підприємств необхідно дослідити особливості антикризового управління, виявити причини та фактори виникнення кризових ситуацій, що є особливо актуальним при посиленні зовнішнього впливу на розвиток підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні теоретичні положення антикризового управління викладені в працях вітчизняних та зарубіжних вчених: І.А. Ансоффа, І.О. Бланка, В.О. Василенка, В.В. Жарікова, І.В. Кривов'язюк, О.М. Скібіцького, Н.В. Туленкова та інших науковців. Проблема розвитку машинобудівних підприємств присвячена значна кількість наукових публікацій, серед яких слід виділити праці В.Л. Корінева, А.Г. Семенова, Л.С. Ситник, А.М. Ткаченко. Вищезазначені автори в основному досліджували окремі аспекти антикризового управління та вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування кризових ситуацій на підприємстві. При цьому слід відмітити відсутність комплексної оцінки кризового стану на підприємстві, ефективності антикризового управління та єдиного визначення елементів категоріального апарату антикризового управління, що потребує застосування наукових підходів дослідження.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні особливостей антикризового управління діяльності машинобудівних підприємств. Завданнями є: проведення структурного аналізу терміну «антикризове управління», виділення видів криз, виявлення основних факторів, що впливають на кризові ситуації на машинобудівних підприємствах.

Інформаційним забезпеченням дослідження виступали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі антикризового управління діяльністю підприємств, статистична звітність суб'єктів господарювання. Для аналізу понятійного апарату використовувався абстрактно-логічний метод пізнання; метод порівняльного аналізу – під час дослідження стану машинобудівних підприємств; монографічний - для класифікації факторів виникнення кризових ситуацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Машинобудування є однією з провідних ланок промисловості України, від діяльності якої залежить функціонування всієї економіки країни. Результати проведеного аналізу сучасного стану галузі за 2010-2012 рр. свідчать про наявність загрозливих тенденцій розвитку (табл. 1).

**Основні показники діяльності машинобудівних підприємств
за 2010-2012 рр.**

Показники	Значення			Темп росту 2012 р. до 2010 р., %
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	
Кількість підприємств	4736	4792	4546	96
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	482,3	499,4	520,8	108
Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг), млн. грн.	107867,7	150112,9	164236,6	152
Чистий прибуток (збиток) підприємств, млн. грн.	4204,9	10639,6	9268,8	220
Підприємства, які одержали збиток, % до загальної кількості підприємств	41,8	34,4	34,8	-
Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств, %	7,0	9,3	9,9	-
Рівень рентабельності усієї діяльності підприємств, %	2,6	5,2	5,1	-

Джерело: [11]

Обсяги реалізованої промислової продукції в 2012 р. збільшилися порівняно з 2010 р. в 1,52 р. та склали 164236,6 млн. грн. (див. табл. 1). Частка збиткових підприємств в 2012 р. – 34,8%. Чистий прибуток підприємств у 2012 р. – 9268,8 млн. грн., що більше, ніж в 2010 р., та менше, ніж у 2011 р. Рентабельність машинобудівних підприємств перебуває у рамках обмежувального рівня, що свідчить про нестачу власних коштів для подальшого розвитку та модернізації виробництва.

У зв'язку з високою імовірністю виникнення кризових ситуацій в діяльності машинобудівних підприємств виникає необхідність у здійсненні ефективного антикризового управління.

В сучасній літературі немає єдиного чіткого визначення поняття «антикризове управління». В табл. 2 представлені різні підходи до тлумачення цього терміну.

Таблиця 2

Підходи до визначення поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення
О.М. Скібіцький [10]	Управління, яке націлене на попередження можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання
С.М. Іванюта [5]	Система управління підприємством, яка має комплексний системний характер й направлена на попередження чи подолання негативних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту
В.О. Василенко [3]	Управління, направлене на виведення підприємств й організацій з кризового стану незалежно від стану економіки

Автор	Визначення
В.В. Жаріков [4, с. 11]	Комплекс заходів з виводу підприємства з фактичної фінансової кризи. Антикризове управління завершується з виходом підприємства з фінансової кризи або з подоланням збитковості фірми
І.О. Бланк [2, с. 272]	Розробка системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства та «включення» механізмів фінансового оздоровлення підприємства, які забезпечують його вихід із кризового стану
Н.В. Туленков [13, с. 19-25]	Управління побудоване на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. Будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим

Згідно даних табл. 2, є декілька варіантів тлумачення поняття «антикризове управління»:

- управління, націлене на попередження кризових ситуацій;
- комплекс заходів, направлених на виведення підприємства з фактичної кризи;
- будь-яке управління повинно бути побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій.

Тому логічно під антикризовим управлінням розуміти комплекс заходів та відповідного програмного забезпечення, направлених як на діагностику, попередження, так і на подолання кризових ситуацій з метою забезпечення успішного господарювання підприємств.

Кризова ситуація, на думку Кривов'язюк І.В., – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі, не дозволяючи виконати місію підприємства [7, с. 66]. Як підкреслює Л.С. Ситник, кризовий стан підприємства – сукупність ситуацій, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та її розміри, провокують виникнення загроз із його зовнішнього і внутрішнього середовища і можуть привести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування [9, с. 8].

Під час дослідження кризових явищ на підприємстві необхідно встановлювати як причини їх виникнення, так і прогнозувати можливі наслідки. Задля розробки засобів та способів управління кризами потрібно вдало їх класифікувати.

На основі опрацювання наукових та навчальних робіт нами було доповнено та виділено наступні види криз для підприємства: фінансові, організаційні, виробничо-технологічні, кризи збуту, кризи управління персоналом та інформаційні кризи (табл. 3).

Таблиця 3

Кризові ситуації на підприємстві

Види криз	Характеристика	Причини	Можливі наслідки
1. Фінансова криза	Характеризує протиріччя в стані фінансової системи чи фінансових можливостях підприємства	Відсутність належних маркетингових досліджень, техніко-технологічні диспропорції, відсутність належного обліку фінансових активів	Банкрутство, ліквідація, санація

Види криз	Характеристика	Причини	Можливі наслідки
2. Організаційна криза	Криза поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, філій підприємства	Відсутність спеціалізації процесу на окремих стадіях розвитку підприємства, перервність організації виробничого процесу	Втрата положення на ринку
3. Виробничо-технологічна криза	Криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях	Технологічна несумісність виробів, відторгнення нових технологічних рішень, криза НТП	Реструктуризація, ліквідація, санація
4. Криза збуту	Пов'язана з відсутністю моніторингу зовнішнього середовища підприємства	Відсутність належно розвинутого маркетингу	Поява виробничо-технологічної кризи
5. Криза управління персоналом	Виникає в умовах невідповідності керівників займаним посадам, відсутності інноваційних рішень	Стрімке необґрунтоване підвищення зарплати, підвищення вимог до праці, технологізація підприємства	Напруженість в колективі, розвиток організаційної кризи
6. Інформаційна криза	Виникає внаслідок неефективного інформаційного забезпечення служб управління підприємства, розголошення таємної інформації	Відсутність належного інформаційного забезпечення підприємства або наявність застарілого, недостатній захист інформації в базах даних (БД)	Втрата іміджу підприємства, порушення зв'язків з постачальниками та споживачами

Джерело: узагальнено та доповнено на основі робіт [7, 9]

В табл. 3 були проаналізовані основні види криз на підприємстві. Зупинимося більш детально на організаційній кризі. На підприємствах система управління має свою відповідну структуру. При розширенні масштабів діяльності зростає кількість рівнів ієрархії. Структура органів управління повинна співпадати з організаційною структурою підприємства. Серед причин організаційної кризи слід виділити: відсутність спеціалізації процесу на окремих стадіях розвитку підприємства, що призводить до зростання різноманітності робіт, операцій; диспропорції у виробництві; перервність організації виробничого процесу [7, с. 104]. В процесі поділу праці необхідно враховувати як потенційні вигоди від спеціалізації, так і недоліки при надмірній спеціалізації. Слід також стежити за належним забезпеченням найкоротшого шляху проходження виробу всіх стадій виробничого процесу, зводити до мінімуму всі види перерв у виробництві. При організації виробничого процесу слід пристосовуватися до потреб споживачів, впроваджуючи нові технології.

Криза управління персоналом – порушення функціонування підприємством внаслідок неефективного управління трудовими ресурсами [7, с. 118]. Серед ознак прояву кризи на підприємстві слід відзначити відсутність взаємоузгодженості у прийнятті рішень, розвиток організаційної кризи, недосяжність планових результатів підрозділами. Шляхами подолання кризи управ-

ління персоналом можуть бути: забезпечення взаємоузгодженості у прийнятті рішень, встановлення вимог до праці відповідно до можливостей персоналу, усунення диспропорцій в оплаті праці.

Виробничо-технологічна криза виникає внаслідок відсутності нових технологічних ідей [7, с. 96]. Основними проявами виробничо-технологічної кризи можуть бути: нарощування зносу технологічного оснащення; морально застаріле обладнання; відсутність потенціалу для наукових досліджень, напрацювань, здатних забезпечити конкурентну перевагу продукції. Шляхами подолання виробничо-технологічної кризи вважаємо модернізацію засобів технологічного оснащення, підвищення ефективності використання виробничих потужностей, розвиток інноваційної діяльності, проведення наукових досліджень, підвищення кваліфікації працівників.

Криза збуту – порушення в системі функціонування підприємства, котре виникає як передумова виробничо-технологічної кризи або як самостійне явище [7, с. 84]. Основною причиною виникнення кризи збуту слід вважати відсутність належних маркетингових досліджень. Задля виводу підприємства з кризового стану використовують маркетингові програми, стратегічні і тактичні плани, маркетингові комунікації.

Фінансова криза представляє собою порушення функціонування підприємства внаслідок зниження його платоспроможності. Серед ознак прояву фінансової кризи слід виділити різке зниження платоспроможності, критичне зниження значень фінансових показників [7, с. 127]. Для подолання фінансової кризи необхідно постійно проводити моніторинг виробничо-господарської діяльності підприємства з використанням сучасних інформаційних технологій, скорочувати прострочені зобов'язання, підвищувати ліквідність майна, проводити фінансове оздоровлення підприємства та ряд інших заходів.

В умовах зростання інформаційної насиченості економіки великого значення набуває інформаційне забезпечення ефективної діяльності підприємства. Інформація стає важливим фактором забезпечення руху товару від виробника до споживача [12]. Інформація повинна бути корисною, зрозумілою, надійною для зовнішніх та внутрішніх користувачів.

На нашу думку, інформаційна криза – порушення функціонування підприємства, котре виникло внаслідок неефективного інформаційного забезпечення елементів організаційної структури, перекручування та небажаного розголошення інформації про підприємства її співробітниками. Причинами виникнення інформаційної кризи вважаємо як недостатнє інформаційне забезпечення управлінського персоналу, так і неефективні засоби захисту інформації, внаслідок чого таємна інформація стає доступна небажаним особам або широкому загалу. Підприємство може втратити свій імідж надійного партнера, а базами даних – вдало скористуватися конкуренти.

Враховуючи недостатнє інформаційне забезпечення діяльності машинобудівних підприємств, виникає необхідність розробки ефективних антикризових заходів і способів управління.

В результаті теоретичних досліджень нами були визначені фактори, що

визначають кризові ситуації на машинобудівних підприємствах. Усі фактори були розділені на зовнішні та внутрішні.

Серед зовнішніх факторів були виділені наступні:

- політичні (наприклад, законодавство, в т. ч. податкове, система кредитування, ціноутворення в галузі);
- соціальні (наприклад, падіння платоспроможності споживачів);
- інфраструктурні (наприклад, розташування постачальників);
- конкуренції (наприклад, прихід на український ринок зарубіжних фірм);
- технологічні (наприклад, поява передових технологій в галузі, НТП);
- інформаційної безпеки (наприклад, витік інформації, що становить комерційну таємницю; поширення інформації, що підриває імідж підприємства);

Внутрішні фактори включають у себе:

- фінансово-економічний стан (наприклад, показники фінансово-економічної діяльності);
- виробничо-технологічні (наприклад, ефективність використання основних фондів, використовувані технології);
- інституціональні (наприклад, якість управління, специфіка органів управління);
- інформаційне забезпечення (наприклад, наявність програмного забезпечення для управління витратами, аналізу фінансової діяльності, наявність БД партнерів і споживачів).

Загальна структура взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на кризові ситуації машинобудівних підприємств, представлена на рис. 1. До зовнішніх факторів, що спричиняють виникнення кризових ситуацій машинобудівних підприємств слід віднести енергетичну кризу в Україні, яка зумовила підвищення цін на всі види ресурсів. Серед причин, що призводять до кризової ситуації слід віднести й недосконале податкове законодавство, відсутність належної державної підтримки, нерозвинуту систему банківського кредитування, недосконале ціноутворення в галузі. Порушення багаторічних господарських зв'язків з постачальниками та споживачами, ланцюгова реакція взаємних неплатежів призвели до затяжного занепаду виробництва [7].

Промисловий потенціал машинобудівних підприємств використовується недостатньо через високий рівень зношеності основних фондів, імпортозалежність від ряду обігових засобів, девальвацію гривні, порушення зв'язків з промислово розвинутими регіонами. Це призводить до технічного відставання виробництва. Продукція вітчизняних машинобудівних підприємств в багатьох випадках не може конкурувати із зарубіжною. Саме тому зараз споживачі віддають перевагу імпортній техніці, що вже була в експлуатації, аніж вітчизняним аналогам.

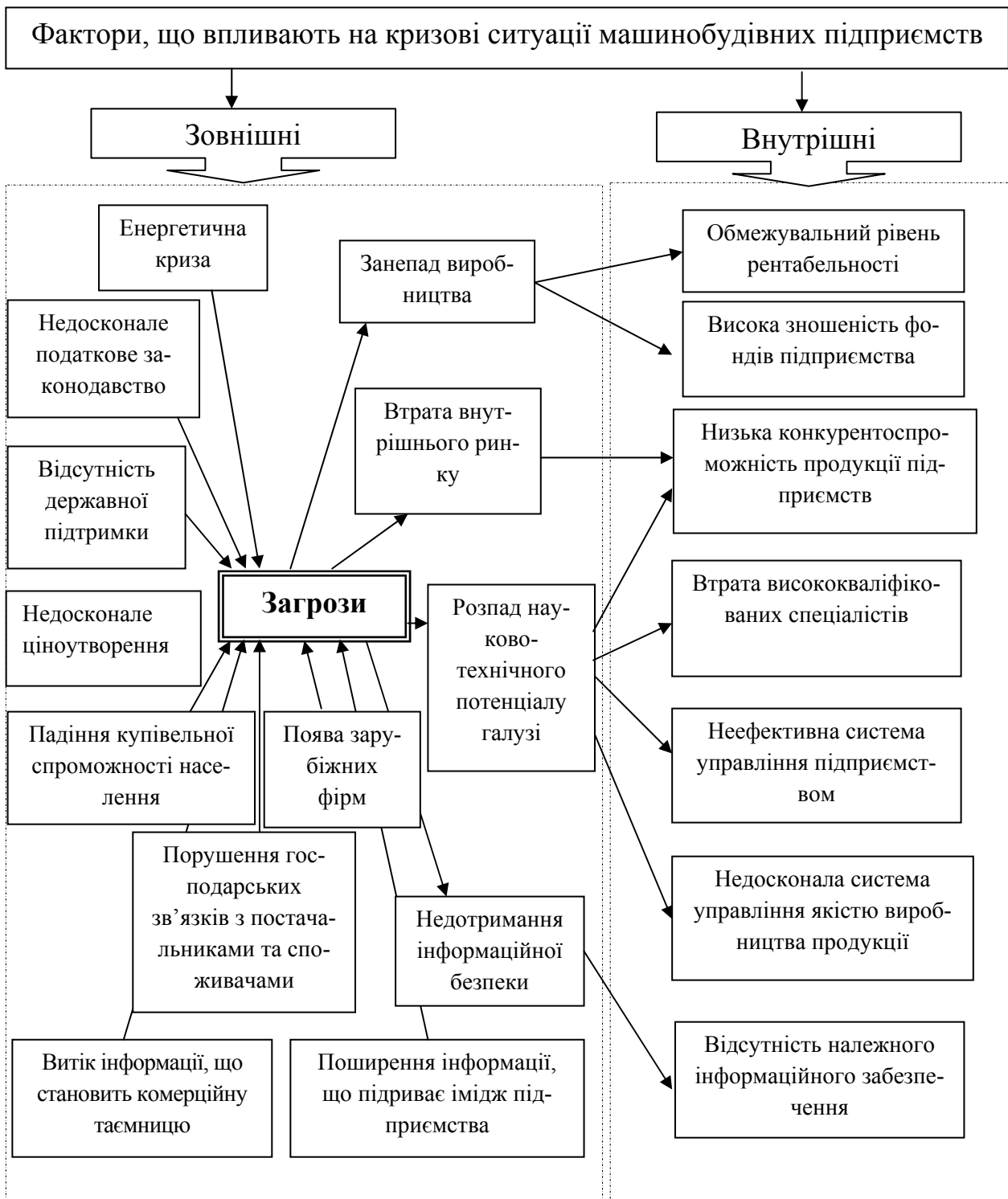


Рис. 1. Структура взаємодії факторів, що впливають на кризові ситуації машинобудівних підприємств

На сьогодні у галузі машинобудування впроваджується система управління якістю виготовлення техніки відповідно до міжнародних стандартів ISO-9000, проте процес стримується обмеженістю коштів [5, с.60].

Проаналізувавши вітчизняний ринок машинобудування, бачимо велику залежність розвитку від споживача. В умовах кризи особливу увагу слід приділяти проведенню інформаційних компаній підприємствами, доведенню інформації про підприємство як до споживачів, так і до потенційних інвесторів.

Адже довіра споживачів та інвесторів оцінюються прибутком. Важливого значення при цьому набувають інструменти інформаційного забезпечення, а саме інтернет-технології. Наявність Веб-сайту підприємства в мережі Інтернет надає наступні переваги: можливість знайти підприємство з будь-якої точки світу, зворотний зв'язок із споживачами та інвесторами, підвищення іміджу та репутації.

Для запобігання кризових ситуацій підприємство постійно повинно вивчати тенденції змін показників та прогнозувати їх; вести систематичний облік виробництва та реалізації готової продукції. Саме тому виникає необхідність розробки програмного забезпечення для обліку витрат, готової продукції; створення баз даних надійних та ненадійних партнерів і споживачів.

Висновки. Результати дослідження сучасного стану та розвитку машинобудівних підприємств дозволили зробити висновок, що галузь перебуває в кризовому стані. Проведений теоретичний аналіз, виявлені зовнішні та внутрішні фактори кризових ситуацій свідчать про необхідність розробки ефективних управлінських рішень щодо не тільки їх вирішення, а й попередження. Це обумовлює предмет подальших досліджень в цьому напрямі.

Список використаних літературних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И. Евенко. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т2 / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 1999. – 512 с.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2005. – 503 с.
4. Жариков В.В. Антикризисное управление предприятием: учебное пособие / В.В. Жариков, И.А. Жариков, А.И. Евсейчев. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 128 с.
5. Іванюта С.М. Антикризове управління: навч. посібник / С.М. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
6. Корінев В.Л. Ціноутворення на продукцію машинобудівного підприємства: монографія / В.Л. Корінев, М.О. Бокулева, І.В. Олійник. – Запоріжжя: КПУ, 2011. – 212 с.
7. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / І.В. Кривов'язюк. – К.: Кондор, 2008. – 366 с.
8. Семенов А.Г. Стратегічне управління машинобудівними підприємствами / А.Г. Семенов. – Запоріжжя: КПУ, 2009. – 364 с.
9. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
10. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник / О.М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2009. – 568 с.
11. Статистичний збірник: Діяльність суб'єктів господарювання 2012 р. / Державна служба статистики України. – Київ, 2013. – 840 с.
12. Ткаченко А.М. Економічна інформація як ключовий елемент інформаційного забезпечення системи управління та планування господарської діяльності промислових підприємств: монографія / А.М. Ткаченко, Т.В. Лівощко, О.В. Шляга. – Запоріжжя: ЗДІА, 2009. – 362 с.
13. Туленков Н.В. Антикризисный менеджмент / Н.В. Туленков // Персонал. – 1998. – №6. – С. 19-25.

Рецензент – к.е.н., доцент Галич О.А.