

УДК 338.45:658.15

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-5

САКУН Л. М.

ORCID: 0000-0001-5113-4154

e-mail: lesyasakun13@gmail.com

ВЕДЕНІНА Ю. Ю.

ORCID: 0000-0001-7472-6654

e-mail: vedenina424@gmail.com

СУХОМЛІН Л. В.

ORCID: 0000-0001-9511-5932

e-mail: lar.sukhomlyn@gmail.com

ЦИМБАЛІ О. С.

ORCID: 0000-0002-0941-7924

e-mail: vorg.master@gmail.com

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ В УМОВАХ ЗМІН

Стаття присвячена побудові структурних елементів антикризової стратегії на машинобудівних підприємствах в умовах змін, як зовнішніх, так і внутрішніх, і покликана зберегти стабільне становище на таких підприємствах шляхом вдалого впровадження ідей, зазначених у ній. Було проведено комплексне дослідження поняття економічна криза, розмежовано її види та надано ознаки, за якими можна визначити її початок на підприємстві. Окреслено було також і стан машинобудівного комплексу в Україні, окреслено основні проблеми та визначено необхідність та актуальність досліджуваної тематики в реаліях сьогодення. Наразі спостерігається збільшення кризових явищ у середньому та великому секторі машинобудівного комплексу, що відображається у різкому збільшенні загального збитку від їх діяльності у 2020 році. Цей фактор стимулює керівництво машинобудівних підприємств на виважені та компромісні рішення в умовах зовнішніх та внутрішніх змін по уникненню або подоланню кризи на власних підприємствах та збереженні їх економічного становища у врівноваженому стані. Запропоновано стратегічні рішення по виведенню з кризи або профілактичній роботі над попередженням кризових явищ на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

Ключові слова: машинобудування, підприємство, менеджмент, стратегія, в умовах змін, криза

LESIA SAKUN, YULIIA VIEDIENINA,

LARYSA SUKHOMLYN, OLEKSANDR TSYMBAL

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskiy National University

COMPREHENSIVE ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGY AT THE MACHINE-BUILDING ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF CHANGES

The article is devoted to the construction of the structural elements of an anti-crisis strategy at machine-building enterprises in the face of changes, both external and internal, and is designed to maintain a stable position at such enterprises through the successful implementation of the ideas indicated in it.

A comprehensive study of the concept of an economic crisis was carried out, its types were distinguished and signs were given by which one can determine its beginning at an enterprise: lack of clarity regarding the causes due to their multiplicity and the consequences of an organizational crisis; crisis situations are unlikely, but they threaten the integrity and existence of the enterprise; crisis situations limit the time for collecting information and localizing the consequences of crises; the crisis modifies or even paralyzes the work of the management team; the crisis requires the management to make quick decisions that have important consequences at the enterprise. The state of the machine-building complex of Ukraine was also analyzed, the main problems were identified, such as the emergence of a trend towards a general decrease in the number of personnel, outdated equipment and a high level of wear and tear of fixed assets, unstable, spasmodic dynamics of financial indicators of enterprises. The necessity and relevance of the topic under study in the realities of today is determined. Currently, there is an increase in crisis phenomena in the medium and large sector of the machine-building complex, which is reflected in a sharp increase in the total damage from their activities in 2020. This factor stimulates the management of machine-building enterprises to make balanced and compromise decisions in the face of external and internal changes to avoid or overcome the crisis at their own enterprises and maintain their economic position in a balanced state. Strategic solutions are proposed for getting out of the crisis or for preventive work to prevent crisis phenomena at Ukrainian machine-building enterprises.

Keywords: machine building, enterprise, management, strategy, in the conditions of changes, crisis.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Оскільки машинобудування є двигуном економіки будь-якої держави, то існування і стабільний розвиток підприємств цієї галузі є найважливішим чинником стабільності економіки всієї України. Кризові явища завжди супроводжували значну частку українських машинобудівних підприємств, і за останні роки їх кількість відчутно збільшилася. Ця статистика спричинює необхідність аналізу стану справ та визначення антикризової стратегії, що допомогла б підприємствам сектору машинобудування ефективно здійснювати управління в умовах змін.

Аналіз досліджень та публікацій

Дослідженнями в сфері проблем машинобудівної галузі промисловості України в розрізі останніх років займалися О. В. Гук, Л. О. Лігоненко, В. М. Маховка, А. В. Матвійчук, В. І. Сушко, М. В. Тарасюк, О. О. Терещенко, О. О. Хіленко та інші вітчизняні науковці та дослідники.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Аналіз наукових праць за проблематикою дозволив констатувати, що впровадження стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін досліджено слабо, трактується неоднозначно, недостатньо розроблено як у науковому, так і в організаційно-практичному аспектах та потребує подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті

Метою статті є аналіз стану та визначення спрямованості стратегії машинобудівних підприємств у розрізі антикризового управління в умовах змін.

Виклад основного матеріалу

Економічна криза – невід’ємний фактор, що постійно виникає в той чи інший момент як на кожному окремому підприємстві, так і в окремих галузях або для всієї економіки країни в цілому. Вірогідність появи кризи доволі легко чітко відслідкувати, якщо вона стосується економіки всієї країни, або її великого кластеру, як то комплексу чи галузі в цілому.

Але якщо цільовим об’єктом дослідження вірогідності появи кризи виступає окреме конкретне підприємство або їх невелика сукупність, прогнозування часу появи кризи та її масштабу є доволі проблематичним і майже неможливим.

До криз, звісно необхідно готуватися, проводячи профілактичні антикризові заходи, наприклад, створення на підприємстві відділу антикризового менеджменту, моніторинг загальної діяльності підприємства та зовнішніх факторів, що впливають на виникнення кризових явищ на схожих підприємствах тієї ж галузі. Але навіть за найретельнішої профілактичної роботи з попередження кризи її початок для підприємства буде повністю несподіваним, що поставить перед керівництвом першої та другої ланок управління на підприємстві завдання проведення швидких та рішучих змін та неминуче позначиться на всіх діях щодо втілення їх у життя.

Це вимагає від керуючого персоналу вмінь діяти у нових та непередбачуваних обставинах, здібностей до аналізу неповної та неперевіреної інформації, адаптування до виниклих ситуацій, які вимагають вирішення тут і зараз, здібності до управлінських інновацій та імпровізацій.

Л.О. Лігоненко визначає таку класифікацію криз на підприємстві: масштаб прояву (загальна, локальна), структура відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики (економічна, соціальна, організаційна, психологічна, технологічна), характер виникнення (передбачувана, несподівана), фактор виникнення кризи (ендогенна, екзогенна), стадія життєвого циклу підприємства, на якій виникла криза (криза росту, стагнація, занепад), ступінь наслідків (легка, важка, катастрофічна), фаза розвитку (криза прибутковості, стратегічна криза, криза платоспроможності, банкрутство), рівень управлінського впливу на кризу (керована, некерована), локальна сфера прояву (криза збуту, виробнича криза, фінансова криза, криза менеджменту) [1, с.23].

Ці різновиди криз мають між собою тісний взаємозв’язок, що полягає у впливі одного з різновидів на інший. Наприклад, криза збуту неодмінно викликати на підприємстві кризу фінансову, оскільки фінансовий апарат роботи підприємства є доволі залежним від прибутків збутової системи, а фінансова – втрату ліквідності, неплатоспроможність та банкрутство.

Однак всі види криз мають наступні ознаки: відсутність ясності відносно причин внаслідок їх множинності та наслідків організаційної кризи; кризові ситуації є маловірогідними явищами, але вони загрожують цілісності та існуванню підприємства; кризові ситуації обмежують час на збір інформації та локалізацію наслідків криз; криза модифікує або навіть паралізує роботу команди менеджерів; криза вимагає від керівництва швидкого прийняття рішень, що мають важливі наслідки для підприємства.

Отже, можна стверджувати, що криза – це маловірогідне явище, яке може загрожувати життєдіяльності підприємства, що характеризується невизначеними причинами та складно-прогнозованими наслідками, а також вимагає прийняття швидких рішень.

За такого розуміння кризи, вдале антикризове управління підприємством полягає у мінімізації потенційного ризику нормальній роботі підприємства і є направленим на запобігання кризи шляхом проведення організаційних змін, що забезпечили б єдність дії основних стейкхолдерів, персоналу підприємства та його керівництва для запобігання кризи, а у випадку її виникнення – виходу з кризи з мінімальною шкодою для підприємства.

Машинобудівний комплекс – найважливіша складова промисловості будь-якої країни. Без функціонування і розвитку машинобудівних підприємств стає неможливим функціонування і розвиток будь-якої виробничої діяльності країни.

Машинобудування є основною галуззю обробної промисловості, що спеціалізується на виробництві засобів виробництва для різних галузей промисловості і предметів споживання для потреб населення, є фондоутворюючою та визначає рівень розвитку всіх інших галузей народного господарства, закладає основи конкурентних переваг окремих підприємств і галузей промисловості.

Визначальне значення стану машинобудування для національної економіки полягає і в тому, що воно є провідником досягнень НТП в усі сфери і галузі економіки. Від рівня розвитку даної галузі залежить рівень продуктивності праці в економіці, рівень науково-технічного потенціалу країни та її обороноздатність [2].

Отже, кризові явища на підприємствах машинобудування мають неабиякий вплив на кризову ситуацію країни в цілому, і тому їх передбачення та вирішення є основою стабільності всієї національної економіки.

На рисунку 1 ми відобразили економічний ефект від діяльності машинобудівних підприємств України за період 2011-2020 рр.

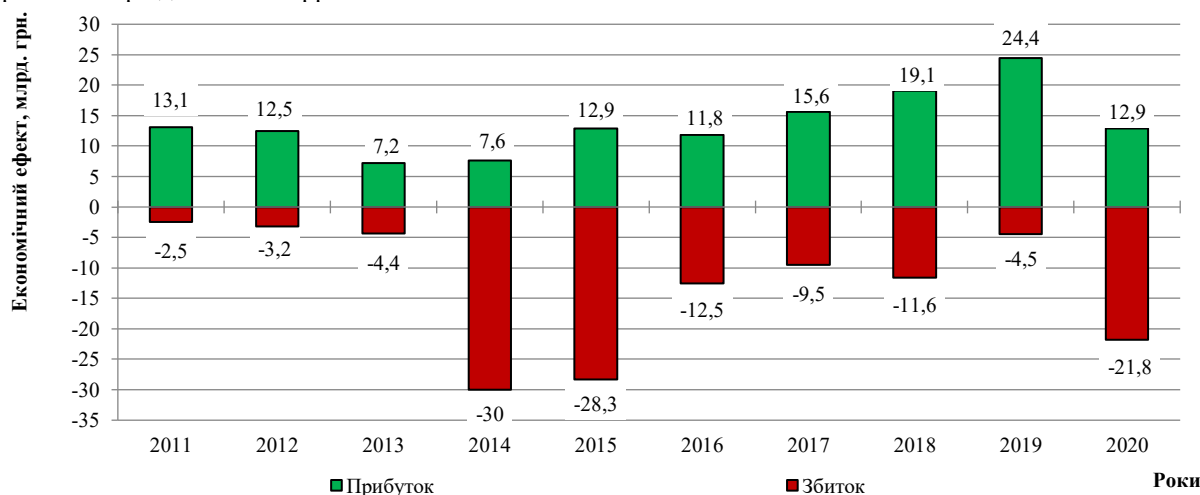


Рис. 1. Економічний ефект від діяльності машинобудівних підприємств України за останні 10 років [3]

Розглядаючи ситуацію, що на сьогодні склалася на підприємствах машинобудівного комплексу (рис. 1), варто відмітити, що після економічної кризи 2014-2015 років, ситуація стала потрохи стабілізуватися, але у останньому аналізованому році стрімко змінилася. Як видно з табл. 1, кризову ситуацію на підприємствах машинобудування у сфері малого бізнесу майже не відчутно, але вкрай помітною вона стала на підприємствах середнього та великого бізнесу.

Таблиця 1

Чистий прибуток та збиток підприємств машинобудівного комплексу України з розподілом на великі, середні та малі підприємства (млрд. грн.) [3]

Підприємства за розміром	Рік					
	2019			2020		
	Прибуток	Збиток	Сальдо	Прибуток	Збиток	Сальдо
Великі	+15,7	-0,5	+15,2	+3,7	-3,4	+0,3
Середні	+6,5	+3,6	+2,9	+7,3	-17,4	-10,1
Малі та мікропідприємства	+2,2	-0,5	+1,7	+1,9	-0,9	+1,0
Усього	+24,4	-4,5	19,9	+12,9	-21,8	-8,9

Також варто зазначити, що машинобудівні підприємства на сьогодні мають супроводжуючі їх наявні проблеми, такі як:

- поява тенденції до загального зменшення чисельності персоналу як серед машинобудівних підприємств, так і серед промислового сектору в цілому;
- застарілість обладнання та високий рівень зносу основних засобів (понад 60%) на машинобудівних підприємствах України;
- нестабільна, скачкоподібна динаміка фінансових показників підприємств, що унеможлиблює будь-які спроби більш-менш точного прогнозування як щодо галузі в цілому, так і щодо її окремих частин – підприємств [2; 4; 5].

Отже, як ми бачимо, на сьогодні кризова ситуація сколихнула більшу частину підприємств машинобудівного комплексу, зосереджуючись здебільшого на секторі середнього та великого бізнесу, і цей фактор стимулює керівництво машинобудівних підприємств на вважені та компромісні рішення в умовах зовнішніх та внутрішніх змін по уникненню або подоланню кризи на власних підприємствах та збереженні їх економічного становища у врівноваженому стані. Для цього є вкрай необхідною для середніх та великих підприємств нашої країни стійка програма дій, покликаних зберегти цілісність капіталу підприємств та провести профілактику або подолання кризових явищ.

Отже, наразі підприємствам машинобудівного комплексу в умовах змін просто необхідна стратегія антикризового управління, яка змогла б зупинити поширення кризових явищ або попередити їх створення на цих підприємствах.

В першу чергу, необхідно зазначити, що на кожному з підприємств така стратегія може відрізнятися, в залежності від обмежуючих факторів, які можуть вплинути на кінцевий результат змін, їх проектування та реалізацію (рис. 2), але в цілому буде йти по одному і тому ж сценарію (рис. 3).



Рис. 2. Фактори, що обмежують результат змін при використанні антикризової стратегії



Рис. 3. Загальний алгоритм антикризової стратегії підприємства в умовах змін

Спочатку потрібно провести комплексний аналіз діяльності підприємства, а також визначити стан його зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Потім, на основі проведеного аналізу необхідно визначити напрямки розвитку та сформулювати відповідні плани розвитку, які були б продуктивними в умовах змін. Тобто, на основі оцінки стану зовнішнього середовища підприємства вибудовується його продуктово-ринкова політика, на основі оцінки внутрішнього середовища – зміни в організаційній структурі, на основі аналізу діяльності – поточна та оперативна діяльність робітників, що могла б забезпечити найбільш ефективні результати.

Після цього необхідно забезпечити якомога більшу єдність цілей суспільства, ділового середовища, власників та персоналу підприємства. Визначивши компромісні шляхи взаємозв'язку між цими цілями, необхідно побудувати структуру цілей, яка буде виглядати наступним чином:

Вищий рівень займають офіційні цілі, які підприємство декларує і намагається досягнути при сприятливій ситуації в зовнішньому середовищі. Середній рівень займають дійсні цілі, які визначаються оперативною діяльністю підприємства. Нижній рівень займають детальні цілі, тобто пов'язані з операційною діяльністю підприємства. Реалізація останніх двох рівнів відбувається всередині підприємства, але цілі середнього рівня реалізуються шляхом зміни процесів організації виробничої діяльності, а цілі нижнього рівня – шляхом зміни конкретних операцій виробництва, що використовуються на підприємстві.

Антикризова стратегія, на відміну від звичайної, повинна зосереджуватися на дійсних, оперативних цілях, оскільки їх легше досягти, і таким чином, поступово, крок за кроком, вивести підприємство з кризового нестабільного стану. Як документ, вона має містити в собі: кінцеві та проміжні оперативні цілі; ресурси та способи, які сприятимуть їх досягненню (персонал, ресурси, відносини власності); технології вирішення задач з виводу підприємства з кризи (зміни в організаційній структурі, в поведінці персоналу, в прийомах виробничо-фінансової та маркетингово-збутової діяльності тощо).

Розглянемо деякі з цих позицій більш детально.

Така важлива складова антикризової стратегії, як управління персоналом в кризових умовах, першочергово має на меті протидіяти опору змінам з боку персоналу в рамках створення кризових явищ на підприємстві. В передкризовий період вкрай важливим є забезпечення надійного рівня мотиваційної та координаційної складової роботи з персоналом, оскільки в цей складний для підприємства період його функціонування управлінський склад підприємства має забезпечувати стійкий взаємозв'язок з його штатом.

Враховуючи збільшення ролі витрат на оплату праці на вітчизняних підприємствах, для керівництва підприємств з антикризовою системою управління є вкрай необхідним збереження існуючих темпів витрат цієї категорії. В таких умовах більшість керівників просто починають скорочувати штат, намагаючись таким чином різко зменшити витрати на персонал. Зрозуміло, що такі методи є досить радикальними і не тільки збільшують рівень безробіття в країні та понижують імідж підприємства на ринку праці, а ще й зменшують і без того слабкі темпи виробництва, що є доволі ризикованим кроком для підприємства, яке знаходиться у кризовому або передкризовому стані.

Зменшення заробітної плати працівників також є неприпустимим, оскільки зараз темпи приросту номінальної заробітної плати зменшуються швидше, ніж падіння рівня інфляції в країні, що знижує темпи зростання реальної заробітної плати, внаслідок чого зменшується благополуччя працівників.

Для успішного впровадження інновацій необхідні адаптація до вимог ринку, технічні та технологічні переваги товарів, планова модернізація продукції, що випускається, постійне використання моніторингу інноваційної діяльності для прийняття управлінських рішень, відповідна організаційна структура управління. Проблемними моментами при реалізації інноваційної політики є поверхневий аналіз ринку, обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів, виробничі і комерційні проблеми. Тому при плануванні інноваційної політики слід враховувати наступні фактори: складність нового товару, обумовлена сутністю технології його вироблення, яка значно впливає на техніко-економічні показники виробництва; можливість прогнозування очікуваних кількісних втрат при організації виробництва нового виробу в зв'язку з недовантаженням виробничих потужностей при відпрацюванні технологічних процесів і неповного використання обладнання; необхідність врахування матеріальних і фінансових втрат в процесі реалізації інноваційних планів та пошук додаткових джерел фінансування; розробка конструкторсько-технологічної документації в процесі переходу на виробництво нового асортименту, що впливає на терміни та витрати на підготовку виробництва; динамічна зміна питомого споживання матеріальних і трудових ресурсів і, як наслідок, собівартості в період розгортання випуску нових видів продукції в міру освоєння технології, що значно ускладнює планування виробництва; необхідність врахування в період оновлення часу адаптації виробництва до нових технологічних процесів і швидкості придбання працівниками навичок роботи при виконанні операцій.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, як ми бачимо, вдала антикризова стратегія машинобудівних підприємств в умовах змін повинна кардинально відрізнитися від звичайної, оскільки її основною ціллю має бути не прогресуюче збалансоване функціонування, а швидкий вихід з нестабільного становища, основна увага має бути спрямована не на об'ємні довгострокові програми, а на сектора, що є джерелами кризових становищ, основним джерелом коштів повинні стати не позикові зовнішні ресурси, а внутрішні, які отримані за рахунок економії та продажу непотрібних активів, основними напрямками діяльності повинні стати не великі виробництва, орієнтовані на широкі сегменти ринку, а диверсифіковані малосерійні виробництва, які орієнтовані на безліч малих сегментів, базою інноваційної складової повинні бути не фундаментальні дослідження та дорогі розробки, а компактні розробки, які швидко і легко можуть бути впроваджені у виробництво.

Література

1. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. - К. : КНТЕУ, 2001. — 580 с.
2. Веденіна Ю. Ю., Буряк Є. В., Цимбал О. С. Визначення факторів прибутковості підприємств машинобудівного комплексу України. Інфраструктура ринку. 2019. № 38. С. 136-142. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38_2019_ukr/38_2019.pdf
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.11.2021)
4. Сакун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Цимбал О. С. Сучасні проблеми розвитку машинобудівних підприємств України та шляхи їх подолання. Інфраструктура ринку. 2019. № 32. С. 201-207. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/31.pdf
5. Цимбал О. С. Проблема безробіття у сфері промисловості України та можливі шляхи її вирішення. Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності. Кременчук, 2019. С. 184-186.
6. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 6 (22). С. 193–198. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No6/193.pdf>

7. Сушко В. І. Класифікація моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств. Економіка: теорія та практика. 2014. № 1. С. 72-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom_2014_1_15
8. Терещенко, О. О. Антикризисное фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
9. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризисное управління підприємством: навч. посіб. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2005. 377 с.
10. Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» Полтава, 2015. 277 с.
11. Матвійчук А. В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням нечіткої логіки : монографія. Київ : ЦНЛ, 2005. 206 с.

References

1. Lihonenko, L. O. (2001), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom : teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychni instrumentarii* [Anticrisis enterprise management: theoretical and methodological principles and practical tools], KNTEU, Kyiv, Ukraine, p. 580.
2. Vedenina J., Buriak Y., Tymbal O. (2019) Vyznachennia faktoriv prybutkovosti pidpriemstv mashynobudivnoho kompleksu Ukrainy [Determination of profitability factors at ukrainian machine-building complex enterprises]. *Infrastruktura rynku*, No. 38, pp. 136-142, [Online], available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38_2019_ukr/38_2019.pdf
3. State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 23 November, 2021). (in Ukr.)
4. Sakun L., Vedenina J., Tymbal O. (2019) Suchasni problemy rozvytku mashynobudivnykh pidpriemstv Ukrainy ta shliakhy yikh podolannia [Modern problems of development of machine-building companies of Ukraine on the example of PRJSC “Kredmash” and ways to overcome them]. *Infrastruktura rynku*, No. 32, pp. 201-207, [Online], available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/31.pdf.
5. Tymbal O. (2019) Problema bezrobittia u sferi promyslovosti Ukrainy ta mozhyvi shliakhy yii vyrishennia [The problem of unemployment in the industrial sector and possible solutions]. *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku ekonomiky v umovakh hlobalnoi nestabilnosti*, Kremenchuk, pp. 184-186.
6. Huk O.V. (2015) Antykryzove upravlinnia yak sposib zapobihannia bankrutstvu pidpriemstva [Anticrisis management as a way to prevent bankruptcy of the enterprise]. *Ekonomika: realii chasu*, vol. 6 (22), pp. 193-198
7. Sushko, V.I. (2014) Kласифікація моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств, *Ekonomika: teorija ta praktyka*, No. 1, дд. 72-83, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom_2014_1_15
8. Tereshchenko, O.O. (2006) *Upravlinnia finansovoho sanatsijeju pidpriemstv* [Management of financial sanitation of enterprises], KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Lihonenko, L. O. (2005). *Crisis management of enterprises*. Kiev: KNTEU
10. Makhovka, V. M. (2015). *Formuvannya systemy antykryzovoho upravlinnia turystychnym pidpriemstvamy : dys. na здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti)»* Poltava, 277.
11. Matvijchuk, A.V. (2005), *Analiz ta prognuzuvannja rozvytku finansovo-ekonomichnyh system iz vykorystannjam nechitkoi logiky*, monografija, CNL, Kyi'v, 206 s

Надійшла / Paper received : 11.07.2021

Надрукована/Printed : 04.10.2021