

**УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ
МАШИНОБУДУВАННЯ**
(НА ПРИКЛАДІ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ХАРКІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД
«СВІТЛО ШАХТАРЯ»)

Виконав: Олійник Т.М.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Мороз О.В.



Рисунок 1 Мета, об'єкт, предмет та завдання дослідження роботи

Таблиця 1 – Тлумачення поняття «антикризове управління» у вітчизняній і зарубіжній науковій економічній літературі

Автори	Концепції економічної сутності антикризового управління
Дж. Кейнс, О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова, В.В.Кужель	Антикризове регулювання на макрорівні – система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи.
Дамб А., Нойбауер Ф., Кошкіна В., Білаєва С., Кузин Б., Крюкова І.	Антикризове регулювання розглядається як механізм уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства.
Балашов А.П., Ільїн С.С., Ситник Л.С.	Антикризове управління – система заходів з відновлення платоспроможності підприємства.
Біловол Р.І., Лігоненко Л.О., Терещенко О.О.	Антикризове управління розглядається як частина загальної системи менеджменту на підприємстві під час виникнення кризової ситуації.
Бурий С.А., Лігоненко Л.О., Градов А., Хома І.Б.	Антикризове регулювання розглядається з позицій наукового передбачення можливих кризових ситуацій та розробки стратегії нівелювання їх негативних наслідків.
Василенко В.О., Туленков Н.В., Лігоненко Л.О.	Системний підхід, що розглядає будь-який процес управління як антикризовий, як частину загальної системи менеджменту, що має постійний характер і стратегічну спрямованість.
Грязнова А., Федотова М., Маринюк А., Крюкова І.	Ресурсний підхід до процесу антикризового управління, за яким усунення наслідків кризових явищ визначається обсягами і якісним складом ресурсного (економічного) потенціалу.
І.А. Бланк, О.О. Терещенко, І.Ю.Гришова	Концепція фінансового антикризового управління, що розглядає його як окремих елемент фінансового менеджменту на підприємстві.



Рисунок 2 – Концептуальний підхід до антикризового управління на підприємстві



Рисунок 3 – Процес антикризового управління підприємством

Таблиця 2 – Класифікація методів антикризового управління

Метод	Сутність	Застосування
Моніторинг	Дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища у зв'язку з господарською діяльністю підприємства	Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів», тобто моніторинг потрібен упродовж всього життєвого циклу підприємства
	Певна функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	Впроваджують на стадії створення підприємств та на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі
Контролінг	Контролінг є постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління на підприємстві, її аналізу та обробки	Впровадження системи раннього попередження та реагування, що має на меті прискорити виявлення кризових явищ. Розробка санаційної концепції та плану санації, що має здійснюватися в тісному співробітництві із зовнішніми експертами. Контроль за виконанням плану санації
Диверси-фікація	Розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямку, щоб не бути залежним від одного ринку	На початку створення підприємства При перших ознаках кризи
Реструктуризація	Здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкуренто-спроможної продукції, підвищення ефективності виробництва	На ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуча, проте на цьому етапі реструктуризація проходить складніше. Переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості
Санація зовнішня	Система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно- правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення плато-спроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді	За виникнення загрози банкрутства. На відновлення ліквідності й платоспроможності та, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості й конкурентоспроможності
Санація внутрішня	Сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення за рахунок власних джерел	За виникнення загрози банкрутства

Таблиця 3 – Індеси промислової продукції, % до попереднього року

Показники	Роки						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Індеси промислової продукції, % до попереднього року	112,0	108,0	99,3	95,7	89,9	87,0	102,8
Індеси продукції машинобудування, % до попереднього року	141,3	115,4	96,7	86,4	79,4	85,9	102,0

Таблиця 4 – Показники розвитку промисловості та машинобудування України

Показники	Роки						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг), млн. грн.	1043111	1305308	1367926	1322408	1428839	1776604	2158030
Обсяг реалізованої продукції машинобудування, млн. грн.	97056,9	130848	140539,3	113926,6	101924,7	115261,7	131351,8
Фінансові результати до оподаткування: промисловість, млн. грн.	31221,1	58662,3	21353,4	13698,3	-166414	-181360,9	-7569,6
Фінансові результати до оподаткування: машинобудування, млн. грн.	6859,0	14637,6	13322,8	5526,9	-20501,5	-12651,6	1696,2
Рентабельність операційної діяльності: промисловість, %	3,5	4,7	3,4	3,0	1,6	0,9	4,2
Рентабельність операційної діяльності: машинобудування, %	7,0	9,3	9,9	6,6	-2,4	3,4	8,0

Таблиця 5 – PEST-аналіз машинобудування України

<i>Економічні фактори</i>	<i>Соціальні фактори</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Достатньо високий рівень інфляції. 2. Нестабільний курс гривні. 3. Позитивна динаміка ВВП. 4. Низький платоспроможний попит внутрішнього ринку. 5. Нестача обігових коштів у підприємств. 6. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків. 7. Економічна криза. 8. Високий рівень матеріало- й енергоємності продукції, що випускається. 9. Неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій. 10. Недостатній обсяг інвестицій у машинобудуванні. 11. Низька рентабельність виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільших промислових регіонах. 2. Недооцінювання ролі машинобудування як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення. 3. Скорочення працездатного населення. 4. Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності. 5. Зниження привабливості праці в машинобудуванні. 6. Низька престижність праці у виробничій сфері. 7. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника.
<i>Політичні фактори</i>	<i>Технологічні фактори</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Надмірна політизація суспільства. 2. Недовіра суспільства до влади та її органів. 3. У зв'язку з євроінтеграцією можливості державного регулювання в питаннях стосовно конкуренції значно обмежені. 4. Частина територій східних областей непідконтрольна Україні. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Україна не є лідером у передових напрямках науки машинобудування. 2. Значне зношування активної частини основних фондів. 3. Продукція, що випускається, переважно є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації технології виробництва. 4. Незначна інноваційна активність фірм.

Таблиця 6 – Основні економічні показники діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2016 р. від	
	2014	2015	2016	2014 р.	2015 р.
А	1	2	3	4	5
1. Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	503897	400215	695268	191371	295053
2. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	77870	-40512	-41164	-119034	-652
3. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	76672	-17787	-43140	-119812	-25353
4. Величина чистого прибутку, тис. грн.	81347	-37948	-37254	-118601	694
5. Середня величина вартості майна, тис. грн.	975691,5	1246998	1469756	494064,5	222758
6. В тому числі: основного	226832	255129	261153	34321	6024
7. Оборотного	748859,5	991869	1208603	459743,5	216734
8. Середня величина власного капіталу, тис. грн.	734441,5	809219	820352,5	85911	11133,5
9. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	379576	289922	609185	229609	319263
10. Коефіцієнт покриття загальний (п. 7 / ф№1, ряд. 1695)	3,499	2,424	1,955	-1,544	-0,469
11. Коефіцієнт рентабельності основної діяльності (п.3 / п.9)	0,202	-0,061	-0,071	-0,273	-0,01
12. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (п.4 / п.8)	0,111	-0,047	-0,045	-0,156	0,002
13. Коефіцієнт автономії (п.8 / п.5)	0,753	0,649	0,056	-0,697	-0,593
14. Оборотність загального капіталу (п.1 / п.5)	0,516	0,321	0,473	-0,043	0,152
15. Оборотність мобільного капіталу (п.1 / п.7)	0,673	0,403	0,575	-0,098	0,172
16. Фондовіддача необоротних активів (п.1 / п.6)	2,221	1,569	2,662	0,441	1,093

Таблиця 7 – Імовірність банкрутства ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»» за різними моделями

Імовірність банкрутства за моделлю	Роки					
	2014		2015		2016	
	Значен-ня	Результат	Значен-ня	Результат	Значен-ня	Результат
Вітчизняна: - показник поточної плато-спроможності, тис. грн.	- 209705,5	поточна неплато-спроможність	- 405321	поточна неплато-спроможність	- 617485	поточна неплато-спроможність
Коефіцієнт Бівера	-0,0203	незадовільна структура балансу	-0,2305	незадовільна структура балансу	-0,1304	незадовільна структура балансу
Модель Зайцевої	10,614	дуже висока	22,152	дуже висока	169,965	дуже висока

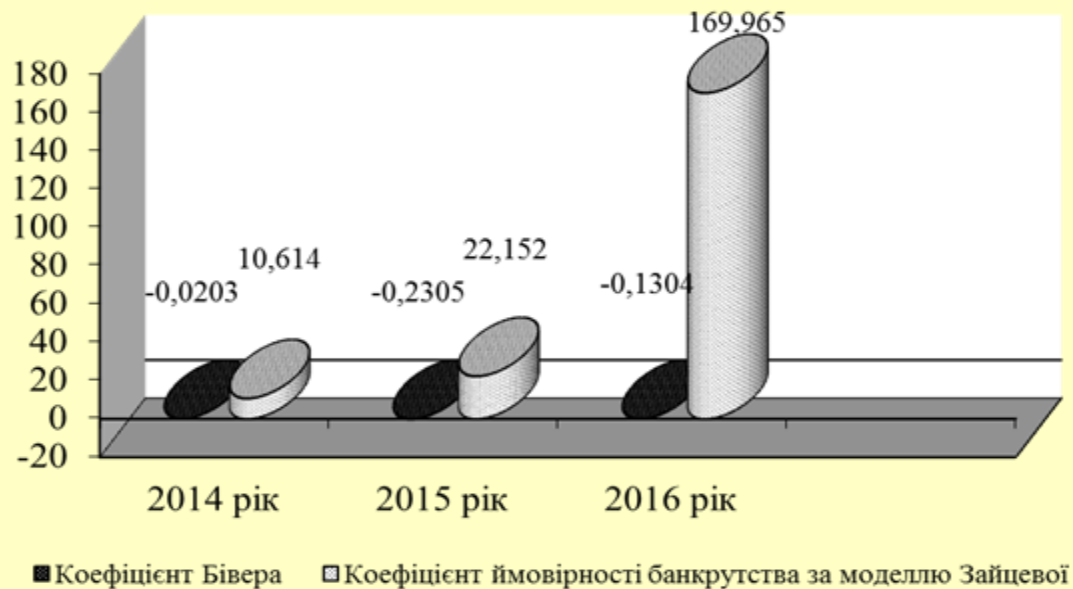


Рисунок 4 – Динаміка зміна значень західних моделей оцінювання ймовірності банкрутства

Таблиця 8 – Причини кризової ситуації на ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» та заходи по їх подоланню

Причини кризи	Заходи по їх подоланню
1. Розрив господарських зв'язків	<ul style="list-style-type: none"> - пошук нових ринків сировини; - укладання контрактів за вигідними умовами; - підвищення якості використовуваної сировини.
2. Зменшення платоспроможного попиту, підвищення конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> - організація систематичної роботи по створенню нових видів продукції та удосконалення вже існуючих. - формування служби контролю якості, що дозволяє підтримувати стандарти якості продукції.
3. Необхідність оновлення обладнання та технологій	<ul style="list-style-type: none"> - розробка цільової програми технічного переоснащення ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»; - вагомі вкладення в технічне переоснащення
4. Недостатній рівень інвестицій	<ul style="list-style-type: none"> - розробка інвестиційної політики на основі обґрунтованої стратегії; - жорсткий контроль процесу формування джерел інвестиційного портфелю, ефективності вкладень.

Таблиця 9 – План заходів щодо покращення діяльності ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальний за реалізацію заходу	Термін виконання	Витрати, грн.	Економічний та інші види ефектів
<p>1. Створення відділу антикризового управління у вигляді колегіального органу, який буде працювати на трьох рівнях: стратегічному (збори акціонерів, спостережна рада, правління), тактичному (служба внутрішнього аудиту, яка буде функціонувати у межах економічного відділу та комітет антикризового управління у межах відділу перспективного розвитку), оперативному (менеджери середньої ланки)</p>	<p align="center">Начальник економічного відділу та відділу перспективного розвитку</p>	<p align="center">1 міс.</p>	<p>Витрати на оплату праці: $6500 \times 0,2 \times 7 = 9100$ грн/міс. Витрати навчання: $7 \times 48 \times 50 = 16,8$ тис. грн. Загальні витрати: $B \text{ заг.} = 109,2 + 16,8 = 126$ тис.грн.</p>	<p>Очікується, що буде досягнута прибутковість у 18%. Зменшення збитку від впровадження відділу складе 29677,2 (тис.грн.)</p>
<p>2. Застосування методики трендового аналізу для визначення імовірності розвитку кризових явищ на підприємстві. За допомогою кореляційно-регресійного аналізу встановлено, що існує тісний взаємозв'язок між коефіцієнтом Бівера та чистим прибутком. На основі прогнозних даних чистого прибутку розраховується прогнозне значення коефіцієнта Бівера.</p>	<p align="center">Економічний відділ</p>	<p align="center">1 міс.</p>	<p align="center">—</p>	<p>Дозволить діагностувати ймовірність настання кризових явищ та вчасно застосовувати превентивні інструменти антикризового управління.</p>
<p>3. Запропонована модель удосконалення антикризового управління підприємством, яка відображає складний взаємопов'язаний комплекс стратегічних і оперативних заходів, кожен з яких підпорядковується єдиній меті, цілям і завданням, пов'язаних з реалізацією антикризової політики підприємства, а її елементи можуть мати як захисний, так і наступальний характер.</p>	<p align="center">Начальник відділу перспективного розвитку підприємства</p>	<p align="center">2 роки</p>	<p align="center">76 тис. грн.</p>	<p>Очікується зменшення чистого збитку на 11%, яке складе 4097,94 тис. грн.</p>



Рисунок 5 – Модель вибору та розроблення антикризової стратегії підприємства, яка узагальнює комплекс стратегічних і оперативних заходів щодо здійснення антикризового управління підприємством

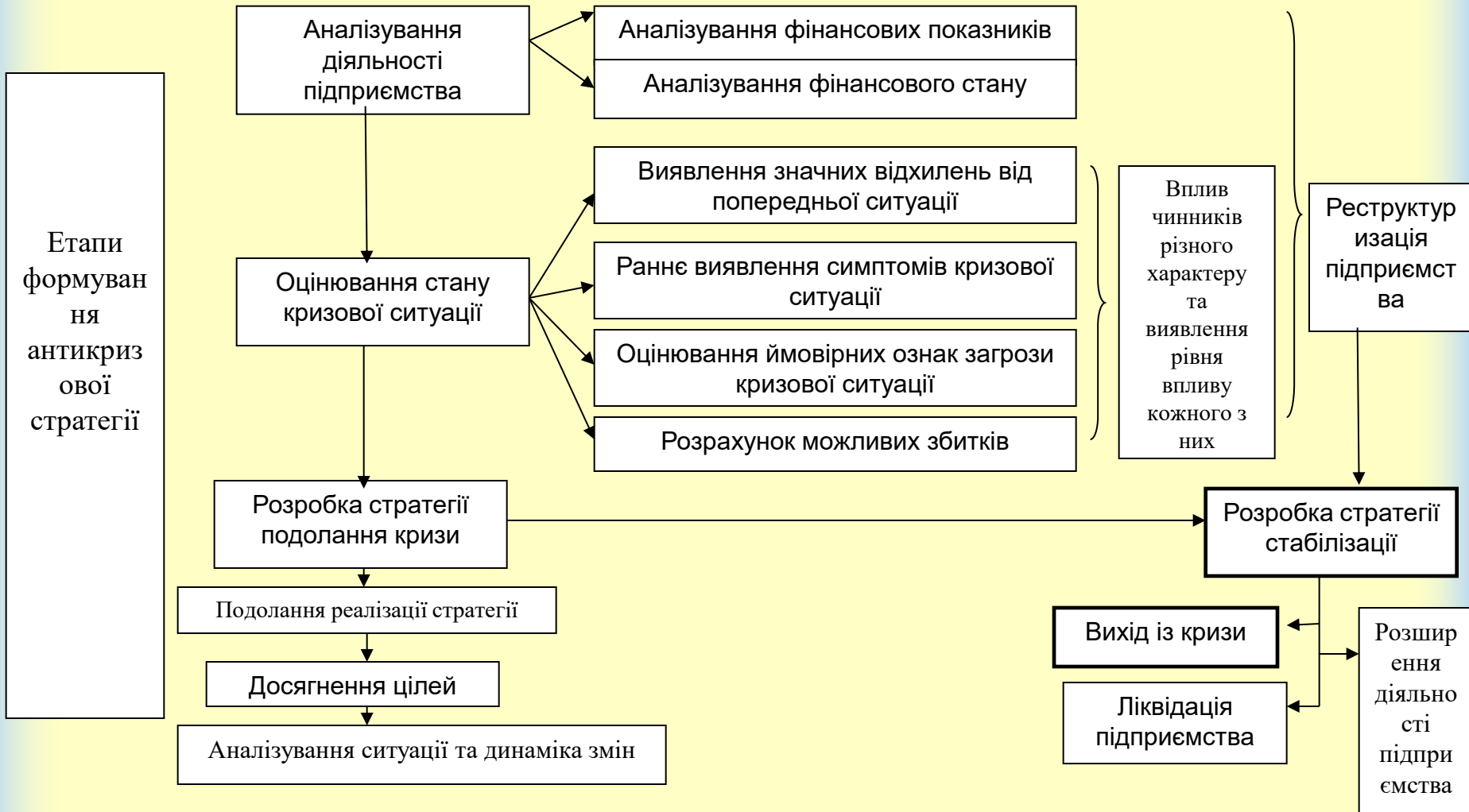


Рисунок 6 – Етапи розробки та вибору оптимальної антикризової стратегії підприємства

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!