УДК 658.5

Кривоконь М.О.
асистент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ВАЖКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

АНОТАЦІЯ
У статті розглянуто передумови виникнення криз на вітчизняних підприємствах машинобудування. Розкрито сутність кризових явищ підприємств важкого машинобудування, сформульовано етапи протікання кризи, описано її наслідки. Визначено основні методи антикризового управління, які ефективні саме для підприємств важкого машинобудування.

Ключові слова: криза, антикризове управління, промисловість, важке машинобудування, підприємство.

АННОТАЦИЯ
В статье рассмотрены предпосылки возникновения кризисов на отечественных предприятиях машиностроения. Раскрыта сущность кризисных явлений предприятий тяжелого машиностроения, сформулированы этапы протекания кризиса, описаны его последствия. Определены основные методы антикризисного управления, которые эффективны именно для предприятий тяжелого машиностроения.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, промышленность, тяжелое машиностроение, предприятие.

ANNOTATION
The article examines the preconditions for the emergence of crises in domestic machine-building enterprises. The essence of the crisis phenomena of heavy engineering enterprises is revealed, the stages of the crisis are formulated and its consequences are described. The basic methods of crisis management are determined, which are effective for heavy engineering enterprises.

Key words: crisis, crisis management, industry, heavy machinery, enterprise.

Постановка проблеми. Сучасна українська економіка пережила вже дві кризи за останнє десятиліття. Підприємства, які вижили та закріпились на ринку з 2008 року, отримали значну перевагу перед тими, котрі не змогли перебудувати свої процеси та залишились у стані стагнації. Політична та суспільна кризи 2014 року вивели з ладу значну кількість підприємств різних галузей економіки України. Нині вітчизняний бізнес ще оговтується від стресу, намагаючись реструктуруватися відповідно до нових вимог ринку. Проте не всі підприємства відчувають кризу однаково. Саме розуміння особливостей протікання кризи на окремих підприємствах певної галузі дає змогу застосовувати ефективні для кожного конкретного випадку методи антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам аналізу кризових явищ у вітчизняній економіці та антикризового управління присвячені роботи низки українських вчених, таких як Є. Бобров, А. Вязовська, Л. Гнипа-Черневецька, С. Кудлаєнко, П. Перерва, О. Терещенко, А. Ткаченко, В. Товажнянський, Н. Туленков.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте у сучасній українській науковій літературі основна увага переважно приділяється промисловості загалом, тоді як проблеми підприємств окремих галузей не враховуються. Отже, актуальність дослідження обумовлена необхідністю виокремлення причин, проявів та наслідків кризи на вітчизняних підприємствах важкого машинобудування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є характеристика особливостей кризових явищ та окреслення основних шляхів антикризового управління на підприємствах важкого машинобудування.

Виклад основного матеріалу дослідження. В історії української економіки спостерігалися кризові явища різного характеру. Сфера вітчизняного господарювання в ході свого життєвого циклу періодично відчувала кризи розвитку та спаду, а нині перебуває на тій межі, коли мають застосовуватись інструменти переходу від стагнації до зростання. Більшість науковців погоджується з думкою про те, що кризи на українських підприємствах виникають переважно через внутрішні фактори, котрі спочатку сповільнюють розвиток, а потім призводять до невідворотних наслідків.

Хоча Україною й було прийнято курс міжнародної інтеграції, проблеми у системі господарювання продовжують гальмувати економічне зростання та соціальний розвиток. Політична криза 2013 року, анексія Криму та початок антитерористичної операції на сході України у 2014 році викликали ланцюгову реакцію дисбалансу усіх макро- та мікроекономічних показників. Вітчизняні науковці [1; 2] виділяють такі основні фактори, що зумовлюють економічні тенденції у 2016 році, як низький зовнішній та внутрішній попит; зниження купівельної спроможності населення внаслідок зменшення реальних доходів; ускладнення відносин з основними торговельними партнерами та відтік інвестицій. Сукупність згаданих проблем призводить до підсилення процесів занепаду економіки.

О. Терещенко досліджує причини криз на вітчизняних промислових підприємствах, оскільки саме промислове виробництво складає основу валового внутрішнього продукту України [3]. Звертаючи увагу на промисловість, можемо зробити висновок, що її стан нині характеризується як кризовий.

Простежити тенденції розвитку промисловості України можна шляхом аналізу ключових

показників промислових підприємств та порівняння їх з аналогічними показниками минулих періодів, тобто за допомогою дослідження темпів зростання.

Загальну картину розвитку промисловості дає змогу сформувати індекс промислової продукції, який є середньозваженою величиною, що розраховується з даних про розподіл валової доданої вартості різних видів діяльності та окремих індексів кожного товару в галузі. Як випливає з рис. 1, індекс промислової продукції знижується з кожним роком з 2012 року.

На графіку можемо побачити різке падіння індексу промислової продукції у 2008 році (фінансова криза) та у 2014 році (сучасна структурна криза). Нині ситуація в промисловості залишається складною, хоча й має тенденцію до поступового покращення. Варто звернути увагу на те, що порівняно з фінансовою кризою сучасна криза виявилася більш руйнівною для промисловості, оскільки індекс промислової продукції зменшився на початку 2015 року до рекордних 73%.

В. Товажнянський та П. Перерва визначають передумови криз на українських промислових підприємствах машинобудування переважно внутрішнього характеру, але враховують також форс-мажорні обставини, котрі непередбачуваним чином впливають на економіку. Дослідники акцентують увагу на ризиках, пов'язаних з неефективною дебітово-кредитною політикою, недолугим плануванням та організацією, наявністю великої кількості низько ліквідних активів [5].

Кризовий стан української промисловості виражається не лише у складнощах під час здійснення діяльності підприємствами, але й у загальній інвестиційній привабливості галузей та можливостях інноваційного розвитку.

С. Кудлаєнко запропонував класифікацію проявів кризи на вітчизняних підприємствах [6, с. 189], відповідно до якої криза виявляється в таких видах:

– інвестиційна криза, що виникає в умовах, коли підприємство втрачає довіру інвесторів, знижується рівень інвестиційної привабливості, знижується ефективність реалізації інвестиційних проектів, неефективно використовуються інвестиційні ресурси;

– криза ліквідності, що виникає в умовах, коли на підприємстві низький рівень реалізації продукції, збільшується обсяг дебіторської заборгованості, зокрема простроченої, а також відсутній чи ускладнений доступ до зовнішніх джерел фінансування;

– криза неплатоспроможності, що передбачає, що на підприємстві є значна кредиторська заборгованість, яка не може бути покрита теперішньою вартістю активів підприємства;

– криза прибутковості, що передбачає, що перманентні збитки «з'їдають» власний капітал, що призводить до незадовільної структури балансу;

– криза ефективності, що виникає на підприємстві за високого рівня витрат, низького рівня доходів, тривалого періоду збиткової діяльності, низького рівня фондовіддачі, продуктивності праці, оборотності коштів.

Отже, криза в українській промисловості є об'єктивною реальністю в умовах циклічності глобальних економічних процесів. Розглядаю-

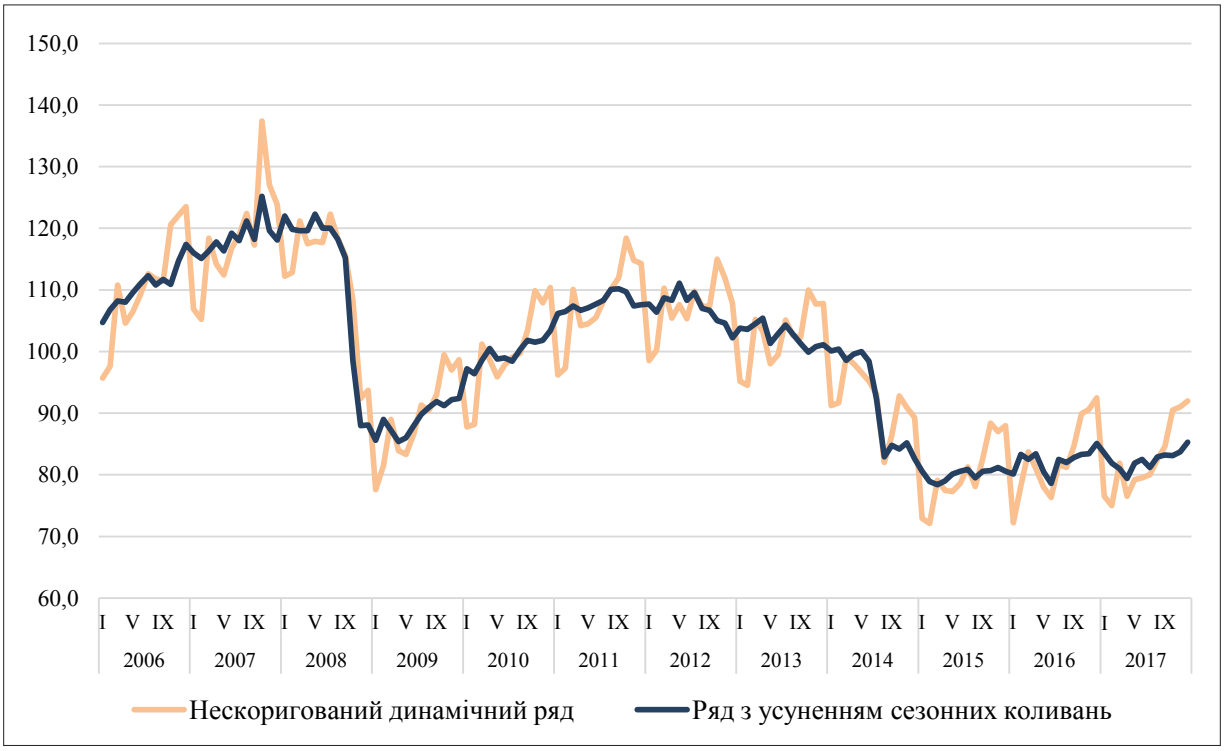

Рис. 1. Індекс промислової продукції, % [4]

чи складові галузі промисловості, більшість дослідників акцентує увагу на машинобудуванні, оскільки воно складає найбільшу питому вагу у вітчизняному ВВП. Машинобудування є фундаментом економічного потенціалу країни, від рівня ефективності діяльності підприємств цієї галузі залежить стан соціально-економічного розвитку України.

Машинобудування є досить комплексним спрямуванням економічної діяльності. Воно охоплює значну кількість спеціалізованих галузей, зокрема інвестиційне машинобудування (важке машинобудування); галузь підприємств сільськогосподарського машинобудування; машинобудування для переробних галузей і підприємств легкої промисловості; залізничне машинобудування; автомобілебудівну галузь. Найбільш специфічним є важке машинобудування, тобто виробництво машин і устаткування спеціального призначення, що включає виробництво машин для добувної промисловості, тобто гірничошахтне машинобудування, а також виробництво устаткування для металургії, будівництва та харчової промисловості.

Групування підприємств машинобудівного комплексу здійснено за принципом подібності у використанні сировини, технології виробництва та цільовому призначенні. Динаміка обсягу реалізації продукції підприємств машинобудування (рис. 2) дає нам можливість простежити зміну частки кожної з галузевих груп у загальному обсязі машинобудування. Так, у докризовий 2012 рік найбільшу частку (близько 50%) складало автомобілебудування, а вже з 2015 року воно втратило своє лідерство, поступившись важкій промисловості. Саме на останню ми звернемо увагу в нашому дослідженні, оскільки особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами важкого машинобудування недостатньо розкриті в науково-практичній літературі.

Підприємства важкого машинобудування, незважаючи на позитивні темпи зростання останніх років, нині перебувають у досить скрутній ситуації. Мається на увазі, що фінансові показники цих підприємств низькі та не дають змогу стабільно функціонувати в сучасній інноваційно орієнтованій системі господарювання.

Статистика всіх показників промисловості України відображає значний спад у 2014 році. Це пов'язане з початком антитерористичної операції на сході країни та втратою контролю над частиною територій, а також з тимчасовою окупацією Кримського півострова. Більшість підприємств машинобудування Донецької та Луганської областей залишилась на непідконтрольних Україні територіях, а їх фінансові результати (які протягом попередніх років були позитивними) не враховуються Державним комітетом статистики [4]. Важливим є подання статистики за реальною ситуацією в країні, адже галузь важкого машинобудування представлена підприємствами переважно східних областей України.

Оскільки важке машинобудування представлене в Україні значною кількістю переважно великих підприємств, варто систематизувати їх за видом продукції, що виробляється (табл. 1). Зазначимо, що, відповідно до деяких класифікацій, до важкого машинобудування відносять сільськогосподарське та залізничне машинобудування, проте в Україні ці галузі прийнято виділяти окремо.

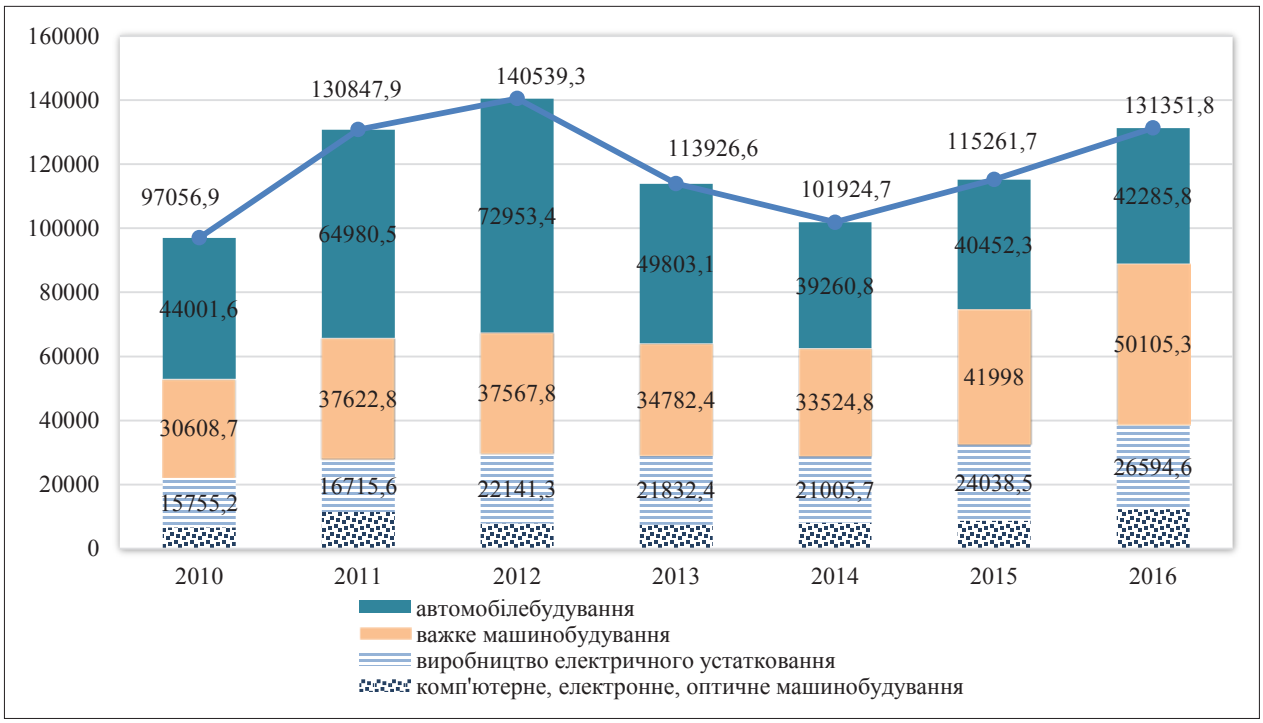

Рис. 2. Обсяги реалізованої продукції машинобудування за складовими галузевими групами, млн. грн. [4]

Таблиця 1

Класифікація підприємств важкого машинобудування України

Підгалузі важкого машинобудування	Продукція, що виготовляється	Основні підприємства
Енергетичне	Парові гідравлічні турбіни, генератори, котли і потужні дизельні мотори, устаткування для атомних електростанцій, електроапаратура, трансформатори, кабелі.	ВАТ «Турбоатом», ПАТ «Сумське НВО», ПАТ Електромашина, ДП «Електроважмаш».
Гірничошахтне (гірничорудне)	Гірничопрохідне устаткування, врубові машини, компресори, скріпи для підняття з шахт вугілля, вугільні комбайни, породонавантажувачі, бурові установки, підйомні машини, коксохімічне устаткування, рудникові електровози, вагонетки, збагачувальне устаткування, верстати для підземного видобутку, бурильні головки, навантажувально-доставочні машини, кар'єрні електровози, рудникові вагони, вентилятори.	ПАТ Новокраматорський машинобудівний завод, ПАТ Дружківський машинобудівний завод, ПрАТ Криворізький завод гірничого обладнання, ПАТ Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», СКМЗ «Славтяжмаш».
Металургійне	Преси та машини кувальні, конвертери й машини ливарні, виливниці та ківші для металургії та ливарного виробництва, валки до прокатних станів, прокатні листові стани неперервної дії, металорізальні верстати.	ВАТ «Азовмаш», КЗВВ, ПрАТ «Токмацький ковальсько-штампувальний завод», ВАТ Дніпропетровський агрегатний завод.
Підйомне-транспортне	Важкі гідравлічні преси, екскаватори, роторні комплекси.	ВАТ Одеський машзавод «Червона гвардія», ЗПТО «Віра-Сервіс Інтермаш».

Особливими рисами, що відрізняють важке машинобудування від інших промислових галузей, є висока трудомісткість та металомісткість виробництва, низька транспортабельність продукції, наявність повного циклу виробництва. Також відмінною особливістю цієї галузі від загального машинобудування є несерійне виробництво під замовлення, тобто виготовлення продукції індивідуального призначення.

Ці особливості дають змогу стверджувати, що підприємства важкого машинобудування відчувають кризу інакше, протікає вона для них з іншими наслідками, а отже, для її подолання варто використовувати спеціальні управлінські методики. Дослідження статистичної інформації, наукових та практичних статей, а також власних спостережень автора дали змогу виокремити особливості проявів криз на вітчизняних підприємствах важкого машинобудування (рис. 3).

Так, найбільші підприємства важкого машинобудування України відчувають останніми роками значне скорочення кількості замовлень продукції. Проте задля підтримки функціонування вони не можуть зупинити виробничий цикл та продовжують виготовляти деталі та агрегати, напівфабрикати, які формують ріст обсягів незавершеного виробництва. Відсутність доходів та збільшення витрат формує від'ємний фінансовий результат, що характеризує кризовий стан підприємства. Тобто підприємство продовжує функціонувати, але з кожним виробничим циклом зменшуються його ліквідність та платоспроможність. Оскільки відсутність замовлень не дає змогу завантажити виробництво в повному обсязі, зростає розрив у процесах повного циклу, що змушує менеджмент замислюватись над скороченням витрат на утримання основних виробничих фондів. Для подолання наслідків кризи керівництво приймає рішення про завантаження виробництва за рахунок, наприклад, ремонту чи реновації, а також ризикових запусків серійного виробництва без урахування попиту. Для підтримки цих процесів підприємство продовжує витрачати кошти на запаси та незавершену продукцію, збільшується також обсяг продукції на складі. На цьому етапі кризи менеджмент приймає рішення щодо скорочення витрат на оплату праці та фінансування соціальних проектів.

Чим більше розмір підприємства, тим складніше керувати ним у кризу, адже інерція не дає йому змогу швидко перебудувати виробничі процеси задля протистояння глибоким проявам кризи. Крім того, багато управлінців вважають, що чим більше підприємство, тим легше йому вижити, зокрема шляхом реалізації надмірних основних фондів. Проте це твердження є хибним, оскільки одноразові доходи від таких проектів не здатні компенсувати постійно зростаючі оперативні витрати. Тому доцільно не лише «проїдати» отримані кошти, але й використовувати інноваційні інструменти задля стабілізації підприємства.

Для подолання наслідків кризових явищ на підприємствах важкого машинобудування вчені пропонують використовувати методи антикризового управління, які мають на меті поступове зменшення витрат, вдосконалення організаційної структури та корпоративного управління підприємством, формування портфеля технологій виробництва відповідно до умов кризового стану ринку, коригування збутової політики та менеджменту персоналу тощо [7–9].

Дослідження вітчизняних наукових праць з вибраної проблематики дає змогу виділити низку особливостей управління підприємством у кризових умовах. По-перше, визначивши пере-

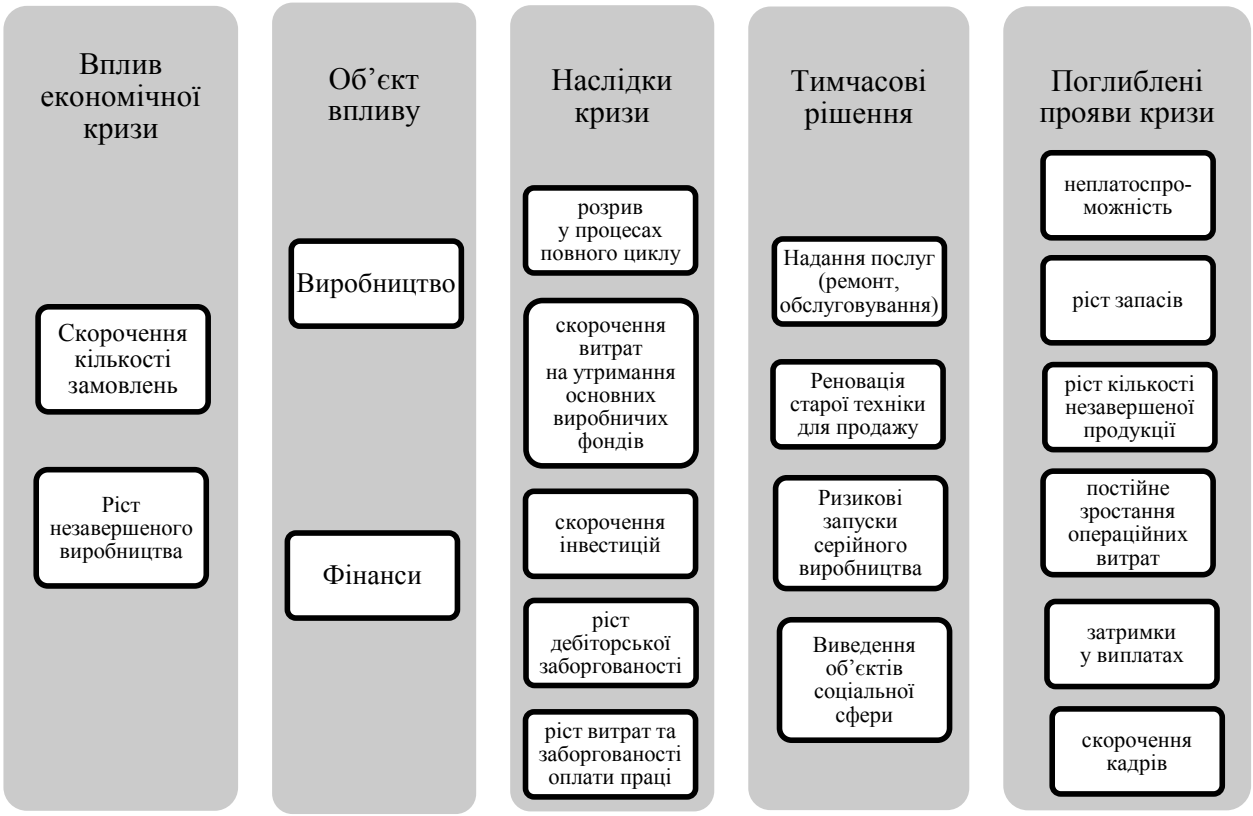

Рис. 3. Особливості проявів криз на вітчизняних підприємствах важкого машинобудування

думови кризи та фактори, які на неї впливають, можемо передбачити кризу. По-друге, знаючи особливість циклічності економічних процесів, кризу можемо штучно викликати, прискорити чи відкласти на деякий час. По-третє, очікування кризи передбачає підготовку задля пом'якшення наслідків за рахунок своєчасного реагування на їх виникнення. По-четверте, вжиття ефективних антикризових заходів, інноваційних методик та спеціальних стратегій, заснованих на досвіді, полегшує протікання кризи та перетворює її на ланку життєвого циклу підприємства. По-п'яте, керування кризовими процесами за належного рівня управління прискорює вихід із кризи та дає змогу використати її задля покращення ситуації на підприємстві.

Висновки. Таким чином, криза уявляється нам як феномен, що не лише ускладнює економічні процеси, але й дає можливість для розвитку суб'єктів господарювання, якщо ті зможуть швидко зорієнтуватися та вжити заходів задля мінімізації ризику та використання позитивних звершень в економіці. Для вітчизняних підприємств криза є значною проблемою, що порушує звичний ритм виробничих процесів, негативно впливає на показники господарської та фінансової діяльності, гальмує сталий розвиток підприємства та галузей загалом. Проте завдяки переживанню кризових явищ підприємства отримують можливість зрушити негативну ситуацію, здійснити крок уперед за рахунок впровадження інновацій, вдосконалення виробництва, перепроектування різноманітних процесів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бобров Є. Аналіз причин виникнення світової фінансової кризи та її вплив на економіку України. Фінанси України. 2008. № 12. С. 33–43.
2. Гнипа-Черневецька Л., Вязовська А. Криза як об'єктивний етап розвитку підприємства. Ключові інструменти організації людського співжиття: економіка і право: збірник матеріалів XII Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, Лондон; 27 жовтня – 1 листопада 2011 р.). Одесса: Інпресс, 2011. С. 190–203.
3. Терещенко О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 412 с.
4. Офіційний сайт Держстату України URL: http://ukrstat.gov.ua.
5. Товажнянський В., Перерва П. Інноваційні технології в антикризовому розвитку машинобудівних підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 113–119.
6. Кудлаєнко С. Особливості прояву кризових явищ на вітчизняних підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький: ХНУ, 2009. № 6. Т. 1. С. 83–86.
7. Ткаченко А., Єлець О. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством: монографія. Запоріжжя: видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. 277 с.
8. Табачникас Б. Концепции реинжиниринга и управление бизнес-процессами. Проблемы современной экономики. 2007. № 1(21).
9. Туленков Н. Антикризисный менеджмент. Персонал. 1998. № 6. С. 19–25.

REFERENCES:

1. Bobrov Y. (2008). "Analysis of the causes of the global financial crisis and its impact on the Ukrainian economy". Finance of Ukraine, no. 12, p. 33–43.
2. Gnipa-Chernevetskaya L., Vyazovskaya A. (2011). "The crisis as an objective stage of development of the enterprise." A collection of materials for the XII International Scientific and Practical Conference "Key instruments for the organization of human coexistence: Economics and Law", Odessa: Inpress, p. 190–203.
3. Tereschenko O. (2000). Finansova sanatsija ta bankrutstvo pidpryjemstv: navch.posibnyk [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises: training manual], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Official site of the State Statistics Service of Ukraine available at: http://ukrstat.gov.ua (Accessed 10 June 2018).
5. Tovazhnyansky V., Pererva P. (2011). Innovative technologies in the crisis development of machine-building enterprises. Marketing and innovation management, no. 1, p. 113–119.
6. Kudlaenko S. (2009). "Features of manifestation of crisis phenomena at domestic enterprises". Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic sciences. Khmelnytsky: KhNU, no. 6, vol. 1, p. 83–86.
7. Tkachenko A., Elets O. (2010). Suchasniy pidhid do antykrysovogo upravlinnja mashinobudivnym pidpryjemstvom. Monografija. [Modern approach to crisis management machine-building enterprise. Monograph], Publishing house of Zaporizhzhya State Engineering Academy, Zaporizhzhya, Ukraine.
8. Tabachnikas B. (2007). Concepts of reengineering and management of business processes, Problems of the modern economy, no. 1(21).
9. Tulenkov N. (1998). Crisis Management, Personnel, no. 6, p. 19–25.

Kryvokon M.O.
Assistant Lecturer at Department of Management of Foreign Economic Activity and Finance, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

CRISIS MANAGEMENT FEATURES OF HEAVY ENGINEERING ENTERPRISES

The article focuses on the problems of heavy engineering enterprises. The urgency of this study is due to the need to distinguish the causes, manifestations, and consequences of the crisis in domestic heavy engineering enterprises.

The purpose of the article is to characterize the features of crisis phenomena and outline the main ways of crisis management in heavy engineering enterprises.

It is stipulated that the main factors that determine the economic trends are: low external and domestic demand; decrease in purchase parity of the population as a result of real incomes reduction; the complication in relations with major trading partners and the outflow of investments. The combination of these problems leads to the strengthening of the economic decline processes. It is possible to follow the tendencies of industrial development in Ukraine by analysing the key indices of industrial enterprises and comparing them with similar indicators of past periods, that is, investigating the growth rates.

It is proved that the crisis in the Ukrainian industry is an objective reality in the conditions of the cyclicality of global economic processes. In the context of crisis management, mechanical engineering is considered since it represents the largest share in domestic GDP. The industry is the foundation of the country's economic potential, and the socio-economic development of Ukraine depends on the level of activity of enterprises in this sector.

Heavy machinery enterprises, despite the positive growth rates of recent years, are currently in a very difficult situation. The financial performance of these enterprises is low and does not allow operating stably in the modern innovation-oriented management system. Special features that distinguish heavy machinery from other industrial sectors are the high complexity and metal capacity of production, low transportability of production, the presence of a complete production cycle.

The larger the size of the enterprise, the more difficult it is to manage them in a crisis: the inertia does not allow it to rebuild quickly the production processes. In addition, many managers believe that the larger the company – the easier it survives, in particular through the implementation of excessive fixed assets. However, this statement is false since disposable income from such projects is not able to compensate the ever-increasing operating costs. Therefore, it is expedient not only to spend the money received but also to use innovative tools to stabilize the enterprise.

Finally, the author proposes to use crisis management methods to overcome the consequences of crisis phenomena in heavy engineering. They should be aimed at gradually reducing costs, improving the organizational structure and corporate governance of the enterprise, forming a portfolio of production technologies in accordance with the conditions of the crisis situation of the market, adjusting sales policy and personnel management.