УДК 336.130

Н.М.ТЮРІНА, Т.В.НАЗАРЧУК
Технологічний університет Поділля,
м.Хмельницький

СТРУКТУРА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСВАМИ

(на прикладі машинобудівних підприємств м.Хмельницького)

Використовуючи дані попередніх публікацій стосовно аналізу фінансового стану машинобудівних підприємств автори пропонують структуру системи антикризового управління підприємствами, яка включає напрямки маркетингового планування, антикризового управління персоналом, управління витратами, розробку інвестиційної програми підприємств та інші. Запропоновано варіант автоматизації обліку та контролю даних для визначення фінансового стану підприємств.

Актуальність даної проблеми обумовлена тим, що останні роки більшість підприємств машинобудівної галузі працює збитково. Як показав аналіз, який був виконаний в попередніх публікаціях [1,2], спостерігається різкий спад виробництва, пройшла зміна структури асортименту товарної продукції. Значення майже всіх економічних показників свідчать про фінансову кризу на підприємствах. Крім того, очевидні елементи і соціальної кризи [3]. Ситуація не покращилась і в2002 році. Так за даними Держстатистики за 2002 рік 43% промислових підприємств працює збитково.

Враховуючи теоретичні дослідження [4,5,6] та результати аналізу була запропонована наступна структура системи антикризового управління підприємствами:

1. Застосування маркетингового планування в антикризовому менеджменті підприємства.
2. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства.
3. Впровадження системи антикризового управління персоналом.
4. Рекомендації до розробки інвестиційної програми підприємства.
5. Вдосконалення системи управління витратами на підприємстві.
6. Вдосконалення системи ціноутворення на підприємстві.
7. Автоматизація обліку і контролю даних для визначення фінансового стану підприємства.

Розглянемо детальніше окремі елементи системи антикризового управління, що рекомендується для впровадження на підприємствах галузі машинобудування.

В сучасних умовах господарювання, підприємства не можуть обмежуватись проведенням лише епізодичних маркетингових заходів. Ринкові умови зобов'язують вести безперервну, цілеспрямовану маркетингову діяльність для успішного розвитку підприємства. Така діяльність повинна бути чітко скоординованою та плановою. Як свідчить зарубіжний досвід, найбільших успіхів досягають ті підприємства, які використовують комплексний підхід до маркетингової діяльності на довгостроковій програмно-цільовій основі, з урахуванням існуючих тенденцій зміни ринкового попиту, перспектив подальшого розвитку підприємства. Саме тому, щоб вивести з кризового стану машинобудівні підприємства необхідно вдосконалити процес маркетингової діяльності підприємства шляхом впровадження маркетингового планування.

В маркетинговому плануванні особливо важливими повинні бути: постійний облік фактора невизначеності, переоцінка пріоритетів проблем у залежності від зміни зовнішнього середовища,

глибокий аналіз вихідної економічної ситуації підприємства, його сильних та слабких сторін, можливостей швидкого реагування на виникаючі труднощі, чітке визначення прав і обов'язків, а також системи взаємодії всіх зайнятих плануванням людей, облік стратегії конкурентів, оптимальне поєднання стратегії маркетингу зі стратегією розвитку підприємства в цілому, орієнтація на підвищення ефективності діяльності усього підприємства.

Розглянемо структуру загального маркетинг-плану підприємства, яку можна запропонувати для впровадження на підприємствах: зміст плану маркетингу; викладення поточної маркетингової ситуації; перелік небезпек і можливостей; перелік завдань і проблем; контроль; маркетингові бюджети; маркетингові програми дій; стратегії маркетингу.

Перший етап передбачає розробку основних поточних завдань, зміст плану маркетингу. На другому етапі виконується огляд поточної маркетингової ситуації, який включає ситуацію на ринку, ситуацію з товаром, ситуацію з каналами розподілу, конкурентна ситуація, про зовнішнє оточення. Третій етап практично складається з аналізу: "можливостей і загроз" і "сильних і слабких сторін"

Виходячи з переліку небезпек і можливостей висуваються завдання і визначаються проблеми з усунення небезпек і набуття можливостей, що виконується на четвертому етапі.. Виходячи з поставлених завдань формуються і цілі маркетингу. На п'ятому етапі обґрунтовуються і вибираються стратегії маркетингу, тобто вибір раціональної, логічної системи, керуючись якою підприємство повинно виконати свої маркетингові завдання.

Стратегії маркетингу необхідно втілити в конкретні програми дій а саме: що буде зроблено; коли буде зроблено; хто виконуватиме; якими будуть витрати. Це і виконується на шостому етапі.

На сьомому етапі необхідно розрахувати заплановані обсяги доходів, витрат та прибутку. Обсяг доходу необхідно обґрунтувати виходячи з прогнозованих обсягу продажу та цін. Витрати визначають як суму витрат на виробництво та маркетинг. Різниця між величинами доходу та витрат дає обсяг очікувального прибутку. Затверджений бюджет є підставою для придбання необхідних товарів, , трудових ресурсів, планування виробництва і виконання маркетингової діяльності.

Далі необхідно розкрити порядок контролю за виконанням запланованих заходів. З метою здійснення поточного контролю завдання, програму заходів та бюджетного асигнування слід розписувати в плані щомісячно і щоквартально. Це дасть змогу оцінити результати виконання плану та виявити відхилення від накреслених завдань.

На наш погляд, маркетингове планування на підприємстві дасть змогу: чітко сформувати кінцеві цілі та завдання підприємства; правильно розподілити наявні ресурси; врахувати всі потреби споживачів; оцінити сильні та слабкі сторони підприємства; розробити заходи для досягнення запланованого.

Фінансова криза, в якій знаходиться підприємства галузі машинобудування, спонукає до розробки окремої системи антикризового управління персоналом, яка буде входити в загальну структуру системи управління підприємствами.

Необхідно відмітити, що на підприємствах незважаючи на фінансові труднощі ведуться визначені роботи з стратегії управління технологією виробництва і використання ресурсів. Але те, що стосується робіт по управлінню персоналом, то вони ведуться безсистемно, не визначені пріоритетні принципи роботи з кадрами, не обраний тип кадрової політики, низький рівень мотивації праці. Одним із негативних чинників, що демотивують є відсутність чіткої концепції у відношенні майбутнього розвитку

підприємства. Це є основною причиною того, що кваліфіковані спеціалісти звільняються з підприємств. Так, наприклад, за період з 1993 року чисельність працюючих на ПО “Новатор” скоротилась більше ніж на 5 тис. осіб. Хоча ця тенденція має позитивний ефект, але вона підриває авторитет підприємства і створює ризик зниження якості продукції, зниження можливостей при створені нових видів продукції, неможливість збільшення обсягів виробництва при необхідності.

Система антикризового управління персоналом повинна відрізнятись від системи управління персоналом в умовах ефективної діяльності. У сформованій ситуації, щоб забезпечити стабільність підприємства на ринку, необхідно мати таких працівників, які зможуть підходити до роботи творчо, прагнуть до нововведень, можуть досягати оптимального кінцевого результату. Управління персоналом підприємств в умовах кризи, на нашу думку, повинно виконуватись по таких напрямках:

1. Приведення у відповідність професійно-якісного рівня персоналу інноваційним процесам підприємства.
2. Управління продуктивністю праці персоналу.
3. Впровадження аспектів соціально-психологічного управління .

Особливу увагу слід приділяти останньому напрямку, який є найбільш актуальним в сучасних умовах коли соціально-економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом домінують над адміністративними.

Наступною складовою системи антикризового управління підприємством є розробка інвестиційної програми. Основні критерії міжнародних фінансових організацій, відповідно до яких необхідно проводити оцінку кредитно-інвестиційного стану підприємства є: стійке фінансове положення; достатній рівень платоспроможності; дотримання фінансової дисципліни; позитивна “кредитна історія”; налагоджений збут і експортний потенціал; наявність ресурсів, необхідних для реалізації інвестиційної програми; прийнятий екологічний стан; недержавна форма власності; досвід роботи в даному бізнесі і кадровий потенціал.

Як показав аналіз, тільки два останніх критерії відповідають необхідним вимогам на підприємствах.

При розробці інвестиційної програми на конкретному підприємстві, необхідно врахувати, що для закордонного інвестора підприємство є інвестиційно привабливим тільки тоді, коли результатом його виробничої діяльності є одержання прибутку. Тому необхідно врахувати проблему виниклих збитків і розробити план заходів щодо їх ліквідації.

На підприємствах є серйозні економічні проблеми, пов’язані з утилізацією значної кількості накопичених відходів гальванічного виробництва. З метою підготування до екологічного аудиту закордонного інвестора необхідно привести у відповідність всю економічну документацію і намітити план паспортизації екологічних об’єктів.

Також необхідно враховувати і те, що більшість підприємств, що є суб’єктами аналізу, мають достатній заставний потенціал для залучення кредитних ресурсів (майновий комплекс, житловий фонд). Крім того при формуванні інвестиційної програми необхідно передбачити стратегію ризик-менеджменту по такому напрямку: удосконалювання методів роботи з виробничого і фінансового менеджменту. Детальніше цей напрямок був розглянутий у попередніх публікаціях [1] .

На сьогоднішній день підприємства мають низьку кредитно-інвестиційну принадність через збиткову діяльність. Фінансова політика підприємств потребує удосконалення, тому що не забезпечує стабільність і стійкість .

Ефективність роботи любого підприємства в значній мірі залежить від управлінської діяльності, яка забезпечує реальну економічну самостійність підприємства, його конкурентоспроможність і вартісний стан на ринку. Для того щоб успішно працювати по внутрішньому і зовнішньому ринках, необхідно точно оцінювати розмір витрат на виробництво, запропонованих товарів і послуг.

Всі виробники в промислових галузях в сучасних умовах стали розуміти, що їхній прибуток виявився в жорстких тисках внутрішньої і міжнародної конкуренції за кращу ціну і кращу якість. Це рівною мірою відноситься до підприємства ВАТ "Пригма-Прес". Проте існуюча на підприємстві практика розрахунку собівартості продукції негативно впливає на цінову політику. Накладні витрати, через зниження використання виробничих потужностей, припадають на менші обсяги випуску, що призводить до завищення розрахункових цін на продукцію, які відділ маркетингу і збуту повинен реалізувати при продажі. Так за результатами діяльності ВАТ "Пригма-Прес" за 2001 рік питома вага накладних витрат у собівартості по окремих видах продукції складає більше 70%. Це призвело до такого результату: замість зниження цін для поліпшення реалізації продукції підприємство очікує, що клієнти будуть сплачувати за недовикористання потужностей. І тому на підприємстві доцільно вдосконалювати систему управління витратами, напрямки удосконалення можуть бути наступними:

1. Впровадження нових методичних підходів до розподілу накладних витрат (по функціях діяльності, пропорційно маржинальному прибутку).
2. Застосування прикладних кількісних методик аналізу витрат,
3. Застосування методичного підходу до аналізу беззбитковості в прийнятті управлінських рішень.
4. Виявлення резервів економії витрат.
5. Створення релевантної інформації для прийняття управлінських рішень.
6. Впровадження нової класифікації витрат для створення внутрішньої інформації для прийняття управлінських рішень.

Реалізація перерахованих напрямків дозволить вдосконалити структуру витрат і значно знизити їх.

Для ефективного впровадження системи антикризового управління підприємством необхідно автоматизувати облік і контроль даних для визначення фінансового стану підприємства. Це дозволить відслідкувати всі зміни фінансового стану підприємства. Відхилення фінансових показників від нормативних характеризує появу слабких сторін фінансового стану підприємства і можливість кризової ситуації.

Тому вважаємо за доцільне рекомендувати створити на підприємствах інформаційну аналітичну базу даних про фінансовий стан підприємства, що передбачає створення трьох інформаційних складових:

1. Основні техніко-економічні показники.
2. Інвестиційна історія.
3. Динаміка фінансових показників.

Джерелом інформації для створення інформаційної бази є дані бухгалтерської та податкової звітності.

Виконаємо характеристику цих інформаційних складових.

Основні техніко-економічні показники містять у собі відомості про підприємство, організаційну структуру, форми власності, динаміку й обсяг виробництва продукції, чисельність персоналу, трудові показники.

Інвестиційна історія містить інформацію про інвестиції підприємства під бізнес-проекти і результати їхнього виконання. Необхідно максимально уніфікувати методологію бізнес – планування з метою контролю його виконання через базу даних.

Динаміка фінансових показників. На основі інформації, що міститься в цьому блоці можна вирішувати такі задачі:

- оцінка вартості і структури майна підприємства;
- аналіз джерел фінансування майна;
- оцінка фінансової стійкості і платоспроможності;
- аналіз фінансових результатів.

Найбільш значною і важливою частиною процесу автоматизації обліку і контролю в антикризовому управлінні підприємства є створення саме блоку 3. Тому що саме там виконується аналіз фінансових результатів, визначається і прогнозується фінансова стійкість підприємства, його платоспроможність, фінансовий контроль.

Таким чином, автоматизація обліку і контролю в антикризовому управлінні підприємствами дозволить швидко і якісно визначити фінансовий стан підприємств в будь-який період їхньої діяльності. Таке оперативне одержання інформації дасть можливість вчасно вживати заходів для стабілізації фінансового стану.

Звичайно, що в межах однієї статті неможливо визначити, обґрунтувати і розробити всі напрямки антикризового управління, але реалізація запропонованої системи, на нашу думку, значно покращить фінансовий стан підприємств, буде сприяти виходу їх із збиткової зони діяльності. Авторами планується продовження роботи по даному напрямку досліджень.

Література

1. Тюріна Н.М. До питання про підвищення фінансової стійкості підприємств (на прикладі машинобудівних підприємств м. Хмельницького) //Вісник ТУП.-2001.-№4.-с.97-100
2. Тюріна Н.М., Смелянська Т.П., Назарчук Т.В. Рекомендації до розробки програми фінансової санації підприємств (на прикладі машинобудівних підприємств м. Хмельницького)//Вісник ТУП.-2002.-ч2,№4.-с.101-103
3. Баланси, річні звіти підприємств машинобудудівної галузі м.Хмельницького.
4. Трещенко О.О. Фінансова санація та банкрутства підприємство підприємства.-К.,2000,-409с
5. Минаева Э.С.,Панагшина В.П. Антикризисное управление.-1998.-430 с.
6. Коротков Э.М. Антикризисное управление.-М.,2000,-431с.