

АНОТАЦІЯ

Антикризове управління підприємством, на прикладі Волочиського машинобудівного заводу ПАТ “Мотор Січ”

Кваліфікаційна робота бакалавра: 63 сторінки, 19 рисунків, 12 таблиць, 4 додатки, 30 літературних джерел.

Предмет дослідження – теоретико-практичні аспекти антикризового управління Волочиського машинобудівного заводу ПАТ “Мотор Січ”.

Об’єкт дослідження – Волочиський машинобудівний завод ПАТ “Мотор Січ”.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-прикладних засад удосконалення антикризового управління на заводі.

Методи дослідження – загальнонаукові методи, наукового пізнання, аналіз і синтез, ситуаційний аналіз, комплексні дослідження, економіко-статистичні, математичні, кількісного аналізу й експертних оцінок, порівняння, групування, графічний, табличний.

Розроблено пропозицій щодо удосконалення антикризового управління Волочиського машинобудівного заводу ПАТ “Мотор Січ”, а саме обґрунтовано проєктні рішення впровадження посади менеджера з безпеки та запропоновано комплекс антикризових заходів в контексті зміцнення управлінської діяльності.

Результати впроваджено у діяльність Волочиського машинобудівного заводу ПАТ “Мотор Січ”.

Ключові слова: антикризове управління, криза, ризики, стратегія антикризового управління, антикризові заходи, менеджер з безпеки.

SUMMARY

Anti-crisis management of the enterprise, on the example of Volochysk Machine-Building Plant PC “Motor Sich”

Master degree thesis contains of 63 pages, 19 pictures, 12 tables, 4 appendices, 30 references.

The Subject of Investigation is theoretical and practical aspects of crisis management of Volochysk Machine-Building Plant PC “Motor Sich”.

The Object of Investigation is the Volochysk Machine-Building Plant PC “Motor Sich”.

The Aim of the Work is to substantiate the theoretical and applied principles of improving crisis management at the plant.

The Methods of Investigation are general scientific methods, scientific knowledge, analysis and synthesis, situational analysis, complex research, economic and statistical, mathematical, quantitative analysis and expert assessments, comparison, grouping, graphical, tabular.

Proposals for improving the crisis management of Volochysk Machine-Building Plant PC “Motor Sich” were developed, namely, project solutions for the implementation the position of security manager were substantiated and a set of anti-crisis measures in the context of strengthening management activities was proposed.

The results were implemented in the activities of the Volochysk Machine-Building Plant of PC “Motor Sich”.

Key words: anti-crisis management, crisis, risks, anti-crisis management strategy, anti-crisis measures, security manager.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1 Сутністний базис “кризи” як економічної категорії	10
1.2 Антикризове управління: поняття та тенденції розвитку	14
1.3 Основні етапи розробки та реалізації стратегії антикризового управління	19
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВОЛОЧИСЬКОГО МАШИНОБУДІВНОГО ЗАВОДУ ПАТ “МОТОР СІЧ”	24
2.1 Характеристика управління Волочиського машинобудівного заводу ПАТ “Мотор Січ”	24
2.2 Аналізування фінансових результатів досліджуваного заводу: безпекознавчий підхід	26
2.3 Оцінка ризиків в антикризовому управлінні структурного підрозділу товариства як орієнтир протидії кризовим явищам	31
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ВОЛОЧИСЬКОГО МАШИНОБУДІВНОГО ЗАВОДУ ПАТ “МОТОР СІЧ”	38
3.1 Пропозиції впровадження посади менеджера з безпеки ВМЗ “Мотор Січ”	38
3.2 Розробка комплексу антикризових заходів в контексті зміцнення управлінської діяльності	45
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	53
4.1 Значення адаптації в трудовому процесі	53
4.2 Особливості заходів електробезпеки на підприємствах	56
ВИСНОВКИ	59
БІБЛІОГРАФІЯ	62
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми відзначається в тому, що створення сприятливих умов господарювання для стійкого функціонування підприємств є однією з головних завдань менеджменту на сучасному етапі. У той же час вплив факторів зовнішнього середовища й різні внутрішні сприяють створенню кризових ситуацій.

Значна кількість підприємств щорічно припиняють свою діяльність через те, що не можуть адаптуватися до змін зовнішнього середовища, розробити стратегію розвитку та оцінити можливі ризики. Антикризове управління повинне бути однією із основних частин управлінської стратегії підприємства, щоб уникнути загроз настання кризи й забезпечення стійкого функціонування. Відсутність практичного досвіду специфіки функціонування підприємств в нестабільному економічному середовищі вимагає, у свою чергу, розробки науково-методичних рекомендацій вирішення проблем забезпечення стійкого функціонування підприємств із використанням інструментів антикризового менеджменту.

У той же час, слід зазначити, що існуючі міжнародні методи діагностики підприємства не адаптовані до національного економічного середовища, а вітчизняні методи не враховують розмір, масштаб діяльності й галузеву приналежність підприємства. Це говорить про необхідність розвитку методів діагностики підприємства внаслідок застосування інструментарію антикризового управління підприємством.

Удосконалювання й обґрунтування теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій з вирішення проблем антикризового управління в сучасних умовах, – є важливим завданням наукових досліджень.

Проблематику управління підприємствами, в тому числі антикризові аспекти, розглядає ряд учених: З. Айвазян, В. Бондарів, О. Большаков, А. Бойкова, О. Гарматюк, Е. Коротков, А. Карлик, Р. Попов, С. Салига, Ю. Трещевский, А. Чернявський та інші.

Актуальність проблеми антикризового управління підприємств реального сектору економіки в умовах нестабільного зовнішнього середовища, недостатній рівень її теоретичної й методичної розробленості, – визначили вибір теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка науково-методичних і практичних рекомендацій із забезпечення стійкого функціонування підприємства з використанням інструментів антикризового управління.

Для реалізації поставленої мети в вирішувалися наступні **завдання**:

- основні контексти “кризи” як економічної категорії;
- аналіз теоретико-методичних аспектів антикризового управління;
- досліджено фінансову результативність Волочиського машинобудівного заводу ПАТ “Мотор Січ”;
- проведено оцінку ризиків в антикризовому управлінні структурного підрозділу;
- запропоновано антикризові заходи в контексті зміцнення управлінської діяльності заводу.

Об’єктом даного дослідження – Волочиський машинобудівний завод ПАТ “Мотор Січ”.

Предметом даних наукових досліджень є теоретико-практичні аспекти антикризового управління Волочиського машинобудівного заводу ПАТ “Мотор Січ”.

Методи дослідження – загальнонаукові методи, наукового пізнання, аналіз і синтез, ситуаційний аналіз, комплексні дослідження, економіко-статистичні, математичні, кількісного аналізу й експертних оцінок, порівняння, групування, графічний, табличний.

Методика наукових досліджень. Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на основі теоретичних та інформаційних основ, які включають нормативно-правове забезпечення; наукові дослідження з проблематики менеджменту; статистична та бухгалтерська звітність заводу; інформація періодичних видань; ресурси Internet.

Під час проведення наукових досліджень застосовано такі методики: абстрактно-логічний; аналізу і синтезу; логічний; системного аналізу функцій менеджменту адміністрування; економіко-статичний, порівняння, групування, графічного способу застосування, табличний.

Джерела наукових досліджень. У даній роботі використовувалась інформація з періодичних наукових видань, монографічної літератури, відповідні норми законодавства, а також статистичні джерела відповідно до тематики дослідження.

Методи дослідження. В роботі використано такі методи: абстрактно-логічний; аналізу і синтезу; логічний; системного аналізу функцій державного управління; економіко-статичний.

Практичною основою до одержаних результатів є основним базисом щодо удосконалення антикризового управління Волочиського машинобудівного заводу ПАТ “Мотор Січ”, а саме обґрунтовано проєктні рішення впровадження посади менеджера з безпеки та запропоновано комплекс антикризових заходів в контексті зміцнення управлінської діяльності.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 60 ст., 12 табл. і 19 рис., 4 додат., використані джерела із 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутністний базис “кризи” як економічної категорії

У якості одного із ключових понять економічної науки сформувалась категорія “криза”, під яким часто розуміється небажана й напружена фаза розвитку економічної системи, що характеризується негативними явищами, перешкодами. На сьогоднішній день у науковій літературі відсутнє загальноприйняте визначення даної категорії, тому що кожний науковець формує різні підходи даного визначення залежно від контекстів, що встановлюються. Підприємницькі структури, будучи важливою складовою економіки є відкритою системою, що перебуває в активній взаємодії із зовнішнім середовищем.

У загальній теорії управління фундаментальними є поняття “система”, “елемент”, які мають безліч дефініцій. Під системою розуміють: комплекс взаємодіючих компонентів або сукупність елементів, що перебувають у певних відносинах один з одним і/або із середовищем. За допомогою сукупності елементів система проявляє властивості, які не можуть бути отримані простим підсумовуванням властивостей окремих елементів. Система характеризується, по-перше, метою, реалізація якої є причиною формування даної системи; по-друге, об’єктом, що полягають із безлічі елементів, пов’язаних в одне ціле значимими з позиції мети ознаками; по-третє, суб’єктом, що формують систему; по-четверте, властивостями зовнішнього середовища стосовно системи й формування її взаємозв’язків із системою [11, с. 110].

Елемент, як правило, розглядається в якості відносно самостійної частини цілого, досліджуваної на даному рівні аналізу як єдине й сформоване інтегральною поведінкою, спрямованим на реалізацію встановленої цьому цілому функції. Йому властиві такі властивості, як виконання однієї або

декількох функцій, наявність певної логіки поведінки, використання в одному або декількох контекстах [3, с. 50].

Доведено, що згідно із загальною теорією систем, будь-яка система складається із трьох підсистем: елементної, функціональної, організаційної. Таким чином, підприємство, як відкрита система, має здатність протидіяти факторам, які можуть привести її до кризи. Отже, категорію стійкості підприємства слід розглядати, як його здатність протистояти дії негативних факторів внутрішнього й зовнішнього середовища.

Під стійкістю функціонування об'єктів економіки або іншої структури розуміють здатність їх у надзвичайних ситуаціях протистояти впливу факторів з метою підтримки випуску продукції в запланованому обсязі й номенклатурі; запобігання або обмеження загрози життю й здоров'ю персоналу, населення й матеріального збитку, а також забезпечення відновлення порушеного виробництва в мінімально короткий термін. Встановлено, що під стійким функціонуванням розуміється здатність виробничої системи при впливі негативних факторів вертатися в нормальний стан і протистояти загрозам за рахунок власних і/або позикових ресурсів. Однак у науковій літературі дотепер немає загальноприйнятого підходу до визначення сутності стійкості підприємства. Ступінь стійкості підприємства будемо визначати, як його здатність мінімізувати наслідки впливу кризи і його негативних факторів, а також запобігати їхньому настанню. Для цього необхідно проведення своєчасної ідентифікації виникнення кризи або його фактора, визначення ступеня його впливу, визначення можливості реалізації найбільш ефективного протидіючого заходу.

При визначенні категорії “криза” у науково-економічній літературі різні автори розглядають або всю систему без виділення підсистем, або окремі її підсистеми. Можна зробити висновок, що в якості одного із ключових понять економічної науки ствердилася категорія “криза”, яку в літературних джерелах розглядають як ситуацію, що вимагає негайного розв'язку в силу наявності внутрішніх і зовнішніх загроз стійкого функціонування.

Встановлено, що “криза”: цей стан системи, при якому не реалізується системотворчий фактор – ціль функціонування – внаслідок того, що елементи, і/або частина, і/або вся система не виконують задані функції, порушені взаємозв’язки між підсистемами й/або із зовнішнім середовищем; відповідно, метою виробничої системи є випуск конкурентноздатної продукції в заданих обсягах у встановлений термін із заданим обсягом прибутків.

У науковій літературі категорія “криза” визначається як процес, що потенційно може мати успішний результат, бути засобом для відновлення й розвитку підприємства. В основі наукових поглядів на кризу, як потенційно позитивного (негативного) явища, лежить визнання його випадкової природи, що визначає зміни соціально-економічного характеру. Зокрема, наукова “голландська школа” дослідження кризи визначає його у вигляді “серйозної загрози основним структурам або базовим цінностям, або нормам (суспільної) системи, яка змушує прийняти кардинальний розв’язок в умовах обмеженого часу й значної невизначеності” [12, с. 90]. Дане визначення показує значні зміни в системі, але при цьому, не дає чіткого визначення кризовим ситуаціям.

Таким чином, під кризою пропонується розуміти несприятливий можливий результат функціонування виробничої системи як у цілому підсистем, що так і становлять (елементна, функціональна, організаційна), які можуть сприяти як її розвитку, так і спаду.

Ефективне управління підприємством багато в чому залежить від своєчасної ідентифікації кризи й використанні реактивних заходів, а в деяких випадках – превентивних. Тому для прийняття управлінських розв’язків в контексті кризи варто досліджувати останній за наступними критеріями: масштаб, проблематика, причини, можливі наслідки, фази й стадії прояву. На нашу думку, на кожній зі стадій життєвого циклу присутній ризик прояву кризи, обумовлений проблемами в розвитку підприємства на даній стадії (рис. 1.1) [19, с. 30].

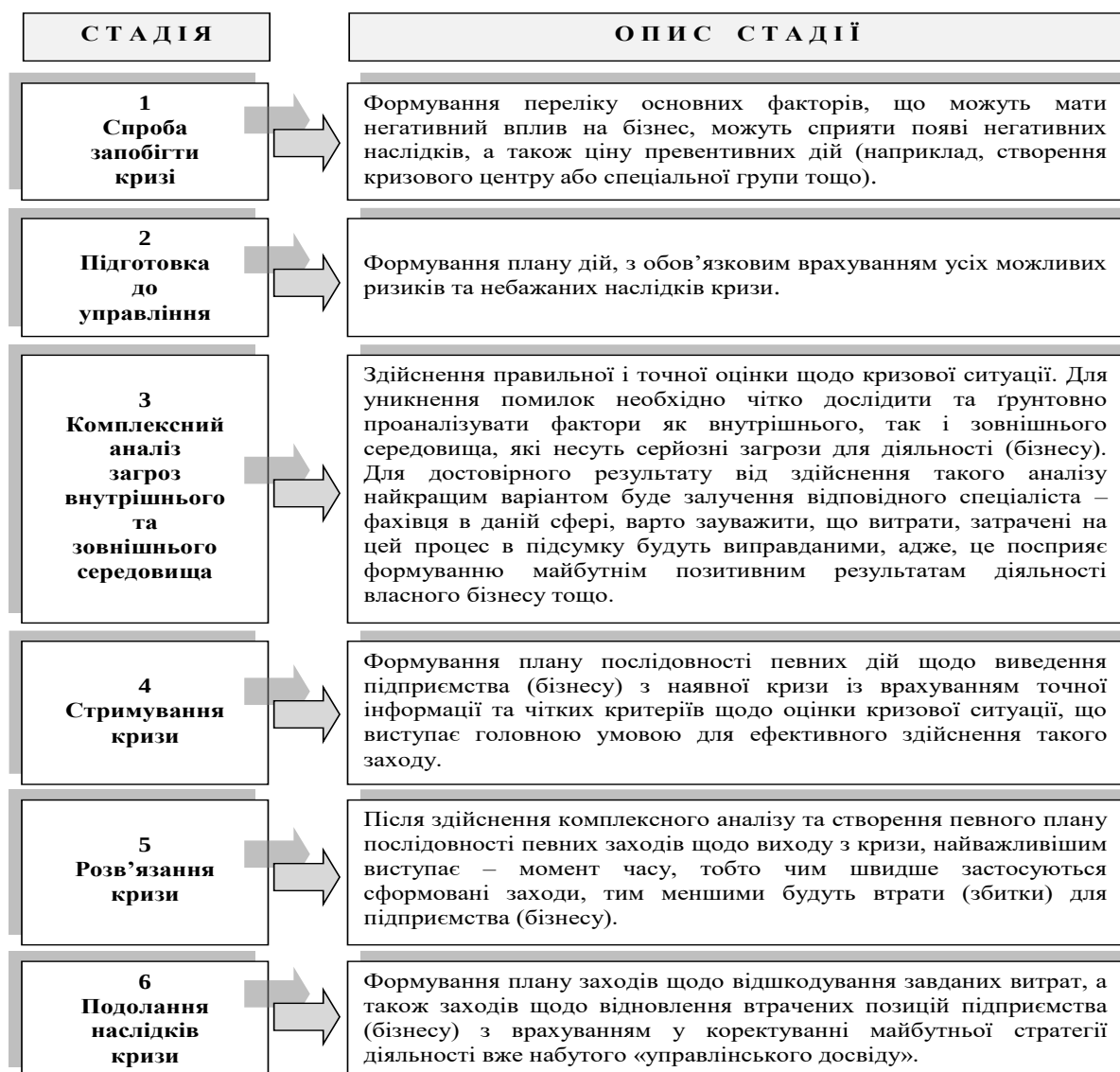


Рисунок 1.1 – Стадії управління підприємствами під час кризових умов [19]

До ознак кризи на макрорівні економіки ставляться: зниження економічних показників території або галузі (валовий регіональний/галузевий продукт, обсяги промислового виробництва в регіоні або галузі, підвищення рівня безробіття, інфляція й ін.). До ознак кризи на мікрорівні можна віднести втрату стійкості підприємства, пов'язану зі зміною поточної ліквідності, наявністю збитків за підсумками діяльності, втратою платоспроможності й ін.

Різноманіття й взаємозв'язок криз соціально-економічних систем на різних рівнях обумовили поява теорій, так чи інакше визначальних причини кризових явищ.

1.2 Антикризове управління: поняття та тенденції розвитку

Аналіз науково-економічної літератури показав наявність теоретичних підходів до змісту антикризового управління, що пояснює необхідність класифікації визначень даної категорії. У той же час, на думку більшості авторів, антикризове управління повинне бути присутнім у системі менеджменту постійно. Іншими словами, цільова функція антикризового управління – недопущення кризової ситуації.

Помигалов І. у наукових працях відзначає, що антикризове управління являє собою постійний керований процес запобігання або подолання кризи, що відповідає об'єктивним тенденціям розвитку й цілям підприємства.

Букреєв А. відзначає, що антикризового управління полягає в професійно здійснюваному керуванні, спрямованому на нейтралізацію найнебезпечніших проявів, стабілізацію діяльності підприємства, запобігання банкрутства шляхом оптимального використання ресурсів.

Слід зазначити, що в закордонних наукових джерелах антикризове управління трактується, як “управління в умовах кризи”. Антикризове управління невіддільне від основного управління, тому повинне розглядатися не як окремий випадок, а як постійний моніторинг стану підприємства. Тому антикризове управління підприємством можна визначити, як підтримка рівноваги у всіх підсистемах, що забезпечує стійкість до зовнішніх впливів.

Також науковці розглядають антикризове управління як процес, спрямований на ліквідацію або мінімізацію кризи, що настала. Іншими словами, цільова функція антикризового управління – подолання кризової ситуації.

Варто відзначити що, наведені визначення, зводячи антикризове управління до набору завдань або заходів, орієнтованих на попередження й подолання кризових ситуацій, фіксують лише зовнішні його прояви, не зачіпаючи суті змін, що відбуваються в самій системі управління.

Застосування антикризового управління тільки при погіршенні фінансового становища вважається невірним розв'язком; але ряд авторів вважають антикризове управління застосовним тільки на стадії банкрутства, що

суперечить загальноприйнятому визначенню. Відзначимо, що збереження системи не завжди передбачається при антикризовому управлінні, але, зокрема, окремі підсистеми даної системи будуть збережені.

Загальноприйняте, що антикризове управління має відмінність для кожної групи учасників виробничих процесів:

1) для менеджерів вищого рівня (стратегічне) – у відповідності системи знань про можливості формування ресурсної бази, її продуктивного використання й ступені відповідальності за прийняття розв'язків у сфері управління підприємством і його підсистемами;

2) для менеджерів другого рівня (поточне) даний тип керування являє собою безпосереднє втручання в саму систему з метою висновку із кризи;

3) для власників антикризове управління – це забезпечення функціонування капіталу поза зв'язком з конкретним об'єктом.

Для відновлення діяльності підприємств існує ряд антикризових заходів управління підприємством. Розробка заходів антикризового управління підприємством – це складний і тривалий за часом процес, що передбачає обов'язкове здійснення всіх основних функцій управління: аналіз, планування, організація, мотивація й контроль.

Типові завдання антикризових заходів:

- уникнення неплатоспроможності підприємства;
- підвищення фінансової стійкості;
- протидія банкрутству й ліквідації підприємства;
- зменшення негативних наслідків кризи.

Розроблення антикризових заходів, повинна опиратися на методологічний і методичний інструментарій, а також урахувати вимоги законодавства про банкрутство підприємств. Процес організації антикризового управління можна умовно розділити на наступні етапи:

- 1) прийняття розв'язків про необхідність антикризового управління;
- 2) формування комітету, відповідального за розробку заходів антикризового управління;

- 3) установлення мети, завдань, функцій і повноважень відділу;
- 4) розробка заходів щодо ліквідації або мінімізації кризових факторів;
- 5) контроль виконання.

Слід зазначити, що кожне підприємство вибирає методи антикризового управління, що відповідають його загальній стратегії, положенню на ринку тощо (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Сутнісно-змістовна характеристика антикризового управління підприємства [27, с. 5]

Розглядаючи стійкість підприємства як його здатність мінімізувати або запобігати наслідкам впливу кризових факторів, за рахунок: своєчасного прогнозування виникнення негативних факторів; визначення характеру об'єкта впливу; розробка ефективних заходів протидії кризи. Специфіка вибору управлінського розв'язку, прийнятого керівництвом підприємства, багато в чому залежить від характеру кризових явищ і зухвалими їхніми ситуаційними й поведінковими обставинами.

Щоб забезпечувати конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного ринку, як показує аналіз діяльності вітчизняних підприємств, необхідно перебудовувати всю структуру підприємства, переходити на шлях інноваційного відновлення, а головне вчасно змінювати номенклатуру товарів,

що випускаються. Для створення ефективного конкурентоспроможного господарюючого суб'єкта необхідно сформувати підприємство, яке здатне змінювати свою структуру, постійно адаптовуватися під динамічно мінливий ринок. Аналізуючи діяльність успішних вітчизняних підприємницьких структур, можна із упевненістю сказати, що підприємства з високим рівнем інноваційної активності мають не тільки більшу результативність функціонування, але й здатність зберігати конкурентоспроможність в контексті посилення конкуренції на ринку [18, с. 110].

Головними невирішеними проблемами протягом тривалого часу залишаються зношене устаткування й застарілі технології, які більш ніж на 30 % обмежують ріст виробництва, збільшують технологічне відставання держави.

Так, на думку Гусарової Н. А., крім зношування машин і устаткування базовими проблемами для підприємств як і раніше є: “моральна застаріла конфігурація й архітектура виробничих будинків і високі витрати на їхнє утримання; морально застарілі промислові комунікації; морально застаріла система керування підприємствами; дефіцит кадрів”.

Данько Т. П. і ін. у роботі розглядають наступні проблеми сучасних підприємств:

- недоліки в плануванні й організації діяльності, малоефективне застосування ресурсів, повторення одних функцій і відсутність інших важливих функцій;
- відсутність чітких цілей на підприємствах, а також механізму повідомлення цілей до підрозділів і окремих співробітників;
- перебільшена роль “особистого фактора” (залучення консультантів, нескінченне навчання персоналу).

Згідно з дослідженнями Калініної С. М.: “Організаційні системи, максимально адаптовані в нових умовах, є також найбільше ефективно функціонуючими”. Для підприємств можна застосовувати методику “оцінки

ефективності й ступені адаптивності організаційної системи, яка включає кілька етапів”.

На думку Шарлет І. А.: “Значна важливість при створенні структурних змін в економіці залежить від процесу реформування на рівні підприємства. Недооцінюється той факт, що в сучасній економіці постійно підсилюється конкуренція, держава не захищає підприємства від кризових явищ, і деякі з них можуть бути піддані банкрутству”.

Однак усе більше підприємств уживають активні дії для пристосування до сучасних умов, розраховуючи, насамперед, на власні ресурси. Збільшується кількість підприємств, що зосереджували свої господарські зв'язки, що адаптувалися до виробництва нових видів виробів, що цілеспрямовано займаються стратегічними питаннями в області збуту й ціноутворення, що пройшли різні стадії реорганізації тощо. Однак залишаються такі, які не усвідомлюють життєво важливої необхідності перебудови системи управління в умовах постійно мінливих ринкових відносин.

Використовуючи дану послідовність дій, керівництво підприємств може визначити самостійно причини виникнення проблем і розробити заходу щодо їхнього усунення й попередженню. Таким чином, було виявлено, що особливо важливим моментом є опис усієї діяльності підприємства у вигляді сукупності процесів. Це дозволяє організувати системне управління й контроль усіх операцій із сировиною, матеріалами, устаткуванням, продукцією й іншими товарно-матеріальними цінностями.

Так, можна простежити ланцюжок послідовних перетворень сировини й матеріалів у готову продукцію, на підставі чого здійснити розрахунки ефективності роботи всієї системи виробничих процесів у цілому й кожного процесу зокрема. З практичної точки зору ефективність будь-яких процесів залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів, через що кінцевий результат стає ідеальним.

Також не слід забувати про вже наявні на підприємстві проблеми. У першу чергу, необхідно їх класифікувати по ступеню впливу на кінцеву

ефективність і успішність діяльності. Тоді, за принципом “паріте”, урегулювавши 20 % самих актуальних проблем, можливо запобігти 80 % низької ефективності виробництва й керування персоналом, незадовільної організації обліку й контролю товарно-матеріальних цінностей тощо [16, с.84].

1.3 Основні етапи розробки та реалізації стратегії антикризового управління

Для вірної побудованої системи антикризового управління необхідно визначити етапи розробки заходів, виявити особливості й призначити відповідальних за виконання. Відповідно досліджено основні способи процесних перетворень на підприємстві з використанням загальної теорії систем. Тому що підприємство є відкритою системою, саме тому методи антикризових заходів можуть бути пов’язані з підсистемами управління.

На першому рівні процесні перетворення можуть бути тільки в одній з підсистем (або зміна елементів – засобу праці, предмети праці; або зміна функцій, виконуваних цими елементами – модернізація устаткування, модернізація продукції, кваліфікація персоналу, або організаційні – впровадження системи керування змінами), це методи, що не вимагають значних капітальних вкладень.

На другому рівні, зміни вносяться у дві підсистеми. Методи, використовувані на цьому рівні, припускають впровадження якісно нового рівня виробництва (технічне переозброєння, зміна персоналу для роботи на новому обладнанні, реструктуризація виробництва).

Третій рівень торкається всієї системи в цілому. Методи антикризових заходів змін на даному етапі несуть у собі зміни всіх трьох підсистем у комплексі у вигляді комплексної реконструкції і є капіталомісткими.

Слід відзначити, що з практичної точки зору сформовано основні вимоги антикризового управління в сучасних умовах функціонування (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Основні вимоги до антикризового управління підприємствами
[13, с. 55]

Доцільність змін і виправданість для підприємства визначаються, на наш погляд, планованим ефектом від їхньої реалізації на підприємстві. При формуванні системи управління в умовах кризи необхідно враховувати наступні обмежуючі фактори, здатні вплинути на кінцевий результат змін, проектування й реалізацію:

- 1) стадія життєвого циклу підприємства;
- 2) фаза кризового процесу;
- 3) стан ресурсного потенціалу;
- 4) мета й напрямку змін;
- 5) встановлення обмежуючих заходів проектних пропозицій менеджерів.

Дослідження підприємства по зазначених напрямках дозволить провести діагностику необхідних організаційних змін.

В умовах нестабільності функціонування підприємств досягнення ефективної управлінської діяльності можливе тільки за умови дотримання наступних основних принципів, які відображено на рис. 1.7 [8, с. 30].



Рисунок 1.4 – Принципи ефективного управління підприємством в умовах кризи [30, с. 230]

Однак виникає ряд причин, які можуть зробити проблематичним впровадження антикризового управління:

- відсутність власних ресурсів у підприємства для практичного застосування сформованих заходів;
- керівництво підприємства не готове до впровадження системи антикризового управління;

– поява помилок у процесі виконання заходів через некваліфікованих працівників і керівництва.



Рисунок 1.5 – Алгоритм практичного впровадження антикризової стратегії підприємства [10, с. 50]

Перевагою використання представленої схеми антикризового управління є:

- зниження відповідних витрат на реалізацію антикризових заходів за рахунок власних ресурсів;
- розподіл повноважень по відділах підприємства з виявленням центрів відповідальності.

У процесі реалізації наведених антикризових заходів – можливий вихід підприємства із кризи або часткова ліквідація кризових факторів з метою повернення до нормального функціонування для сталого розвитку.

Отже, під кризою пропонується розуміти несприятливий можливий результат функціонування виробничої системи як у цілому підсистем, що так і становлять (елементна, функціональна, організаційна), які можуть сприяти як її розвитку, так і спаду.

До ознак кризи на макрорівні економіки ставляться: зниження економічних показників території або галузі (валовий регіональний/галузевий продукт, обсяги промислового виробництва в регіоні або галузі, підвищення рівня безробіття, інфляція й ін.). До ознак кризи на мікрорівні можна віднести втрату стійкості підприємства, пов'язану зі зміною поточної ліквідності, наявністю збитків за підсумками діяльності, втратою платоспроможності й ін.

Антикризове управління являє собою постійний керований процес запобігання або подолання кризи, що відповідає об'єктивним тенденціям розвитку й цілям підприємства.

Процес реалізаційних аспектів антикризового управління можна умовно розділити на наступні етапи: прийняття розв'язків про необхідність антикризового управління; формування комітету, відповідального за розробку заходів антикризового управління; установлення мети, завдань, функцій і повноважень департаменту; розробка заходів щодо ліквідації або мінімізації кризових факторів; контроль виконання [10, с. 49-50].

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВОЛОЧИСЬКОГО МАШИНОБУДІВНОГО ЗАВОДУ ПАТ “МОТОР СІЧ”

2.1 Характеристика управління Волочиського машинобудівного заводу ПАТ “Мотор січ”

Волочиський машинобудівний завод позиціонується як філія ПАТ “Мотор Січ” (скорочене найменування: ВМЗ). Датою заснування Волочиського машинобудівного заводу ПАТ “Мотор Січ” є 1971 р. Структурний підрозділ керується в практичній діяльності нормативно-правовим забезпеченням та Положенням, функціонує на основі Статуту. ВМЗ ПАТ “Мотор Січ” сформували з метою здійснення Товариством статутних задач для виконання основних завдань щодо виробництва, реалізації та після продажного обслуговування продукції, сприяти розвитку економічних та ринкових відносин держави, удосконалення соціальних проблем, отримання дивідендів для акціонерів. Організаційна характеристика заводу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна інформація Волочиського машинобудівного заводу ПАТ “Мотор Січ”

Адреса:	Хмельницька обл., м. Волочиськ, вул. Незалежності 1
Код реєстрації:	21322535
Директор:	Стаднійчук О. І.
Головний інженер:	Болушок К. Б.
Головний бухгалтер:	Луна В. Г.
Основна діяльність:	Підприємство випускає надійні авіаційні двигуни та газотурбінні установки, які є конкурентними на світовому ринку. Продукція підприємства експлуатується на літаках та вертольотах різного призначення більш ніж у 120 країнах світу.
Форма власності:	Приватна
Підпорядкованість:	Президенту АТ “МОТОР СІЧ” Богуслаєв В.О.
Середньоспискова кількість штатних працівників:	193 особи (станом на 01.01.2021 р.)

Дана продукція реалізовується понад 120 країн світу, яка відзначається високими функціональними особливостями та підтверджується сертифікатом високої якості. Досліджуваний завод надає послуги в різних регіонах країни від виробництва та після продажного обслуговування із надзвичайно високою якістю. В виробничому процесі застосовують інноваційні технології, кваліфіковані кадри супроводжують виробничий цикл та чітко сформована стратегія розвитку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Диференціація діяльності Волочиського машинобудівного заводу ПАТ “Мотор Січ”

Код реєстрації	Найменування
<i>Види діяльності</i>	
30.30	Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування
22.29	Виробництво інших виробів із пластмас
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
71.12	Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
33.12	Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
41.20	Будівництво житлових і нежитлових будівель
<i>Найменування продукції</i>	
1.	промислові газотурбінні електростанції потужністю 2,5 МВт
2.	газотурбінні приводи АІ-20ДКЕ, АІ-20ДКН, АІ-20ДМЕ, АІ-20ДМН, АІ-2500М, ГТЕ-МС-2,5
3.	кріпильні деталі авіаційних двигунів
4.	технологічне оснащення та спецінструмент
5.	складні типи штампів та прес-форм
6.	пластмасова тара
7.	великий асортимент систем шумозаглушення для легкових автомобілів
8.	мотоблоки із навісним устаткуванням
9.	товари господарського призначення та садово-городній інвентар

В процесі дослідження слід відзначити, що на Волочиський машинобудівний завод ПАТ “Мотор Січ” мали такі чинники нестабільності та невизначеності на основі впливу пандемії і як наслідок достатньо обмеженого

доступу до ринків збуту, капіталу та ресурсного забезпечення. Робота протягом періоду даного заводу виконувалась в межах застосування безпеки карантинних заходів із застосуванням високої ефективності та підтримання ліквідності.

2.2 Аналізування фінансових результатів досліджуваного заводу: безпекознавчий підхід

При дослідженні нами сформовані результати фінансово-господарської діяльності заводу та результати комплексного аналізування подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників діяльності Волочиського машинобудівного заводу ПАТ “Мотор Січ” за 2019-2020 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			тис.грн.	%
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	22428,3	29716,3	7288	32,5
2. Податок на додану вартість	3738,0	4952,8	1214,8	32,5
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18690,2	24764,0	6073,8	32,5
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	17552,4	22603,1	5050,7	28,8
5. Валовий прибуток, тис. грн.	1137,9	2160,9	1023	89,9
6. Чистий прибуток, тис. грн.	90,1	11,5	-78,6	87,2
7. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	701,2	1214,1	512,9	73,1
8. Середньорічна вартість обігових фондів, тис. грн.	2157,7	2393,4	235,7	10,9
9. Чисельність працівників, в т.ч. промислово-виробничого персоналу	198	193	-5	-2,5
10. Фонд оплати праці	5628,3	6276,0	647,7	17,8
11. Середньомісячна зарплата, грн.	3095	3148	53	4,8
13. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1032,7	1250,4	217,7	21,1
14. Кредиторська заборгованість, тис. грн.	539,5	1470,5	931	172,6

Проведені розрахунки показали, що у звітному періоді виробнича діяльність Волочиського машинобудівного заводу ПАТ “Мотор Січ” була на вищому рівні порівняно з аналізованим періодом. Дохід від реалізації продукції збільшився у порівнянні з попереднім роком на 7288 тис.грн. А це звичайно як наслідок показало збільшення собівартості реалізованої продукції на 5050,7 тис. грн., що склало 28,8 %. Валовий прибуток також зріс на 1023 тис.грн., а в 2019 р. порівняно з 2020 р. Щодо оцінки чистого прибутку, то встановлено тенденцію зниження до 11,5 тис.грн., що значно менше порівняно з 2019 р. (90,1 тис.грн.), а це також пов’язано із зростанням операційних витрат (рис. 2.1 і 2.2).

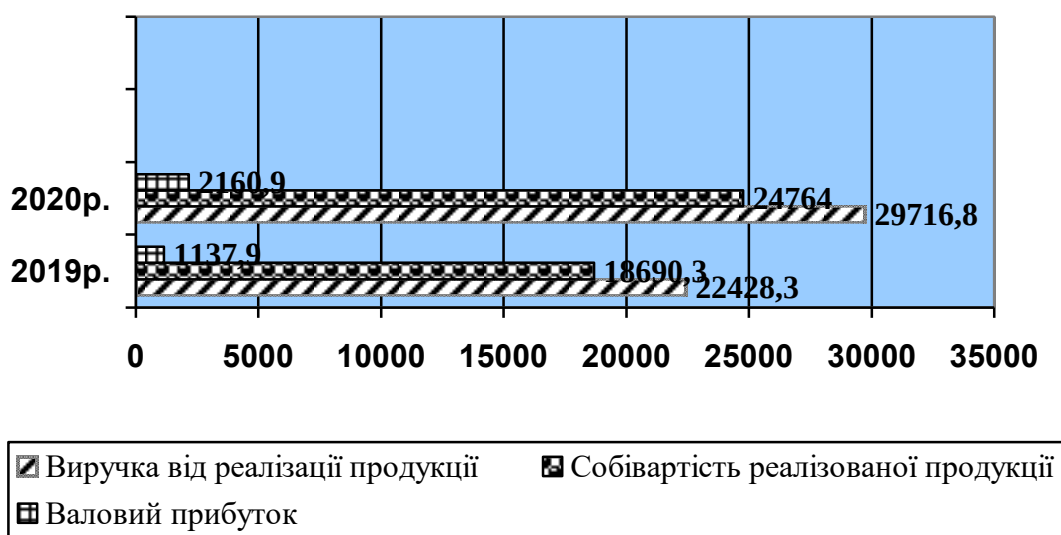


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності Волочиського машинобудівного заводу “Мотор Січ”, 2019-2020 рр. (тис. грн.)

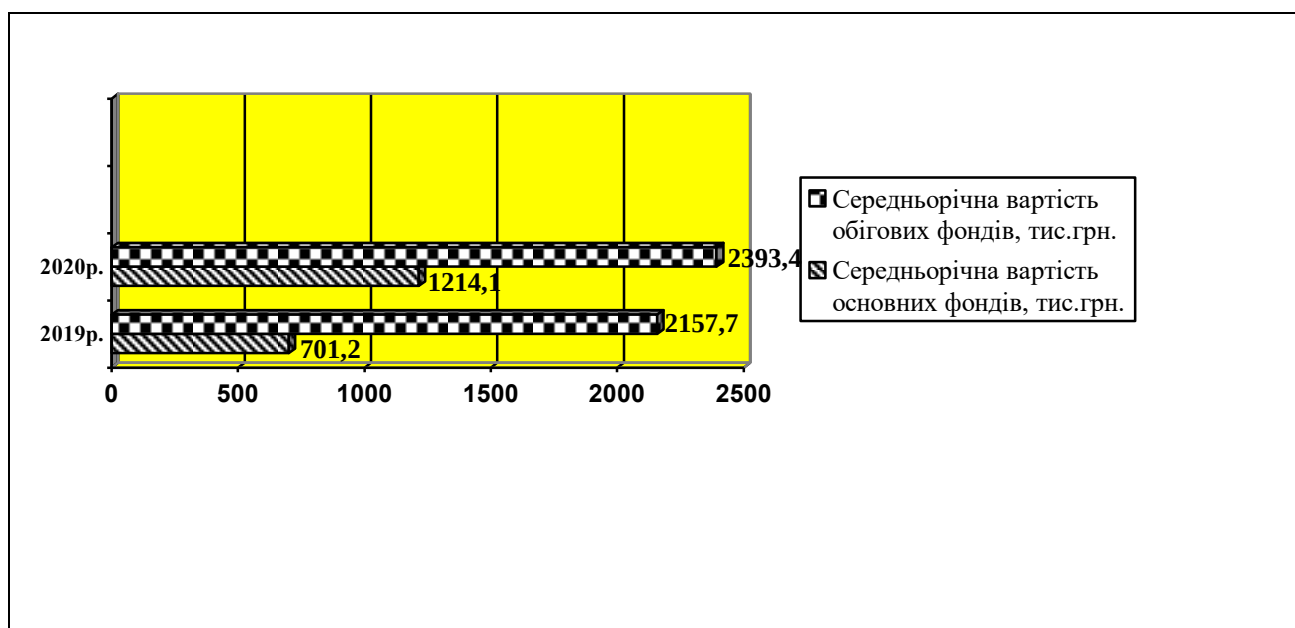


Рисунок 2.2 – Динаміка показників середньорічної вартості фондів
Волочиського машинобудівного заводу “Мотор Січ”, 2019-2020 рр. (тис. грн.)

Для аналізу технічного рівня розвитку заводу потрібно використати також показники фондоозброєності, енергоозброєності та ін. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз технічного рівня розвитку Волочиського машинобудівного заводу “Мотор Січ” за 2019-2020 рр.

Показники	2019р.	2020р.	Зміна	
			+/-	%
1. Фондовіддача основних фондів	0,75	0,87	0,13	15
2. Фондовіддача активної частини основних фондів	0,77	0,88	0,11	13,1
3. Фондомісткість продукції	1,32	1,14	-0,18	-16
4. Фондомісткість продукції по активній частині основних фондів	1,30	1,13	-0,17	-15
5. Фондоозброєність основних фондів	35,43	34,57	-0,86	-2,48
6. Технічна озброєність праці	1,84	1,98	0,14	7,07

Фондовіддача основних засобів як бачимо в табл. 2.4 зросла в 2020 р. відносно 2019 р. на 15 %, що свідчить про позитивний результат.

Фондомісткість знизилась у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 16 %. Фондоозброєність основних фондів також знизилась в порівнянні з 2020 р. на 2,48 %, це свідчить про негативний результат заводу та вплив пандемії відповідно.

Наступним нашим завданням є дослідження комплексного аналізування елементів операційних витрат за 2019-2020 р. (табл. 2.5, рис. 2.3).

Таблиця 2.5 – Структура операційних витрат Волочиського машинобудівного заводу “Мотор Січ” за 2019-2020 рр.

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+/-), грн.	%
Матеріальні затрати	12436,8	16563,2	4126,4	33,2
Витрати на оплату праці	3628,3	4276,0	674,7	17,9
Відрахування на соціальні заходи	1382,7	1642,8	260,1	18,8
Амортизація	104,6	121,1	16,5	15,8
Інші операційні витрати	988,0	2234,0	1246	126,1
Разом	18540,4	24837,1	6296,7	33,9

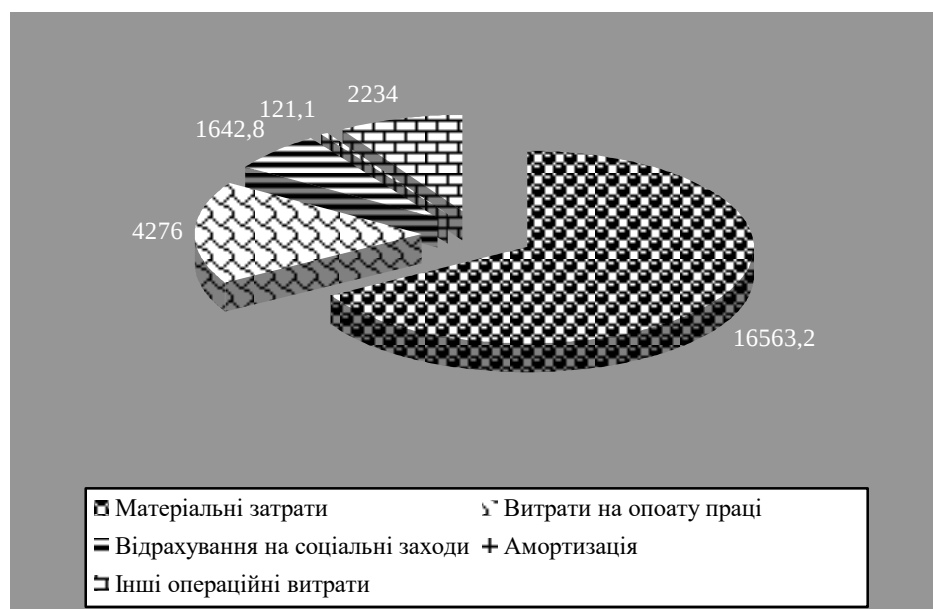


Рисунок 2.3 – Структура елементів операційних витрат Волочиського машинобудівного заводу “Мотор Січ”, 2020 р. (тис. грн.)

Загалом згідно табл. 2.5 відзначаємо зростання елементів операційних витрат Волочиського машинобудівного заводу “Мотор Січ” на 33,9 % або на 6296,7 тис.грн. Значна частка в зростанні включає зростання операційних витрат у 2020 р. на 1246 тис.грн. порівняно з 2019 р. та матеріальних витрат на 33,2 % за аналізовані періоди.

Для більш детальнішого аналізу щодо функціонування заводу необхідно дослідити динаміку реалізації продукції даного заводу (табл. 2.6 і рис. 2.4).

Таблиця 2.6 – Обсяги реалізації продукції Волочиського машинобудівного заводу “Мотор Січ” за 2018-2020 р.

Обсяг реалізації	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2020 року від 2019 року	
				в тис. грн.	%
тис. грн.	16214,3	22428,3	29716,8	7288,5	32,5

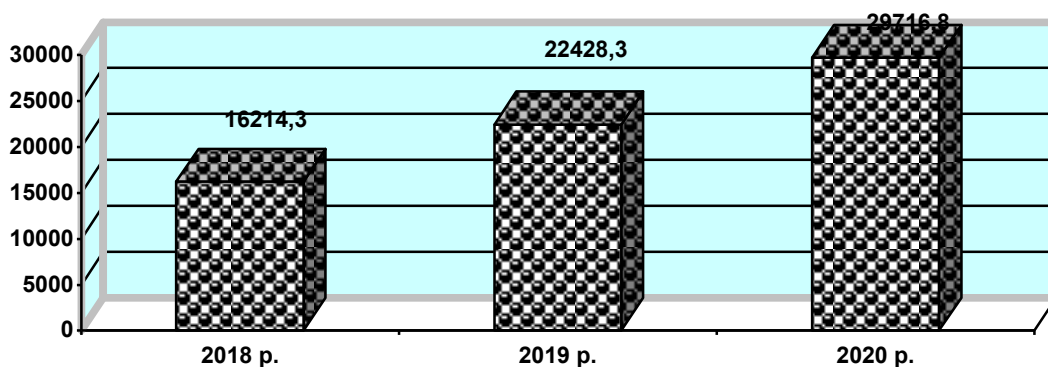


Рисунок 2.4 – Обсяги реалізації продукції Волочиського машинобудівного заводу “Мотор Січ” за 2018-2020 р. (тис грн.)

Згідно рис. 2.4. у 2020 р. порівняно з 2019 р. щодо обсягу реалізації продукції та послуг спостерігалася тенденція зростання на 7288,5 тис. грн.

Особливої актуальності є дослідження структури активів Волочиського машинобудівного заводу “Мотор Січ” за дані періоди: основні засоби зросли на 85,2 тис.грн. і становлять в загальній структурі 75,47 %, оборотні активи на 318 тис.грн. (0,42%) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз складу та структури активів Волочиського машинобудівного заводу “Мотор Січ” за 2019-2020 р.

Статті активів	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	сума, тис. грн.	частка у валюті балансу, %	сума, тис. грн.	частка у валюті балансу, %	сума, тис. грн.	частка у валюті балансу, %
Нематеріальні активи	-	-	4,1	0,15	4,1	0,15
Основні засоби	611,9	24,95	697,1	24,38	85,2	-0,57
Оборотні активи	1839,7	75,05	2157,7	75,47	318	0,42
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
Усього активів	2451,6	100	2858,9	100	407,3	-



Рисунок 2.5 – Структура активів Волочиського машинобудівного заводу “Мотор Січ” за 2019-2020 р.

2.3 Оцінка ризиків в антикризовому управлінні структурного підрозділу товариства як орієнтир протидії кризовим явищам

Нами досліджено, що для визначення характеру управління Волочиським машинобудівним заводом “Мотор Січ” необхідно знати, наскільки критичними для діяльності заводу є його витрати, кредиторська й дебіторська заборгованість, обсяг продажів і т.д. Також необхідно формувати

взаємозв'язок показниками кадрової, маркетингової, виробничої і фінансової підсистем. Показники для визначення причин кризи можуть бути як кількісними, так і якісними. Причини кризиформуючих процесів відбиваються в якісних показниках, а їх оцінка – у кількісних показниках.

Частота використання кількісних показників у визначенні фінансового стану ВМЗ “Мотор Січ” обумовлена доступністю інформації для їхнього розрахунків. Опираючись на дані бухгалтерського обліку, виконавці розраховують показники фінансової стійкості, ліквідності тощо. Оцінка їх залежить від критичних значень, які мають чисельні нормативні значення. Провівши фінансовий аналіз ВМЗ “Мотор Січ”, можна робити висновки про ступінь ліквідності заводу (рис. 2.6).

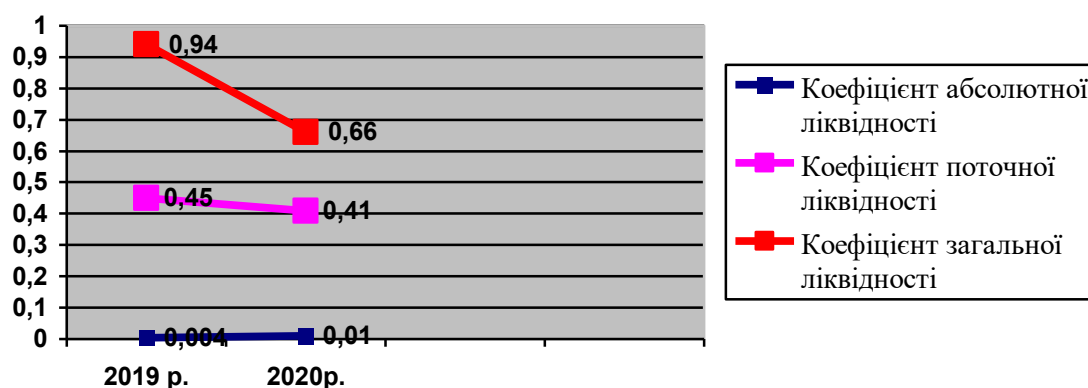


Рисунок 2.6 – Показники ліквідності Волочиського машинобудівного заводу “Мотор Січ” за 2019-2020 р.

З даного рис. 2.6 встановлено, що досліджувана філія заводу є достатньо залежним, оскільки коефіцієнт фінансової залежності сягає рівня 0,2, що є звичайно значно меншим нормативного значення 0,5. Коефіцієнт фінансової стабільності також значно знизив свій показник на 0,05. А що стосується збільшення коефіцієнту фінансового ризику на 1,19, то це є відзнакою свідчить підвищення фінансової залежності підприємницької структури.

Якщо в результаті аналізу спостерігається негативна динаміка декількох показників, слід розглядати це як сигнал про необхідність

поглибленого аналізу стану досліджуваного заводу. Якщо негативні значення проявляються в більшості показників, з'являється необхідність застосування системи антикризових заходів.

У результаті проведеного аналізу у підрозділі 2.1 був зроблений висновок, що прийняття рішень про впровадження антикризового керування на ВМЗ “Мотор Січ” повинне ґрунтуватися на постійному моніторингу стану всіх підсистем (кадрових, маркетингових, виробничих і фінансових). З одного боку, це викликане досить високою стійкістю підприємства до дії зазначених факторів, а з іншого, що оцінка впливу зовнішніх факторів повинна враховуватися при довгостроковому плануванні й розробці стратегії діяльності підприємства.

До комплексної оцінки якісних і кількісних показників ВМЗ “Мотор Січ” можна віднести наступні аспекти:

- адаптація показників до сучасних умов функціонування;
- доступність інформації й використання результатів;
- відсутність взаємозв'язку до дати й фінансовим показникам;
- можливість збору й аналізу даних у динаміку.
- деталізація показників може ускладнювати ухвалення рішення про причини кризових явищ, оскільки негативна динаміка кожної групи може бути викликана різними причинами;
- при проведенні оцінки стану підприємства рангове значення різних груп показників може виявитися рівнозначним.

Тому пропонуємо використовувати комбінацію якісних і кількісних показників і врахувати перераховані вище аспекти, щоб включати бально-рейтингову модель визначення ступені стійкості ВМЗ “Мотор Січ”. З практичної точки зору нами виокремлено, що ВМЗ “Мотор Січ” впливають фактори в контексті різноманітних криз (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Фактори впливу кризових явищ на Волочиському машинобудівному заводі “Мотор Січ”

Стратегічна криза	Криза прибутковості	Криза ліквідності
неправильний вибір місця розташування підприємства; неефективна асортиментна та збутова політика; недосконале планування та прогнозування; помилкова політика диверсифікації; неефективний апарат управління; дефіцити в організаційній структурі; відсутність виробничої програми; зайві виробничі потужності; відсутність або недієздатність системи контролінгу; форс-мажорні обставини.	несприятливе співвідношення цін та собівартості; невиправдане завищення цін; ризиковані великі проекти; зростання собівартості за стабільних цін; зменшення обороту від реалізації продукції; збитковість окремих структурних підрозділів; придбання збиткових підприємств; значні запаси готової продукції на складі; високі витрати на персонал; високі процентні ставки; неефективна маркетингова політика; форс-мажорні обставини.	невраховані вимоги золотого правила фінансування (конгруентність строків); незадовільна структура капіталу; відсутність або незначний рівень страхових фондів; незадовільна робота з дебіторами; надання незабезпечених товарних кредитів; великий обсяг капіталовкладень із тривалим строком окупності; великі обсяги низьколіквідних оборотних активів; зниження кредитоспроможності підприємства; високий рівень кредиторської заборгованості; форс-мажорні обставини.

Варто зауважити, що підвищення ефективності і якості управлінської й виробничої діяльності залежить від рівня проектування різних системних елементів в ВМЗ “Мотор Січ”. У розвитку системи керування, на основі функціональної діяльності у силу її великої визначеності й регламентованості застосовують нормативні методи проектування систем керування. Вони засновані в більшій частині на детальному обґрунтуванні різних норм, інакше кажучи, це – організаційне проектування. Проектування кадрового складу виконується на основі включення в організаційну структуру компетентних співробітників з деяким коректуванням системи управління під особистісні якості керівників структурних підрозділів ВМЗ “Мотор Січ”.

Організаційне управління ВМЗ “Мотор Січ” включає створення проекту системи керування по формальних ознаках, проектування кадрів – розподіл співробітників на основі їх індивідуальних особистісних особливостей, а

організаційно-кадрове проєктування – уточнення проєкту даної системи управління на базі особистісних особливостей наявних кадрових ресурсів.

Організаційне проєктування систем управління ВМЗ “Мотор Січ” здійснюється на основі змісту й технологій управлінської діяльності, що відбивається в документальному й інформаційному описі процесів заводу, які реалізуються у відповідній організаційній структурі керування й визначають основу даного управління.

Основним етапом моделі розвитку процесів систем управління (СУ) ВМЗ “Мотор Січ” служить розробка механізму реінжинірингу СУ, який упорядковує процеси, що існують на заводі. Процеси, що проходять в даному підприємстві, зазнають впливу на діяльність працівників, а як наслідок і на фінансову результативність в тому числі. На основі певних фінансової результативності будується взаємодія основних структур СУ.

Модель розвитку процесів СУ ВМЗ “Мотор Січ” є замовлення на проведення дослідження СУ й розглядається як комплекс деяких складових, які необхідно вивчити в організації:

- формулювання напрямків розвитку, поліпшення організації;
- визначення стану СУ;
- визначення станів інноваційного потенціалу процесів організації;
- інжиніринг і реінжиніринг СУО.

Напрямку розвитку й поліпшення організації є фіксація ключових індикаторів функціонування ВМЗ “Мотор Січ”. Ці індикатори (параметри) визначаються протягом життєдіяльності організації, що є важливою характеристикою подальшого розвитку.

Для ефективного визначення цілей розвитку ВМЗ “Мотор Січ” необхідно визначити: порядок дій, які необхідно почати; важливі результати; строки здійснення мети; вказати витрати на цільові аспекти; контрольні критерії досягнення мети (рис. 2.7).

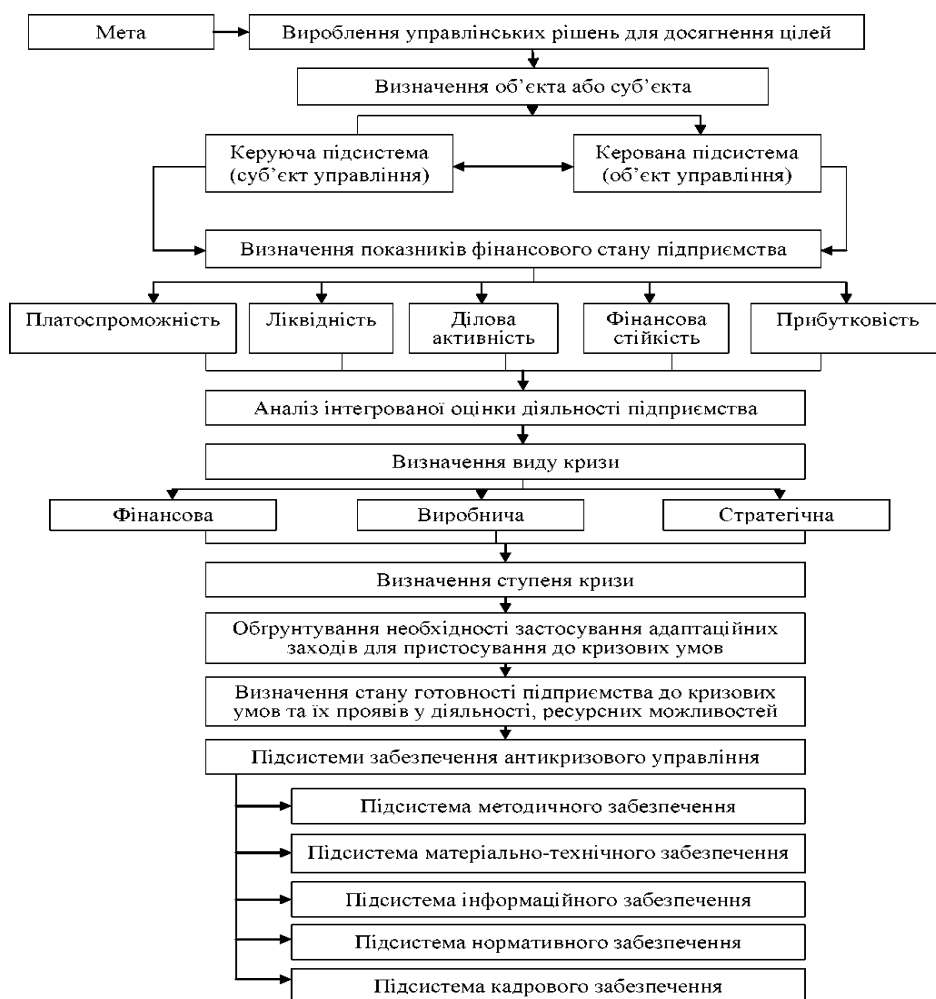


Рисунок 2.7 – Структура механізму антикризового управління
на Волочиському машинобудівному заводі “Мотор Січ”

Стратегія розвитку ВМЗ “Мотор Січ” формується для визначення базових напрямків розвитку, установлення критеріїв і розробки правил організаційної поведінки, що визначає клімат усередині організації в період розвитку СУ, зміна внутрішнього потенціалу організації під впливом зовнішнього оточення й вимог ринку. Стратегію розвитку ВМЗ “Мотор Січ” використовують для розробки стратегічних інноваційних проєктів методом пошуку інновацій. Роль стратегії розвитку в пошуку заключається в тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу функціональні відділи та врахувати перспективи розвитку, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією.

Визначено, що впровадження стратегії ВМЗ “Мотор Січ” має вплив певних ризиків. Тому для доведення обґрунтованості ступеня отриманих цілей варто розрахувати рівень ризику.

Для визначення рівня ризику скористаюсь формулою Z-фактора Е.Альтмана:

$$Z\text{-фактор} = 0,012 X_1 + 0,0144 X_2 + 0,033 X_3 + 0,009 X_4 \quad (2.1)$$

де X_1 – вартість оборотних фондів, поділена на „разом активи”; X_2 – сума резервів, фондів спеціального призначення, розмір цільового фінансування і нерозподіленого прибутку, поділена на “разом активи” (ЧП/А); X_3 – прибуток до сплати податків і відсотків, поділена на “разом активи” (БП/А); X_4 – обсяг продажу, поділений на “разом активи”.

$$0,012*0,66+0,0144*0,003+0,033*0,6+0,009*8,24 = 1$$

Z-фактор для ВМЗ “Мотор Січ” становить 0,1, що згідно сформованої шкали визначається як надзвичайно високий ступінь ризику.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ВОЛОЧИСЬКОГО МАШИНОБУДІВНОГО ЗАВОДУ ПАТ “МОТОР СІЧ”

3.1 Пропозиції впровадження посади менеджера з безпеки ВМЗ “Мотор Січ”

Основною метою у нашої проектної пропозиції щодо антикризового управління Волочиського машинобудівного заводу “Мотор Січ” – впровадження додаткової посади менеджера з безпеки, який буде відповідальною особою в контексті протидії ризикам. На рис. 3.1 на сформовано місце та структурно-логічні взаємозв’язки на заводі.

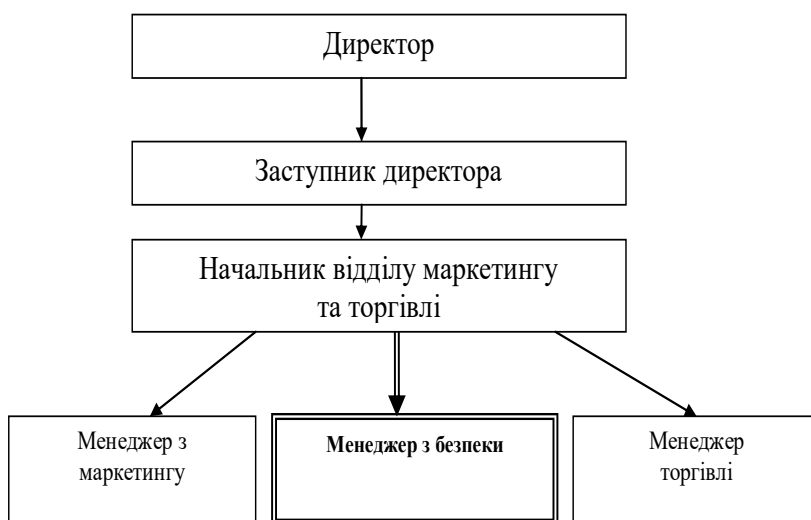


Рисунок 3.1 – Вдосконалена реорганізаційна структура
Волочиського машинобудівного заводу “Мотор Січ”

Відзначено, що типові завдання та функції менеджера з безпеки ВМЗ “Мотор Січ” (рис. 3.2).

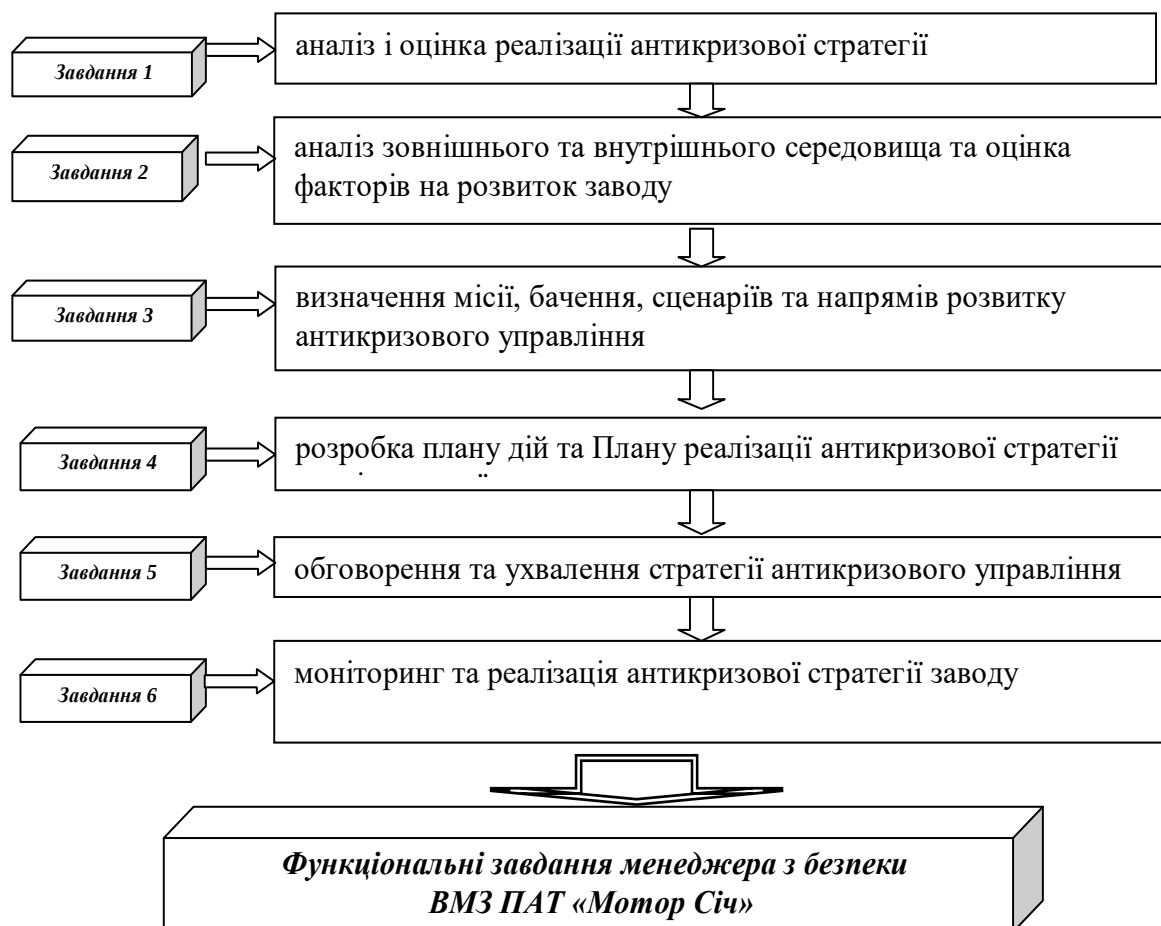


Рисунок 3.2 – Проектні функціональні завдання менеджера з безпеки
ВМЗ «Мотор Січ»

Згідно описаних функціональних завдань менеджер з безпеки ВМЗ «Мотор Січ» буде проводити активні комунікації з відповідними відділами заводу:

- керівництво заводу – в тому числі: президент корпорації, директор філії, заступник директора;
- відділ економічний та інвестиційний – звіти і звітність, розрахунки пов’язані із реалізацією антикризової стратегії;
- відділ кадрової служби та юридичний – розподіл розпоряджень реалізації рішень антикризового управління заводу
- відділ якості продукції.

Для впровадження посади менеджера з безпеки для реалізації антикризової стратегії є офісне обладнання високої якості. На інші витрати варто врахувати наступне – це купівля комп’ютера (16000 грн.), 1-н принтер – 3420 грн. Менеджер з безпеки буде застосовувати програмний продукт MS Office, MS Subject та додаткові програми для впровадження антикризових заходів – 1000 грн. Разом: 20420 грн.

Що стосується експлуатаційних витрат при впровадженні даної посади ВМЗ “Мотор Січ” варто включити витрати на електроенергію – 170 грн. в місяць, витрати на канцелярську продукцію – 900 грн. в місяць (папір, картриджі, флешка та ін.). Разом: 1070 грн. Заробітна плата менеджера з безпеки в місяць: 8800 грн. Тобто, витрати застосування даної посади 161912,0 грн. Дану інформацію нами представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Проектні витрати на функціонування менеджера з безпеки ВМЗ “Мотор Січ”

Назва витрат	Сума, грн.
Витрати на придбання комп’ютерної і обчислювальної техніки	20240,0
Разом капітальних витрат	20240,0
Поточні експлуатаційні витрати	12840,0
Витрати на оплату праці	105600,0
Нарахування на зарплату менеджера зі стратегічного планування	23232,0
Разом поточних витрат	141672,0
ВСЬОГО	161912,0

Для реалізації даних проектних рішень необхідно 30 днів на ВМЗ “Мотор Січ” застосовуючи при цьому наступну послідовність робіт (табл. 3.2, рис. 3.3).

Таблиця 3.2 – Послідовність проектних рішень щодо покращення організаційної структури ВМЗ “Мотор Січ”

№ з/п	Назва запланованих робіт	Кіл-сть днів	Відповідальний
А	Початок події		
1	Підготовка плану реорганізації структури управління ВМЗ “Мотор Січ”	5	Директор
2	Перегляд положення про структурні підрозділи досліджуваного заводу	3	Заступник директора
3	Перегляд функціональних обов’язків працівників досліджуваного заводу	5	Менеджер персоналу
4	Пошук кандидатури на посаду менеджера з безпеки	17	Менеджер персоналу
Б	Завершення події		

Вищеописану послідовність продемонстровано у вигляді наступного сіткового графіка.

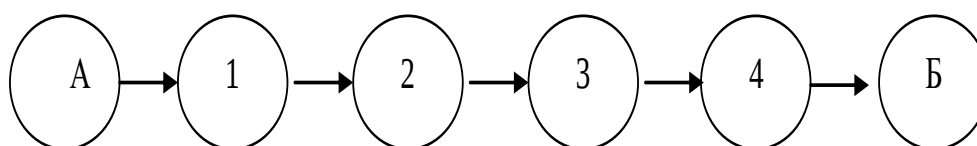


Рисунок 3.3 – Послідовність реорганізації організаційної структури ВМЗ “Мотор Січ”

Для реалізації запропонованого проекту ВМЗ “Мотор Січ” запропоновано завдання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Функції відповідальних осіб щодо впровадження менеджера з безпеки ВМЗ “Мотор Січ”

№	Перелік учасників	Функції
1.	Директор	– надання необхідної документації та інформації для реалізації проєкту щодо створення нової посади; – контроль за виконанням реалізації проєктних рішень;
2.	Юрист-консультант	– підготовка необхідної документації, а також договорів для реалізації проєктних рішень;
3.	Менеджер персоналу	– підбір кадрів для менеджера з безпеки;
4.	Головний бухгалтер	– ведення фінансової звітності щодо реалізації проєктних рішень.

Проведемо оцінку впровадження проєкту менеджера з безпеки ВМЗ “Мотор Січ” згідно показників ефективності: чиста теперішня вартість, індекс прибутковості, період окупності.

При реалізації комплексних заходів щодо антикризового управління на ВМЗ “Мотор Січ” організованих менеджером з безпеки очікується збільшення обсягів реалізації продукції за період 2021 р. Оцінюючи проведені вище розрахунки капітальні витрати будуть становити 161912 грн.

Проводимо розрахунок грошового потоку:

$$ГП = Д + А \quad (3.1)$$

де $Д$ – дохід

$А$ – амортизаційні відрахування

$$ГП = 76438 + 15200 = 91638 \text{ тис.грн.}$$

Знайдемо теперішню вартість:

$$TB = \frac{ГП}{(1 + R)^t} \quad (3.2)$$

де $ГП$ – грошовий потік за певний період, тис.грн.

R – річна процентна ставка, %

$$TB1 = \frac{91638}{(1 + 0,2)^1} = 74365,0 \text{ тис.грн.}$$

$$TB2 = \frac{91638}{(1 + 0,2)^2} = 63637,5 \text{ тис.грн.}$$

$$TB3 = \frac{91638}{(1 + 0,2)^3} = 529695,0 \text{ тис.грн.}$$

$$TB4 = \frac{91638}{(1 + 0,2)^4} = 44269,6 \text{ тис.грн.}$$

$$TB5 = \frac{91638}{(1 + 0,2)^5} = 36655,2 \text{ тис.грн.}$$

$$\sum TB = 76635,0 + 63637,5 + 529695,0 + 44269,6 + 36655,2 = 750892,3 \text{ тис.грн.}$$

Період окупності.

За перший рік окуповуватиметься 74365, тис.грн. Тоді залишиться окупити за другий рік наступну суму:

$$76438,0 - 74365,0 = 2073,0 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо решту суми, що необхідно окупити:

$$\frac{2073,0}{63637,5} * 12 = 0,5 \text{ міс.}$$

Дисконтований період окупності – 1 рік 1 міс.

Чиста теперішня вартість розраховується за формулою:

$$ЧТВ = \sum TV - III \quad (3.3)$$

де TV – теперішня вартість майбутніх грошових потоків;

III – початкові інвестиції, тис.грн.

$$ЧТВ = 750892,3 - 76438 = 674454,3 \text{ тис.грн.}$$

Індекс прибутковості визначається за формулою:

$$III = \frac{TV}{III} \quad (3.4)$$

$$III = \frac{750892,3}{76438} = 9,8;$$

На основі реорганізації організаційної структури включення посади менеджера з безпеки ВМЗ “Мотор Січ” є достатньо ефективним, бо індекс прибутковості – 3,2.

Таблиця 3.4 – Економічний ефект щодо впровадження менеджера з безпеки на ВМЗ “Мотор Січ”

№ з\п	Показник	Результат
1.	Додатковий прибуток, тис.грн.	91638
2.	Річний грошовий потік, тис.грн.	750892,3
3.	Термін окупності, роках	1,1
4.	Чиста теперішня вартість, тис.грн.	674454,3
5.	Індекс прибутковості	3,2

На основі табл. 3.4 доведено про надзвичайно високу ефективність та необхідність застосування досліджуваного проєкту ВМЗ “Мотор Січ”.

Прорезюмувавши вище зазначене слід відзначити, що особливої вагомості ВМЗ “Мотор Січ” застосування проєкту щодо посади менеджера з безпеки, що надасть можливість забезпечити ефективність вдосконалення антикризового управління.

3.2 Розробка комплексу заходів щодо протидії ризикам

На основі результатів досліджень, встановлено, що під антикризовим управлінням варто розуміти таке управління, яке здатне попереджувати кризові ситуації в виробничо-господарській діяльності підприємства, утримувати його функціонування в період кризових явищ й виводити з кризового стану з мінімальними втратами і найменш негативними наслідками та забезпечувати нормальне функціонування підприємства після виходу з даних загроз. На основі інтегрованого підходу процес антикризового управління ВМЗ “Мотор Січ” має включати такий механізм (рис. 3.3).

Найважливіший етап управління кризовими ситуаціями з метою їх подолання є постійний діагностування впливу середовищ підприємства з метою попередження чи раннього виявлення загрози кризи, а також попередня діагностика чинників виникнення кризової ситуації на підприємстві.

При аналізуванні середовища підприємства необхідно включати аналіз забезпеченості фінансами й матеріальними ресурсами, організації виробництва та збуту продукції, етапів життєвого циклу розвитку продукту, організаційної структури, кадрового потенціалу та можливостей кар’єрного зростання особового складу підприємства та ін. (рис. 3.4).

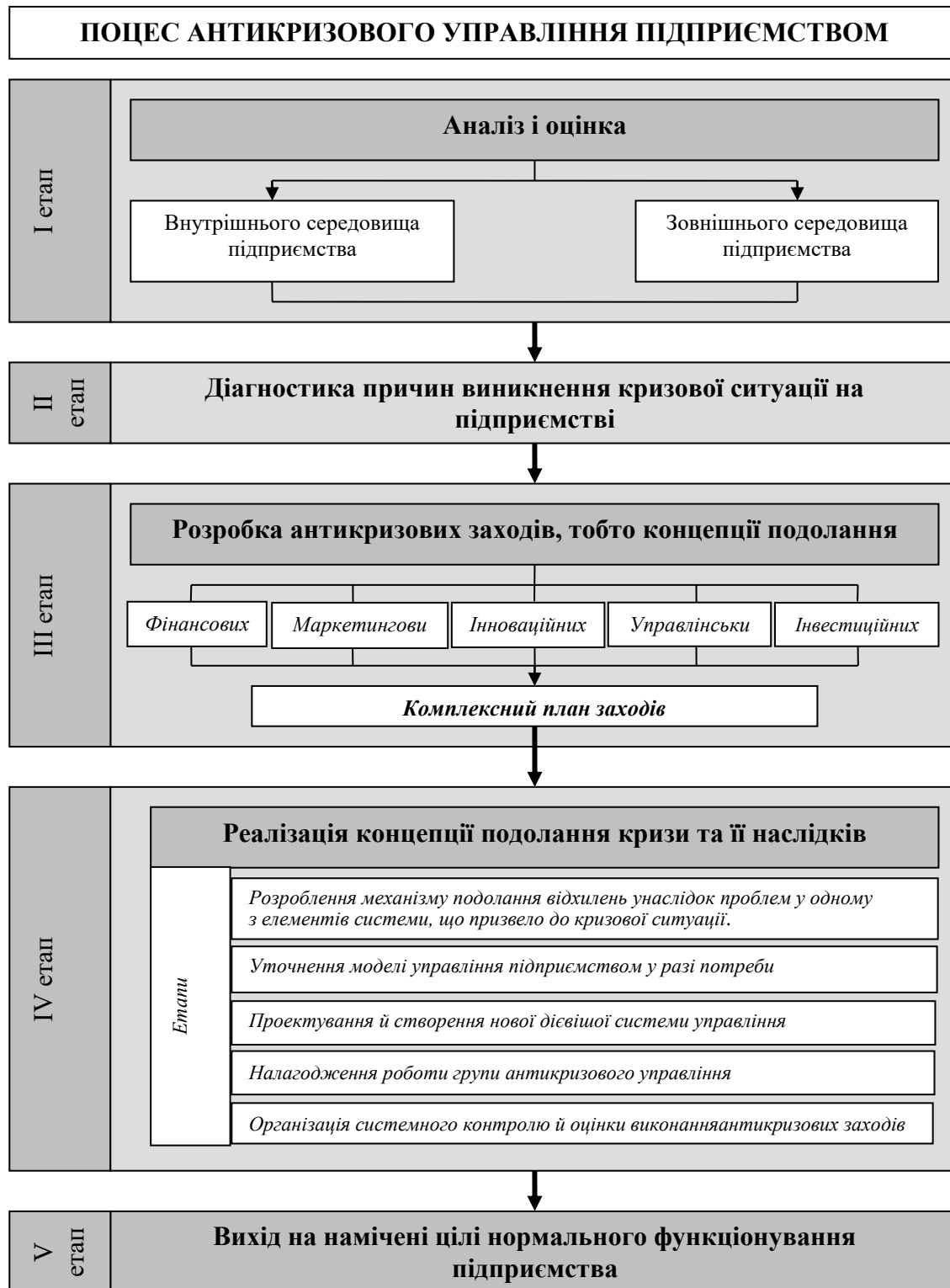


Рисунок 3.3 – Організаційний механізм антикризового управління
ВМЗ “Мотор Січ”



Рисунок 3.4 – Складові аналізу й оцінювання внутрішнього середовища ВМЗ “Мотор Січ”

Наступним етапом антикризового управління з метою подолання кризових явищ є діагностика виникнення кризових явищ на підприємстві. Діагностика не є чимось новим у розвитку економіки вітчизняних підприємств. Від визначення й оцінювання стану функціонування суб’єктів економічного процесу залежить розроблення комплексу профілактичних заходів, рекомендацій і процедур, спрямованих на поліпшення цього стану, або попередження несприятливих для його функціонування ситуацій і подій у невизначеному ринковому середовищі. Це обумовлює вагомість формування концептуальної основи діагностування (рис. 3.5).

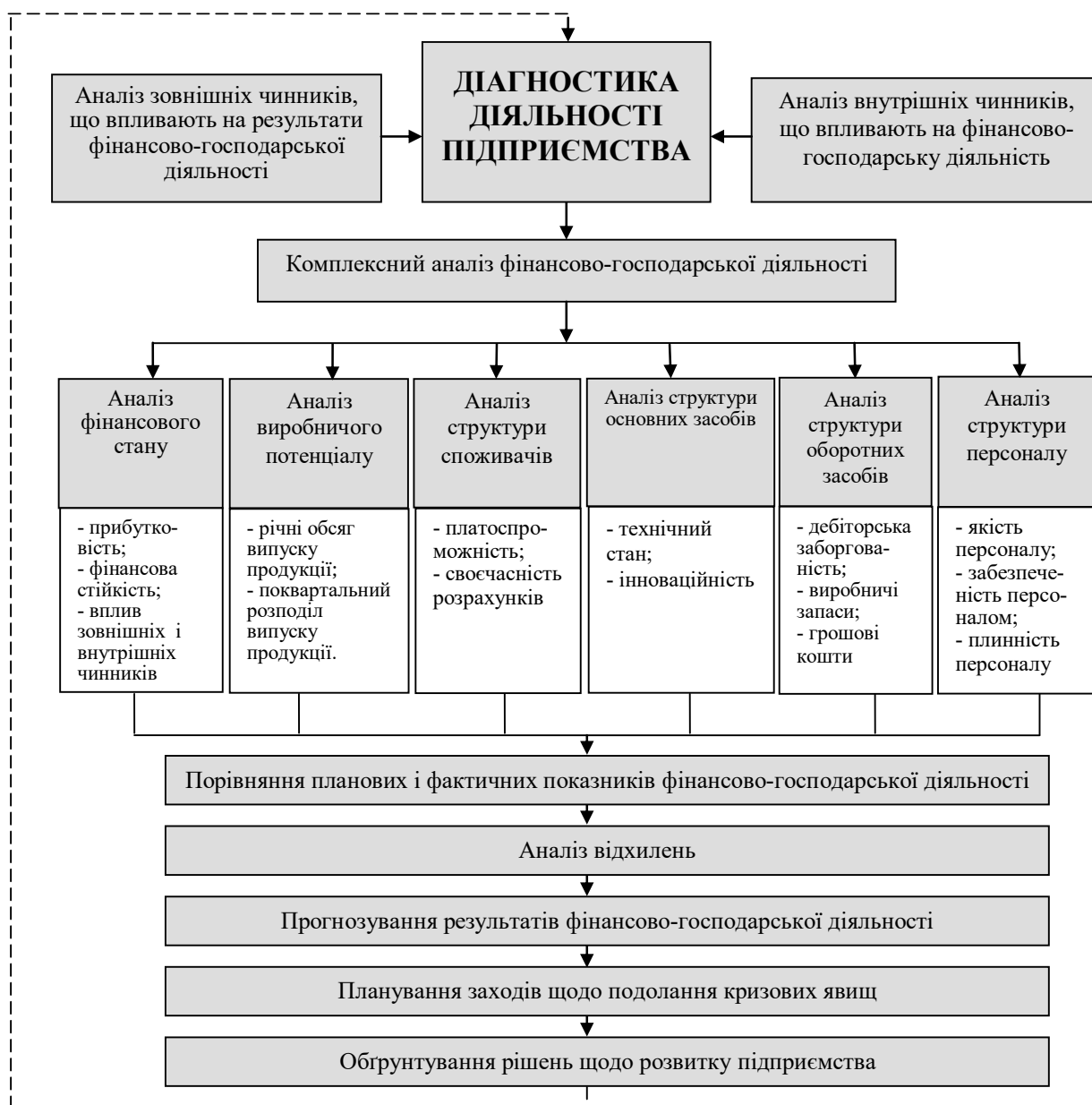


Рисунок 3.5 – Схема діагностики кризових явищ ВМЗ “Мотор Січ”

На ВМЗ “Мотор Січ” поділяють отриману у результаті дослідження інформації на два блоки:

- 1) вплив чинників на підприємство;
- 2) динамічні характеристики діяльності підприємства, тобто його розвиток у часі.

Такий поділ дає можливість зібрати всю необхідну інформацію про поточний стан підприємства, а також про перспективи його розвитку.

Отримані результати аналізу показників фінансово-господарської діяльності ВМЗ “Мотор Січ” доцільно порівняти з плановими, оскільки неможливо здійснювати будь-яке управління, а тим паче антикризового спрямування. Водночас діагностика є висхідним моментом прогнозування, оскільки без чіткого й достовірного констатування фактичного стану немає змоги провести оцінку альтернативи розвитку підприємства.

Зауважимо, що аналізування можливих відхилень – це, насамперед, факторний аналіз, а його ціль полягає у визначенні й детальному оцінюванні кожної причини, кожного фактора, що можуть призвести до виникнення відхилень. Для оперативного антикризового управління необхідно виявити причини відхилень, тобто які саме відхилення, якими факторами викликані, встановити відповідальність за те, що відбулося, і, головне, визначити і прийняти заходи подолання кризових явищ.

Так, для оцінювання можна використовувати економіко-математичний метод. Основним завданням є знаходження аналітичного виразу, що якнайкраще відбиває зв'язок факторних ознак із результативною ознакою.

Для оцінювання факторів на фінанси підприємств можна використовувати трифакторну модель Дюпона. Основним завданням є дослідження факторів і їх максимального й мінімального аспектів на результуючу ознаку.

Отже, тільки комплексний підхід до діагностики фінансових результатів, що негативно впливає на результати діяльності ВМЗ “Мотор Січ”, а на основі діагностики можна буде розробити шляхи виходу з кризової ситуації, що склалася.

Звичайно, захисну й наступальну тактики необхідно використовувати на ВМЗ “Мотор Січ” залежно від глибини кризи, але їх необхідно адаптувати до специфіки діяльності даних підприємств (рис. 3.6).

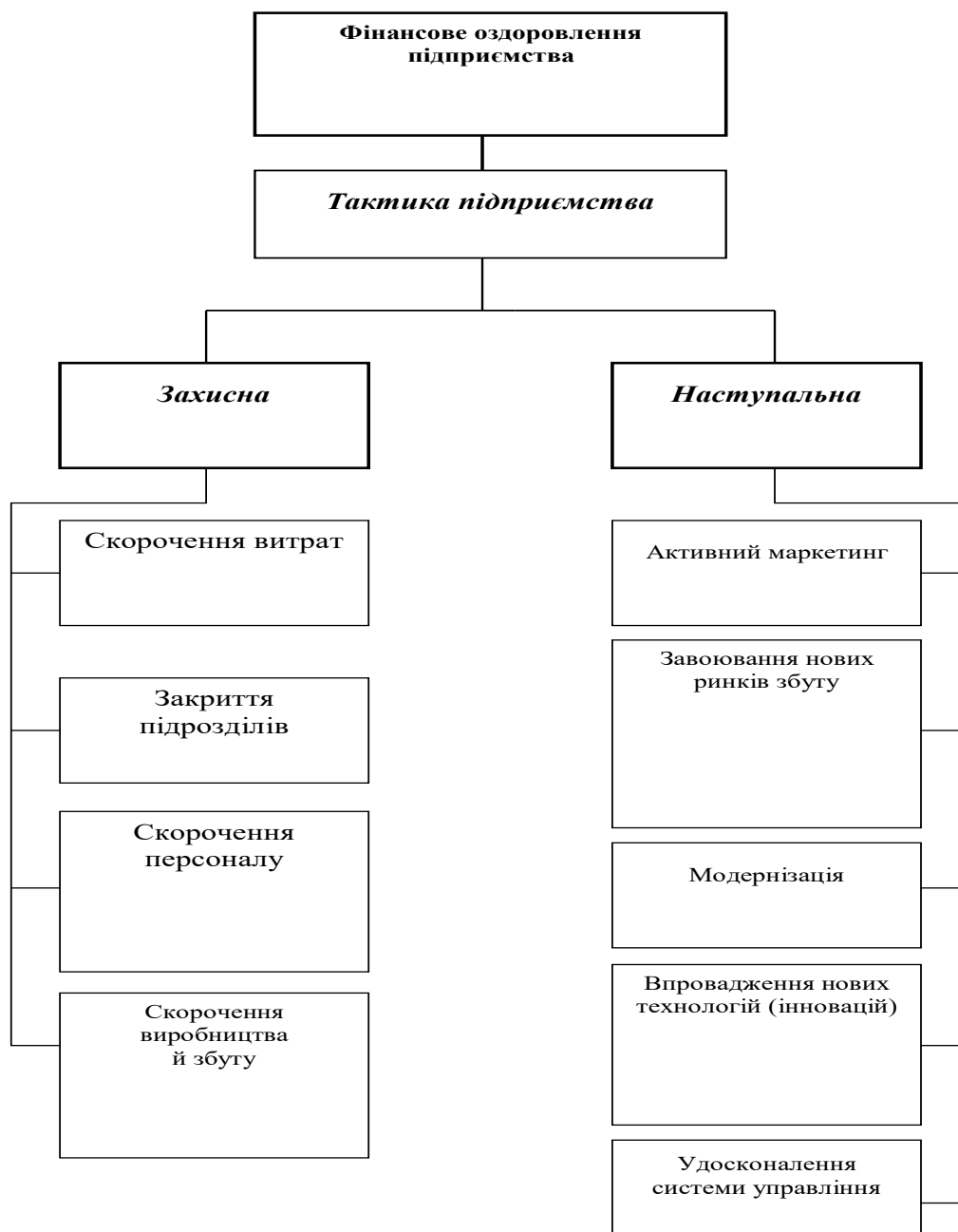


Рисунок 3.6 – Алгоритм фінансового оздоровлення ВМЗ “Мотор Січ”

Адже ВМЗ “Мотор Січ” скорочення витрат, персоналу, виробництва й збуту, а також закриття підрозділів може привести до аварійних ситуацій із непередбачуваними наслідками, тому що основне завдання даного заводу – виконання чіткості договірних зобов’язань перед споживачами. Тому захисна тактика може ґрунтуватися на оптимізації витрат, укрупненні підрозділів та здійсненні діяльності в межах підписаних договорів. Що ж до наступальної

тактики, то необхідно здійснювати активний маркетинг – підключати нових споживачів, модернізувати основні фонди, термін служби яких перевищує 30–40 років, удосконалювати систему управління, впроваджувати нові технології. Адже джерела фінансування для даного заводу є масштабними, адже дана галузь розвивається надзвичайно динамічно із високими темпами розвитку, що як наслідок забезпечить високі прибутки.

Слід відзначити, що коли криза вже позаду, важливим є об'єктивний, неупереджений аналіз її результатів, рівень підтвердження прогнозів, що здійснювалися, й ефективності заходів, що приймалися. Це необхідно не тільки для того, щоб зробити висновки на майбутнє й поповнити банк знань про кризи, а й краще передбачати майбутні кризові явища або навіть кризи і шляхи виходу з них.

Для компанії ВМЗ “Мотор Січ” важливим є безпосередньо процес реалізації концепції подолання кризи та її наслідків, що передбачає:

- розроблення механізму подолання відхилень унаслідок виходу з ладу одного з елементів системи, що призвело до кризової ситуації;
- уточнення моделі управління в разі необхідності;
- створення інноваційної системи управління;
- налагодження роботи групи антикризового управління;
- організація систематичного контролю й оцінювання антикризових заходів.

Щоб усі названі етапи антикризового управління ВМЗ “Мотор Січ” були впроваджені в дію і при цьому були отримані успішні результати в стислі терміни і з мінімальними ресурсами, насамперед необхідно застосувати такі орієнтири розвитку (рис. 3.7).



Рисунок 3.7 – Комплекс заходів щодо протидії ризикам на Волочиському машинобудівному заводі “Мотор Січ”

Отже, для протидії труднощам кризового періоду, підприємство має володіти запасом необхідних виробничих технологій та набором сучасних інформаційних технологій із метою вчасної обробки й передачі інформації, покращувати якість комунікацій для подолання невизначеності. Необхідно застосовувати нові технології (від виробничих до технологій стратегічного розвитку), що дають змогу підвищити продуктивність праці. Керівництво підприємства має зосереджування зусиль на рівень підготовки кадрів, прищеплювати працівникам навички системної роботи та враховувати їх думку в прийнятті рішень.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Значення адаптації в трудовому процесі

У зв'язку зі змінами, що відбуваються в економіці носять сьогодні інноваційний характер, особливо гостро стоїть питання про діагностику й управління процесом соціально-економічної адаптації персоналу підприємств. Актуальність розв'язку даної проблеми обумовлена й тими вимогами, які представляють сьогодні господарюючі суб'єкти до адаптаційних можливостей людини.

У міру придбання знань, досвіду, умінь і навичок, знайомства із цінностями, нормами й традиціями працівник починає проявляти соціальну активність, у зв'язку із цим, на наш погляд, не можна, та й неправильно сьогодні говорити про те, що адаптація працівника – це тільки пасивне пристосування його до нових для нього трудовим умовам. Керівництву компаній, а також працівникам служб керування персоналом і всім фахівцям, що мають відношення до питань адаптації персоналу, важливо завжди пам'ятати про те, що, працевлаштовуючись у яку-небудь організацію, працівник має цілий комплекс власних очікувань, реалізацію яких він пов'язує з конкретним підприємством. Для нього важливими факторами можуть виступати організація проведення, рівень заробітної плати, мотивація, відносини з безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, стиль керівництва в компанії. І якщо згідно якихось причин, ці очікування не виправдовуються, то виникає незадоволеність роботою в цілому або окремими сторонами виробничої ситуації, що може спонукати його звільнення.

Факторами адаптації персоналу є умови, що впливають на швидкість, результативність цього процесу. При проведенні адаптаційного процесу неможливо врахувати абсолютно всі фактори, що впливають на нього. Фахівець із управління персоналом сам вирішує, на яких рушійних силах зробити акцент.

На наш погляд, і працівник, і мікросередовище підприємства в процесі адаптації співробітника повинні розглядатися в тісному взаємозв'язку, у якості об'єктів і суб'єктів одночасно. Це дві взаємозалежні сторони одного процесу, сутність якого в їхньому взаємодії, оскільки, з одного боку, мікросередовище підприємства, впливаючи на працівника, змушує його пристосовуватися до себе, а з іншого, особистість, активно впливаючи на мікросередовище підприємства, перетворює її, намагаючись пристосувати до своїх потреб. Якщо ж досягнення цієї мети не реалізуються, то можливі депресії, неврози, розлади, пов'язані з очікуваними змінами й, що ще гірше, зі скороченнями на робочому місці [21, с. 150].

Слід зазначити й той факт, що проблема адаптації персоналу не вирішується стосовно умов тієї або іншої кризової для підприємства ситуації. Ця проблема повинна бути діагностована комплексно, тобто як із соціальної точки зору, так і із психологічної. Особливо цей підхід важливий для умов традиційного зростання компанії, при якому зовнішні фактори, як правило, не представляють загрози скорочення, постійного навчання й інтелектуалізації праці персоналу. На наш погляд, цілком вірно визнати, що адаптаційні процеси в компаніях залежать від діяльності самої організації, з одного боку, з іншого боку – адаптація породжується єдиним процесом зіткнення потреб працівників і ситуації на підприємстві, тобто умовами, їх задовольняючими. Крім того, поведінка людини на підприємстві регулюється його сформованою особистісною орієнтацією.

Особистісний компонент має значення й у процесі адаптації працівника, дозволяючи протистояти складним життєвим ситуаціям, вчасно включати захисні механізми збереження власної цілісності, працездатності й комунікабельності, що є доказом наявності в працівників адаптаційних резервів. При цьому важливо помітити, що ця особистісна “саморегуляція”, на думку науковців, дасть можливість не тільки контролювати й керувати своєю поведінкою відповідно до вимог зовнішнього середовища, але й досягати необхідного рівня успішності в тієї або іншій сфері професійної діяльності,

розбудовуватися й удосконалюватися в перспективі. Саме це забезпечує продуктивну взаємодію працівника з вимогами організації. Однак, як показує практика адаптації індивідів на підприємствах країни, спостерігаються й неконструктивні способи взаємодії, що приводять, найчастіше, до саморуйнування особистості працівника й самої організації, тому що, розбудовуючись у визначених особистістю для себе межах, вплив індивіда на свою поведінку відображається на сформованому виді індивідуальної стратегії адаптації.

Сформована система базових показників адаптації дозволяє працівникам самим оцінювати різні компоненти особистісної адаптації. У їхнім числі слід оцінювати:

- когнітивну складову, вказує на наявність в індивіда про соціально-економічне положення на підприємстві, а також, куди можна направити свою активність;
- афективну складову, служить для самооцінки спрямованості інтересів на ту або іншу діяльність, задоволеність своїми досягненнями й те, наскільки активний працівник у цій сфері;
- поведінкову складову, свідчить про схвалення або несхвалення трудової діяльності працівника з боку керівника.

Таким чином, з погляду управління підприємством, створення якоїсь адаптаційної карти співробітника, що визначає рівень його адаптації, може бути використане при визначенні трудової атмосфери в колективі й при врахуванні самооцінки працівника, що свідчить про його самореалізації. Особливо цей механізм оцінки адаптації стає важливим у складні для підприємства періоди (криза).

Однак, безумовно, діяльність працівника можна вважати адаптованою, якщо він задоволений своїм становищем, мотивацією своєї діяльності й, головне, впевнений у своєму майбутньому й майбутньому своєї організації. І ще раз відзначаємо, що багато чого залежить від самого працівника. Що стосується адаптації новиків, що не мають досвіду практичної діяльності

(первинна адаптація молодих фахівців), те вона теж має свою специфіку. Сьогодні молоді фахівці приходять на проведення, володіючи гарним багажем знань і повною відсутністю практичного досвіду й маючи при цьому величезне бажання до праці й зайнятості, готові виконувати будь-яку роботу. Але не завжди ця готовність забезпечується можливостями підприємства. У цій ситуації на перший план виступає їхня професійна адаптація.

За підсумками дослідження із упевненістю можна сказати, що на сьогоднішній момент процесу адаптації приділяється увага не тільки в теоретичному аспекті (вивченні особливостей цього процесу), але й практичному (активне застосування методів в організаціях). Важливим місцем в успішності проведення знайомства навиків з незвичними для нього умовами є вплив факторів трудової адаптації. Від успішності проходження трудової адаптації залежить забезпеченість компанії трудовими ресурсами. Умовами результативного пристосування працівника до організації є якісний рівень роботи, об'єктивність ділової оцінки й опрацьованість механізму керування адаптації. Ці умови дотримуються на дослідженому підприємстві.

Таким чином, адаптаційний процес це якийсь соціальний механізм включення працівника в організацію. Фактори, що впливають на процес адаптації, відіграють важливу роль у процесі адаптації працівника [2, с. 232-233].

4.2 Особливості заходів електробезпеки на підприємствах

Для забезпечення безпеки при користуванні електричним устаткуванням, апаратурою й електроустановками на підприємстві повинні бути реалізовані ряд організаційних і технічних заходів, покликаних захистити працівників від поразки електрикою.

Система цих заходів включає такі заходи, як:

- заходу щодо організації діючої роботи електроустаткування і його експлуатації відповідно до інструкції й правилами;
- заходу технічного характеру;

- організаційні заходи, у тому числі адміністративного характеру;
- забезпечення працівників електрозахисними коштами;
- інші заходи.

В організації, що експлуатує будь-які види електротехніки (тобто в кожній організації), повинне бути забезпечене їхнє втримування в справному стані. Відповідальність за це несе інженер по охороні праці або фахівець, що виконує функції по забезпеченню охорони праці. Експлуатація такого устаткування повинна проводитися відповідно до інструкцій, правил і нормами безпеки, вимогами охорони праці й іншими документами.

Електричне устаткування повинне вчасно проходити технічне планове обслуговування, ремонт, профілактичні випробування й інші види обслуговування, що забезпечують його справну роботу. До роботи на електричному устаткуванні допускаються особи, що мають необхідну групу електробезпечності, що пройшли медогляд, що й не мають протипоказань по стану здоров'я, що пройшли інструктаж із правил експлуатації й техніці безпеки.

На підприємстві обов'язково повинні проводитися інструктажі з охорони праці й техніці безпеки для всього електротехнічного й неелектротехнічного персоналу, крім того, для всіх працівників повинні бути розроблені відповідні інструкції.

Персонал, що працює з електричним устаткуванням, повинен бути забезпечений коштами електрозахисту й спецодягом, а самі електричні установки – укомплектовані засобами захисту й усім необхідним для пожежогасіння. Перевірку дотримання даних вимог підприємствами проводять органи енергонагляду, державної інспекції праці й ін. [22, с. 144].

Заходи попередження поразки працівників електрострумом включають огороження й ізоляцію будь-яких частин електричного устаткування й установок, що перебувають під напругою. Також на підприємствах повинне бути організоване, де це можливо й де необхідно відповідно до правил і нормами, застосування малої напруги.

Обов'язковим заходом є заземлення або занулення всіх металевих конструкцій і кабелів, а також використання коштів індивідуального й колективного електрозахисту. Також до організаційних заходів ставляться заходи щодо допуску до роботи з електрикою й нагляду під час роботи фахівців на електроустановках.

Заземленню або зануленню підлягають наступні конструкції й елементи:

- металеві корпуси технічних коштів і естаткування;
- електроприводи;
- вторинні обмотки трансформаторів;
- каркаси щитів керування, шаф та ін.;
- пересувні електричні установки й устаткування;
- інші кабельні й металеві конструкції.

Заземлення й занулення повинні проходити інструментальну перевірку відразу після монтажу, при експлуатації – не рідше 1 рази в рік, а також після проведеного ремонту [4, с. 99].

ВИСНОВКИ

У процесі проведених досліджень даної кваліфікаційної роботи бакалавра обґрунтовано та сформовано практичний базис антикризового управління підприємства. До найбільш важливих результатів даної роботи можна відзначити наступні аспекти.

На основі аналізу науково-економічної літератури, вітчизняного й міжнародного досвіду в роботі уточнений понятійний апарат, а саме: категорії “криза”: цей стан системи, при якому не реалізується системотворчий фактор – ціль функціонування – внаслідок того, що елементи, і/або частина, і/або вся система не виконують задані функції, порушені взаємозв’язки між підсистемами й/або із зовнішнім середовищем; відповідно, метою виробничої системи є випуск конкурентноздатної продукції в заданих обсягах у встановлений термін із заданим обсягом прибутків.

Аналіз науково-економічної літератури показав необхідність дослідження кризових явищ для підприємства за наступними класифікаційними ознаками: період розвитку, діапазон діяльності підприємства кризовим явищем, причини виникнення й розвитку, стадії життєвого циклу підприємства, ступінь розвитку підприємства.

На основі аналізування встановлено розподіл існуючого поняття антикризового управління на такий базис. Тобто, цільова функція антикризового управління – недопущення кризової ситуації. Також антикризове управління як процес, спрямований на ліквідацію або мінімізацію кризи, що настала. Так, цільова функція антикризового управління – подолання кризової ситуації. В концепції антикризового управління слід віднести, насамперед, відмова від стратегічної складової управління підприємством, а також відсутність цілісності в управлінні. Антикризове управління, забезпечуючи подолання кризи в поточному режимі часу, не повинне втрачати стратегічного розвитку.

Сутність антикризового управління полягає в поверненні або збереженні стійкого функціонування підприємства, залежно від впливу кризи на основі постійної адаптації самого підприємства до факторів зовнішнього середовища.

Типові завдання антикризових заходів: уникнення неплатоспроможності підприємства; підвищення фінансової стійкості; протидія банкрутству й ліквідації підприємства; зменшення негативних наслідків кризи.

В даній роботі було проведено дослідження на базі Волочиського машинобудівного заводу, що позиціонується як філія ПАТ “Мотор Січ”. Слід відзначити, що продукція даного заводу реалізовується понад 120 країн світу, яка відзначається високими функціональними особливостями та підтверджується сертифікатом високої якості. ВМЗ ПАТ “Мотор Січ” займається виготовленням авіаційних двигунів та газотурбінних установок, широким асортиментом систем шумозаглушення для легкових автомобілів мотоблоків із навісним устаткуванням, товарів господарського призначення,

Проведені розрахунки показали, що у звітному періоді виробнича діяльність Волочиського машинобудівного заводу ПАТ “Мотор Січ” була на вищому рівні порівняно з аналізованим періодом. Дохід від реалізації продукції збільшився у порівнянні з попереднім роком на 7288 тис.грн. А це звичайно як наслідок показало збільшення собівартості реалізованої продукції на 5050,7 тис. грн., що склало 28,8 %. Валовий прибуток також зріс на 1023 тис.грн., а в 2019 р. порівняно з 2020 р.

Організаційне управління ВМЗ “Мотор Січ” включає створення проєкту системи управління по формальних ознаках, проєктування кадрів – розподіл співробітників на основі їх індивідуальних особистісних особливостей, а організаційно-кадрове проєктування – уточнення проєкту даної системи управління на базі особистісних особливостей наявних кадрових ресурсів.

Організаційне забезпечення систем управління ВМЗ “Мотор Січ” здійснюється на основі змісту й технологій управлінської діяльності, що відбивається в документальному й інформаційному описі процесів заводу, які

реалізуються у відповідній організаційній структурі управління й визначають основу даного управління.

Основною метою у нашої проектної пропозиції щодо антикризового управління Волочиського машинобудівного заводу “Мотор Січ” – впровадження додаткової посади менеджера з безпеки, який буде відповідальною особою в контексті реалізації антикризових управлінських заходів. Заробітна плата менеджера з безпеки в місяць: 8800 грн., а загальні витрати на даний проєкт – 161912,0 грн. Реалізація даного проєкту свідчить про ефективність, оскільки індекс прибутковості – 3,2, період окупності – 1,1.

У даній роботі ми провели дослідження процес організації антикризового управління ВМЗ “Мотор Січ” включає етапи: прийняття розв’язків про необхідність антикризового управління; формування комітету, відповідального за розробку заходів антикризового управління; установлення мети, завдань, функцій і повноважень департаменту; розробка заходів щодо ліквідації або мінімізації кризових явищ; контроль виконання.

На основі чого запропоновано застосовувати комплекс заходів щодо протидії ризикам ВМЗ “Мотор Січ”: 1) підвищити рівень якості інформаційної складової на основі удосконалення технічних засобів; 2) вміти передбачати на основі симптом кризової ситуації та приймати рішення; 3) приймати колективні рішення із врахування думок працівників; 4) формувати групи чи комітети працівників із вирішенням кризи; 5) розробляти профілактичні заходи кризових явищ за всі наявними компонентами функціонування в даному структурному підрозділі.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрушків Б. М. Криза взаємовідносин у загальній теорії криз. Журнал Європейської економіки. Червень 2011. Том 10 (№ 2). С. 121–131.
2. Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Федулова, В. Г. Федоренко, В. Ф. Гриньо та ін.; За заг. ред. Л. І. Федулової. К.: МАУП. 2007. 632 с.
3. Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: Монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М». 2006. 93 с.
4. Васійчук В. О. Основи цивільного захисту: Навч. посібник. Львів, 2010. 384 с.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. К.: ЦУЛ. 2003. 504 с.
6. Вудвуд В. В. Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового стану. Інноваційна економіка. 2009. № 5. С. 236–239.
7. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2010. Випуск № 1 (3). С. 50–55.
8. Гарматюк О. Управління змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2004. № 2. С. 28–34.
9. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа. 1995. 289 с.
10. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2013. № 4 (20). С. 49–53.
11. Дробишева О. О. Поняття, стадії та особливості криз у процесі управління промисловими підприємствами. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 5. С. 112–118.

12. Залогіна К. І. Криза підприємства в межах загального розуміння кризи. Вісник Технологічного університету Поділля. 2001. № 6. «Економічні науки». С. 89–94.
13. Іванюта С. М. Антикризове управління: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури. 2007. 288 с.
14. Кирич Н. Б. Антикризова стратегія – умова стабільного розвитку підприємства. Всеукраїнський науково-виробничий журнал: Сталий розвиток економіки. 2010. № 3. С. 57–62.
15. Кирич Н. Б. Антикризівий менеджмент. Підручник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя. 2012. 159 с.
16. Кудлаєнко С. В. Особливості прояву кризових явищ на вітчизняних підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. Т. 1. С. 83–86.
17. Літвін Н. М. Поняття антикризового управління підприємствами (міжнародний досвід). Вісник Київського університету. Міжнародні відносини. Вип. 27. К.: Київський університет. 2003. С. 232–234.
18. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2011. 580 с.
19. Овсак О. П. Антикризове управління підприємством: курс лекцій. М-во освіти і науки України. Нац. авіац. ун-т. К., 2007. 90 с.
20. Прохорова В. В. Формування антикризової фінансової стратегії в системі антикризового фінансового управління підприємствами. Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів: монографія. Дніпропетровськ: ІМА-прес 2010. 436 с.
21. Прокопенко О. В. Дослідження впливу надзвичайних ситуацій: мотиваційний підхід: Монографія. Суми: Університетська книга. 2018. 392 с.
22. Мороз В. М. Охорона праці. Вінниця. НОВА КНИГА. 2015. 544 с.

- 23.Рамазанов С. К. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля. 2004. 192 с.
- 24.Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕР НАН України. 2000. 504 с.
- 25.Сідун В. А. Види кризи підприємства. Регіональні перспективи. 2003. № 11–12. С. 72–74.
- 26.Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. К.: Центр навч. літ-ри. 2009. 568 с.
- 27.Смірнов К. Г. Теоретичні засади антикризового управління. Технології та дизайн. 2013. № 1 (6). С. 1–9.
- 28.Ткаченко А. М. Концептуальні підходи до антикризового управління в сучасних умовах господарювання: монографія. Запоріжжя: Вид-во Запорізької ДІА. 2010. 356 с.
- 29.Холод З. М. Кризові явища та антикризове управління в підприємницькій діяльності. Наукові записки. Л. : Українська академія друкарства. 2016. Вип. 6. С. 121–124.
- 30.Шапуров О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. Держава та регіони. 2017. № 1. С. 228–232.

Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством



Типова структура антикризової програми

