

законодательной и исполнительной власти на всех уровнях управления по созданию эффективной экономики, повышению социальных стандартов жизни в стране.

Источники и литература:

1. Богиня Д. П., Грیشнова О. А. Основы економіки праці: Навч. посібник. – К. : Знання-Прес, 2000, - 313 с.
2. Статистический ежегодник АР Крым за 2011 год. Главное управление статистики в АР Крым. - Симферополь, 2012. – 587 с.

Бичковський А.Ю.

УДК 338.2

ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУДНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

***Анотація.** Розглядаються питання антикризового менеджменту вітчизняними промисловими підприємствами в кризових умовах. Представлені комплекси заходів інноваційного та традиційного характеру управління. Запропоновано інструменти для фінансового оздоровлення компанії.*

***Ключові слова:** підприємство, антикризове управління, криза, суднобудування.*

***Аннотация.** Рассматриваются вопросы антикризисного менеджмента отечественных промышленных предприятий в кризисных условиях. Представлены комплексы мероприятий инновационного и традиционного характера управления. Предложены инструменты для финансового оздоровления компании.*

***Ключевые слова:** предприятие, антикризисное управление, кризис, судостроения.*

***Summary.** Effectiveness of a large number of industries around the world decreases. The growing effects of turbulence leads to destabilization of the economic processes at all levels. However, new conditions of growing uncertainty pushing management companies to develop adequate methods of crisis management. We have presented an assessment of crisis management and developed a set of measures using the most effective of the proposed tools for removing national companies of crisis. The work reveals that the shipbuilding crisis management now in the implementation of systems of traditional or innovative character. Selecting management in the development of anti-crisis program could be achieved based on conventional approaches which stabilize the operation of shipbuilding company. Choosing an innovative direction will develop a strategy that aims to not only stabilize but also to take advantage of the opportunities that open up to the company during the crisis. However, this requires greater financial resources. One of the main components to exit the company is timely and well thought-out financial policy management. The complex financial recovery tools can overcome insolvency and stabilize the organization.*

***Key words:** company, crisis management, crisis, shipbuilding.*

Постановка проблеми. Ефективність функціонування значної кількості промислових підприємств по всьому світі зменшується. Українські промислові підприємства не є виключенням. Дедалі зростаючі ефекти турбулентності призводить до дестабілізації економічних процесів на всіх рівнях. Вплив світової фінансової кризи підштовхнув до активізації стабілізаційних дій та розробки комплексів зі створення нових, більш економічно-безпечних умов роботи компаній. Разом з тим, нові умови зростаючої невизначеності підштовхують керівництво компаній до розробки адекватних методів антикризового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Роботою над питаннями антикризового управління плідно займаються як представники вітчизняних наукових шкіл так і закордонних. Російський дослідники Несмеєво А. [1] запропонувала розмежування підходів управління, направлених виключно на стабілізацію чи реорганізацію бізнесу. Практична реалізація дієвих інструментів антикризового управління представлені матеріалами роботи науково-практичної компанії під керівництвом Кручинського С.М. [2]. Фінансовим оздоровленням займаються такі науковці як Жарковська Є.П., Бродський Б.Є. [3] та Ексузян М.В. [4]. Проте, слід зазначити, що жоден з запропонованих комплексів управління повністю не відповідає вітчизняним умовам, в яких функціонують суднобудівні підприємства.

Мета роботи. Розробка комплексних заходів антикризового управління вітчизняними суднобудівними підприємствами в умовах кризових явищ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нами проведено оцінку представлених засобів антикризового управління та розроблено власний комплекс заходів, використовуючи найбільш ефективні з запропонованих інструментів, для виведення національних компаній з кризового стану. Аналізом та розробкою комплексних механізмів виведення підприємств з кризового стану займаються представники російського управлінського консультування. В публікації Несмеєвої А. [1] чітко відслідковуються підходи, в рамках яких реалізують антикризові дії. Під керівництвом Кручинського С.М. [2] колективом російських практиків розроблено та перевірено набір ефективних інструментів антикризового управління.

Отже, ми погоджуємось, що настання кризового стану для компанії можна розглядати з двох позицій. Перша – традиційна. Криза несе пряму загрозу існуванню підприємства. Для подолання наслідків передбачено концентруватися в рамках короткотривалих проблем організації. Інтенсивно використовуються методи та моделі управління, що здатні ліквідувати загрозу в найкоротші терміни. Друга – інноваційна. Передбачає, що при настанні кризи для компанії створюються й умови, при яких доцільне проведення радикальних змін в схемах та методах роботи. Якщо представляти кризу як переломний момент в функціонуванні організації, то інструменти антикризового управління дозволять відслідковувати

перспективи негативних впливів та вчасно реагувати найбільш адекватними засобами. Це дозволить максимально використовувати потенціал, що відкривається в кризових явищах, для розвитку та підвищення життєздатності організації.

Прихильники традиційного підходу реалізують комплекс дій антикризового менеджменту на третій або четвертій стадії кризи. В рамках цього набір інструментів управління зводиться до чітко визначених та обґрунтованих заходів з відновлення втрачених основних показників діяльності компанії. Вважаємо, що для вітчизняних суднобудівних підприємств визначені підходи є найбільш придатними.

Головним інструментом прийнято вважати стабілізаційну програму. Програма включає дві основні задачі: боротьба за збільшення грошових коштів та зменшення поточних фінансових і господарських потреб. Так, традиційні методи наступні:

1. Боротьба за збільшення грошових коштів:

- продаж короткострокових фінансових вкладень;
- дебіторської заборгованості;
- запасів готової продукції;
- надлишкових виробничих запасів;
- нерентабельних виробництв і об'єктів не виробничої сфери;

2. Зменшення різниці між сумою виробничих і невиробничих витрат і обсягом виробничих запасів:

- зниження неефективних витрат;
- концентрація ресурсів на головних, найбільш рентабельних напрямках і зупинка нерентабельних виробництв;
- виведення зі складу підприємства витратних об'єктів шляхом створення дочірніх компаній.

3. Скорочення суми виплат за боргами компанії, відсотків до них (за певний період), штрафів та пені (за певний період):

- реструктуризація боргових зобов'язань;
- викуп боргових зобов'язань з дисконтом;
- форвардні контракти на продукцію.

4. Загальноорганізаційна оптимізація:

- вжити заходів до зниження собівартості продукції;
- робота з постачальниками по зниженню цін і підвищенню дисципліни поставок;
- використовувати гнучку цінову політику;
- інтенсифікувати роботу відділів продажів;
- підвищити вимоги до дисципліни персоналу.

Інноваційний підхід, в свою чергу, використовується менеджерами, які вбачають причини настання кризового стану компанії в невідповідності підприємства ринковим умовам. Першочерговим, в такому випадку, передбачається корінна зміна стратегічних цілей організації. Головний інструмент, при цьому, вважається реструктуризація бізнес-процесів. Отже, еволюційні методи наступні:

- ревізія стратегії і тактики;
- реструктуризація часткою / акцій бізнесу;
- реорганізація управлінських структур компанії, оптимізація зв'язків, бізнес-процесів, визначити та мобілізувати внутрішні резерви компанії;
- перегляд продуктового портфелю відповідно до зміни платоспроможного попиту;
- маркетингові дослідницькі програми - дослідження споживчого ринку та конкурентів, визначення потреби в нових товарах / послугах, пошук нових сегментів і ніш ринку;
- перегляд програм просування товарів і послуг з відмовою від неефективних каналів, зосередженість на маловитратних заходах;
- вжити заходів до збереження ключових співробітників, нові методи роботи з кадрами, оптимізація штатної структури, підвищення продуктивності праці разом із скороченням слабо кваліфікованого і малоефективного персоналу, моніторинг соціально-психологічний клімат у колективі, швидко і адекватно реагувати на його погіршення;
- передача ряду функцій підтримки на аутсорсинг;
- розглянути можливість надання додаткових, іноді безкоштовних послуг;
- диверсифікація бізнесу, впровадження нових виробничих напрямків;
- інновації та модернізація виробництва;
- пошук можливостей синергетичного ефекту від кооперації з компаніями, що працюють в суміжних областях.

Таким чином, в рамках традиційного підходу основним інструментом роботи буде стабілізаційна програма. Разом з тим, в умовах інноваційного підходу найхарактернішим можна визначити реструктуризацію бізнесу.

В світлі викладених позицій можна констатувати, що настання переломного моменту в компанії знаменується констатацією факту неплатоспроможності. З цього приводу слід сказати, що велика кількість підприємств опиняються в проблемних ситуаціях, пов'язаних з неплатоспроможністю через неефективні методи управління, в тому числі управління фінансами. Розробка механізмів, основною задачею яких є подолання кризового стану в компанії ґрунтується, перш за все, на внутрішніх резервах.

В роботі, присвяченій антикризовому управлінню Жарковська Є.П. та Бродський Б.Є. [3, с. 148-152] розробили комплекс засобів фінансового оздоровлення, що реалізуються поетапно. Першим двом етапам відповідає консервативний підхід, останньому – еволюційний. Також питання фінансового управління підприємством в період кризи висвітлені в роботі Ексузян М.В. [4]. Ми вважаємо правомірним використання окремих запропонованих інструментів для боротьби з неплатоспроможністю. Проте для більш ефективного управління підприємством пропонуємо доопрацьовані нами підходи, що представлені наступним чином:

1. Усунення неплатоспроможності. Зменшення поточних зовнішніх та внутрішніх забор'язань в короткотривалій перспективі разом з прийняттям нових, менших за обсягом. Шляхи, завдяки яким можна досягнути скорочення короткотривалих фінансових забор'язань та залучити нові ресурси:

- пролонгація короткотривалих фінансових кредитів;
- реструктуризація портфелю короткотривалих фінансових кредитів та переведення низки в ряд довготривалих;
- збільшення періоду надання постачальниками товарного кредиту;
- організація оплати за продукцію в більш рані строки;
- скорочення витрат на закупку обладнання та матеріалів;
- продаж надмірних матеріальних запасів;
- скорочення адміністративних витрат;
- реструктуризація кредиторської заборгованості;
- скорочення термінів утримання заводом готової продукції;
- продаж готової продукції за зниженими цінами;
- продаж нерентабельних виробничих активів та об'єктів невиробничої сфери;
- залучення зовнішнього інвестування.

Збільшення суми грошових ресурсів, з метою погашення прострочених забор'язань та виконання існуючих та термінових. Збільшення грошових потоків компанії в короткотривалій перспективі можливо наступним чином:

- переведенням частини ліквідних оборотних активів в грошові кошти (ліквідація портфелю короткострокових фінансових вкладень, прискорена інкасація дебіторської заборгованості, скорочення періоду надання комерційного кредиту, збільшення цінних знижок при наданні замовником частини вартості з випередженням контрактних забор'язань, зниження страхових розмірів товарно-матеріальних запасів, реалізація низько ліквідних продуктів та товарно-матеріальних запасів за ринковими цінами);
- переведенням необоротних в грошові кошти (реалізація високоліквідних довгострокових фінансових інструментів інвестування, пришвидшений продаж за ринковим цінами обладнання або здача в лізинг, що не використовується, здача в оренду складських площ, адміністративних будівель та виробничих цехів, оренда замість придбання нового обладнання, необхідного для виробництва).

2. Відновлення фінансової стійкості. Реалізовується за рахунок додатного розриву між потоками фінансових ресурсів в організацію та назовні с середньостроковій перспективі. В цьому ключі набирає актуальності консолідація зусиль зі скорочення використання ресурсу. На цьому шляху можна використовувати наступні засоби:

- скорочення виробничої діяльності з випуску нерентабельної продукції;
- зниження інвестиційних обсягів;
- скорочення та реорганізація підрозділів адміністративного апарату;
- скорочення допоміжних підрозділів;
- оптимізація роботи персоналу підвищення мотивації;
- проведення оновлення необхідних операційних необоротних активів за рахунок оренди та лізингу;
- проведення дивідендної політики в напрямку акумуляції чистого прибутку та направлення його на розвиток виробництва;
- скорочення програм участі найманих робітників в розподіленні бонусів від прибутків;
- відмова від зовнішніх соціальних програм.

Збільшення притоку фінансових ресурсів можливо при реалізації наступних заходів:

- організація роботи служби продажів використовуючи інструменти активних продажів;
- збільшення обсягів випуску рентабельної продукції;
- зниження собівартості продукції за рахунок зменшення браку та різного роду перевитрат;
- оптимізації цінової політики;
- збільшення частки передоплати при реалізації;
- оптимізація податкового навантаження з метою мінімізації платежів;
- проведення прискореної амортизації обладнання, як наслідок списання амортизаційних відрахувань.

3. Забезпечення фінансової рівноваги в довгостроковому періоді:

- організацію виробництва нових, рентабельних та конкурентоздатних видів продукції;
- використання ефективних видів матеріальних ресурсів с метою зниження собівартості;
- підвищення якості продукції;
- пришвидшення випуску продукції за рахунок використання нових технологій та оновлення обладнання;
- скорочення термінів розрахунку за реалізовану продукцію;
- підвищення оборотності активів.

Слід зазначити, що в розглянутому процесі розробки та реалізації антикризових управлінських дій значна увага приділяється питанням фінансового оздоровлення. Практика показує, що 1/3 дистабілізаційних факторів для підприємств, має екзогенну природу, тоді як 2/3 ендогенну [4]. Звідси, практичне реалізація вимагає комплексного використання визначених методів при розробці та реалізації управлінських підходів.

Висновки. В роботі розкрито, що антикризове управління суднобудівними підприємствами можливе при реалізації комплексів традиційного чи інноваційного характерів. Вибір менеджментом напрямку розробки антикризової програми може забезпечуватись на основі традиційних підходів, якими стабілізують роботу суднобудівної компанії. Вибір інноваційного напрямку дозволить розробити стратегію, яка покликана не лише стабілізувати, а й скористатися можливостями, які відкриваються перед підприємством в період кризи. Проте для цього необхідні більші фінансові ресурси. Одним з головних складових для виходу компанії є своєчасна та продумана фінансова політика менеджменту. Запропонований комплекс інструментів фінансового оздоровлення дозволяє подолати неплатоспроможності та стабілізувати роботу організації.

Джерела та література:

1. Несмеєва А. Антикризисный менеджмент: консервативный или эволюционный подход? / А. Несмеєва [Електронний ресурс] // Connect! Мир Связи. - 2003. - №6. – Режим доступу : <http://www.connect.ru/article.asp?id=3631>
2. Антикризисный план и его реализация. Питер-Консалт [Електронний ресурс] – Режим доступу : // <http://piter-consult.ru/services/the-reduction-of-business-in-the-face-of-crisis.html>
3. Жарковская Е. П., Бродский Б. Е. Антикризисное управление: Учебник / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – М. : Омега – Л, 2004. – 336 с.
4. Эксузян М. В. Возможности финансового менеджмента как инструмента выхода предприятия из кризисной ситуации / М. В. Эксузян [Електронний ресурс] // Финансовые исследования. – 2006. - № 12. – С. 69-76 – Режим доступу : http://finis.rsue.ru/2006_N12/qsyz.pdf

Гладка Л.І., Шаляпіна А.С.

УДК 502:33

СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА СПІВРОБІТНИЦТВО УКРАЇНИ У СФЕРІ ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

***Анотація.** Міжнародне співробітництво у галузі охорони навколишнього природного середовища займає важливе місце у зовнішньополітичному курсі України. На сучасному етапі господарського розвитку, проблема взаємозв'язку між економічною та екологічною складовою визначає умови функціонування кожної людини і держави в цілому.*

Зарубіжний досвід свідчить, що подальший розвиток ринкових відносин і конкуренції призведе до значного підвищення рівня виробництва, стимулювання енерго- і ресурсозбереження, структурної перебудови економіки України, що дозволить суттєво зменшити рівень забруднення довкілля.

Співробітництво з міжнародними організаціями сприятиме розширенню досвіду України, створенню необхідної законодавчої бази та оновленню механізмів державного управління у сфері охорони навколишнього природного середовища, забезпечення макроекономічної та фінансової стабільності держави.

***Ключові слова:** міжнародне співробітництво, навколишнє середовище, захист природи, екологічні регіони, глобальна економічна криза, екологічна безпека, природоохоронні заходи.*

***Аннотация.** Международное сотрудничество в сфере охраны окружающей среды занимает важное место во внешнеполитическом курсе Украины. На современном этапе хозяйственного развития, проблема взаимосвязи между экономической и экологической составляющей определяет условия функционирования каждого человека и государства в целом.*

Зарубежный опыт свидетельствует, что дальнейшее развитие рыночных отношений и конкуренции приведет к значительному повышению уровня производства, стимулирования энерго- и ресурсосбережения, структурной перестройке экономики Украины, что позволит существенно уменьшить уровень загрязнения окружающей среды.

Сотрудничество с международными организациями будет способствовать расширению опыта Украины, созданию необходимой законодательной базы и обновлению механизмов государственного управления в сфере охраны окружающей среды, обеспечения макроекономической и финансовой стабильности государства.

***Ключевые слова:** международное сотрудничество, окружающая среда, защита природы, экологические регионы, глобальный экономический кризис, экологическая безопасность, природоохранные мероприятия.*

***Summary.** International cooperation in the field of environmental protection plays an important role in the foreign policy of Ukraine. At the present stage of economic development, the problem of the relationship between economic and environmental conditions of operation determines each individual and the state as a whole.*

International experience suggests that further development of market economy and competition will lead to a significant increase in production, promoting energy and resource conservation, economic restructuring in Ukraine, which will significantly reduce pollution.

Cooperation with international organizations will help expand the experience of Ukraine, the creation of legislation and renewal mechanisms of state control in the sphere of environmental protection, to ensure macroeconomic and financial stability of the state.