

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАШИНОБУДІВНОГО КОМПЛЕКСУ РЕГІОНУ

Машинобудівний комплекс Луганського регіону зіштовхнувся з великої кількості проблем. Насамперед це: низька якість продукції, що виробляють підприємства комплексу; низький рівень технічного оснащення підприємств; наявність надмірної кількості виробничих потужностей; фізично та морально застаріле обладнання на підприємствах; недостатня кількість обігових засобів; відсутність державної підтримки; труднощі у формуванні кваліфікаційних кадрів; слабо розвинута система виробничої кооперації; низька інвестиційна привабливість комплексу; недостатній досвід і нестача ресурсів для формування ефективної інвестиційної політики; недостатньо розвинена система сервісного та технічного обслуговування продукції що випускається; загроза несанкціонованих дій зі сторони третіх осіб (ініціація банкрутства, рейдерство); неадекватне встановлення цін на продукцію машинобудівного комплексу; наявність на ринку імпоротної продукції машинобудування.

Підприємства машинобудівного комплексу потребують підтримки держави. Саме з цієї причини набуває актуальності створення комітету із підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону при Луганській обласній адміністрації.

З розпадом Радянського Союзу підприємства втратили державну підтримку, а менеджери підприємств виявилися не в змозі швидко та ефективно вирішувати основні питання виробництва, збуту продукції та використання виробничих ресурсів. Перед підприємствами комплексу різко постали дві основні проблеми: пошук інвесторів і ринків збуту продукції. Отже необхідно розробити механізм державної підтримки підприємств машинобудівного комплексу регіону.

Питанням оздоровлення машинобудівних підприємств присвячено праці багатьох вчених. Так, у праці І. О. Макаренка [1] розглядаються питання розробки алгоритму антикризового управління підприємств машинобудівного профілю. У роботі Т. Александренко [2] визначається велика роль профілактики у стабілізації діяльності підприємств. О. І. Черняк, О. В. Крехівський, В. О. Монако, Д. В. Яшук у своїй праці [3] проводять огляд існуючих моделей фінансового аналізу, визначають їх пе-

реваги та недоліки для Українських підприємств. Варіанти дій у кризовій ситуації розглянуто В. Цлафом [4]. Інформаційні проблеми санації висвітлює Т. А. Мойсеєнко [5]. Однак, не зважаючи на доволі широке висвітлення проблеми оздоровлення підприємств та підвищення ефективності їх функціонування, залишається невирішеним питання місця і ролі місцевих органів влади у подоланні кризи в машинобудівному комплексі регіону.

Метою статті є визначення комітету із підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону, його місця у структурі обласної державної адміністрації, функцій і механізму функціонування.

Розглянемо структуру Луганської обласної державної адміністрації [6] (рис. 1) та місце в ній комітету із підтримки та розвитку машинобудівного комплексу (рис. 2).

Із структури Луганської обласної державної адміністрації бачимо, що комітет із підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону повинен функціонувати при Головному управлінні економіки (рис. 2).

Основною метою комітету є підвищення ефективності функціонування машинобудівного комплексу Луганського регіону та виводу його із кризового стану.

До комітету із підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону повинні входити спеціалісти з економічних, юридичних і кадрових питань, по зв'язкам із громадськістю, провідні спеціалісти та головна управлінська ланка підприємств комплексу. Членами групи можуть бути і представники зовнішніх структур, такі як антикризовий керуючий, що залучається на тимчасовій основі у разі впровадження справи про банкрутство підприємства, що входить до комплексу, або його санації.

Основні напрями діяльності комітету зображено на рис. 3.

Діяльність комітету повинна поширюватись на увесь комплекс, а при необхідності направлятись на окреме підприємство для стабілізації його діяльності.

Оцінка стану машинобудівного комплексу проводиться на основі аналізу фінансових показників підприємств, що входять до його складу, аналізу

© Т. М. Чумакова, 2011

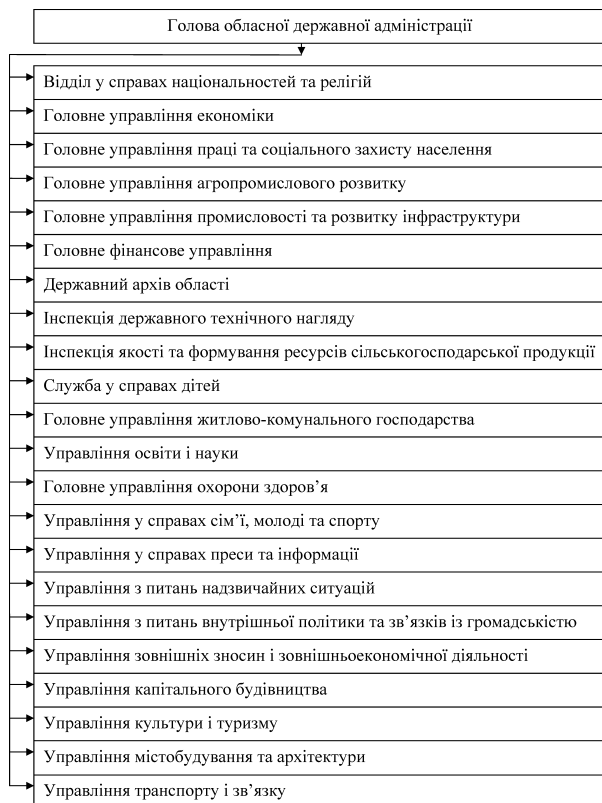


Рис. 1. Структури Луганської обласної державної адміністрації



Рис. 2. Місце комітету із підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону у структурі Луганської обласної державної адміністрації

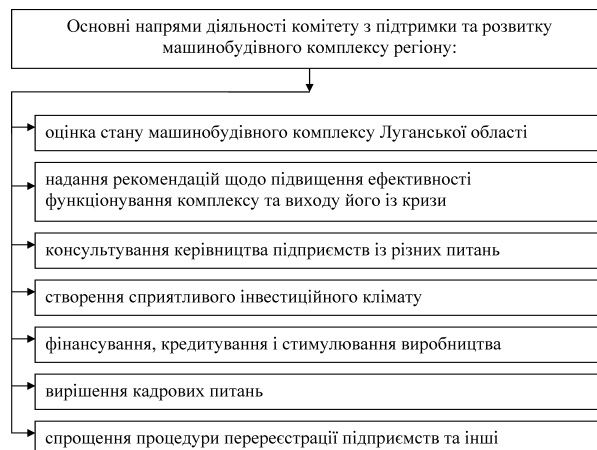


Рис. 3. Основні напрями діяльності комітету із підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону

внутрішнього та зовнішнього середовища. Основною метою аналізу є виявлення елементів системи (підприємств комплексу), що знаходяться у кризовому стані, аналіз факторів, що призвели до проблем у комплексі, та наслідків, до яких призвела криза, або які ще можуть відбутися.

Членами комітету надаються рекомендації відносно діяльності підприємств комплексу. Рекомендації надаються окремо кожному підприємству з огляду на те, з якими проблемами і якою кризою зіштовхнулося підприємство або, що потрібно зробити задля уникнення кризи. Це можуть бути рекомендації з кадрових питань, зі зниження собівартості продукції, підвищення її якості, відновленню обладнання, юридична допомога у питаннях купівлі патентів або нових технологій, допомога у встановленні ціни на продукцію або вирішенні питань із закордонними покупцями чи постачальниками сировини та матеріалів тощо.

При вирішенні питань, що виникають під час функціонування підприємств, керівництво має право звернутися до членів комітету за консультацією з будь якого питання, пов'язаного з його діяльністю. Особа увага приділяється консультаціям, маючим роз'яснювальний характер відносно законодавства.

Дуже важливим в діяльності комітету з підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону є питання створення сприятливого інвестиційного клімату, бо інвестиційна діяльність є основою подальшого розвитку не тільки підприємств, комплексу, а й усієї держави. Інвестиції сприяють підготовці та запуску у виробництво нових видів продукції, підвищенню її якості, підвищенню технічного та організаційного рівня виробництва. Складність питання інвестиційного клімату в Луганській області проявляється у його тісному зв'язку із загальнополітичними та макроекономічними процесами в Україні.

Фінансування, кредитування і стимулювання виробництва можуть здійснюватися різними шляхами, перш за все це: податкові канікули; пільгові ставки ПДВ і податку на прибуток, прискорення амортизації; звільнення від митних зборів обладнання для технічного переоснащення виробництва; пільгове кредитування, що базується на проведенні конкурсу щодо надання такого кредиту; розвиток ринку цінних паперів, залучення портфельних інвестицій; створення спільних підприємств.

Підприємства машинобудівного комплексу зіштовхнулися з рядом кадрових проблем: недостатня кількість працівників робітничих професій, низький рівень кваліфікації керівного складу та менеджерів, незацікавленість персоналу в ефективній роботі підприємств.

Всі ці проблеми спрямований вирішити комітет із підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону. Необхідно проводити роз'яснювальні роботи з молоддю про необхідність і важливість робітничих професій, створювати додаткові бюджетні місця у ВНЗ із практикою безпосередньо на виробництві. Необхідно проводити практику відбору майбутніх працівників ще зі школи та навчати їх зі стипендією від підприємства з працевлаштуванням ще під час навчання у ВНЗ. Для керівної ланки та менеджерів необхідно проводити курси з підвищення кваліфікації, тренінги.

Спеціалісти комітету повинні сприяти спрощенню процедури реєстрації підприємств, наданні юридичних консультацій з цього питання, допомозі оформлення необхідного пакету документів, реєстрації в державних органах (обласній адміністрації, управлінні статистикою, державних фондах, податковій інспекції).

Функції комітету з підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону наведено на рис. 4.



Рис. 4. Функції комітету з підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону

Розглянемо функції комітету більш детально: моніторинг — збір і обробка інформації стосовно діяльності підприємств;

аналіз — проведення аналізу фінансової, операційної та виробничої діяльності підприємств;

цілевизначення — попередження кризи, забезпечення відновлення фінансового стану машинобудівного комплексу Луганського регіону та підвищення його функціонування;

прогнозування — розробка плану ймовірності виникнення криз у комплексі;

контроль — здійснення контролю за усіма підприємствами комплексу;

консультавання — надання консультацій відносно усіх питань діяльності підприємств;

кризове управління — здійснення управління машинобудівним комплексом або окремими підприємствами, що входять до його складу в разі виявлення кризи.

Комітет із підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону при здійсненні своєї діяльності повинен керуватися трьома основними питаннями: Що необхідно змінити? Які зміни потрібно внести? Як здійснити зміни?

Для відповіді на ці питання необхідно швидко та детально проаналізувати діяльність підприємства, виявити, які показники не відповідають нормі та що потрібно зробити для їх покращення.

Підвищення ефективності машинобудівного комплексу багато в чому залежить від здатності управлінських структур розробляти механізм антикризового управління. В умовах, що склалися, розробка механізму антикризового управління машинобудівним комплексом регіону повинна бути покладена на комітет із підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону. Механізм здійснення антикризового управління машинобудівним комплексом комітетом зображено на рис. 5.

На рис. 5 бачимо, що антикризове управління комітетом із підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону починається ще до моменту виявлення кризи в комплексі. Воно полягає у здійсненні комітетом нагляду за діяльністю підприємств, їх консультавання, проведення оцінки стану діяльності та інших видів діяльності.

Якщо у процесі оцінки стану машинобудівного комплексу було виявлено в ньому кризу, то подальше антикризове управління полягає в детальному вивченні криз на підприємствах комплексу, де їх було виявлено.

Подальшим етапом є визначення фази кризи: при легкій кризі комітетом розробляються заходи із забезпечення фінансової рівноваги та економічного зростання;

при глибокій кризі проводиться діагностика стану кризових підприємств, за результатами якої визначається необхідність санації на підприємстві. Якщо потребу в санації не виявлено, то переходимо до розробки заходів із забезпечення фінансової рівноваги та економічного зростання. Якщо потребу виявлено, переходимо до її реалізації;

при катастрофі необхідно провести санацію підприємства або його ліквідацію, якщо санаційні

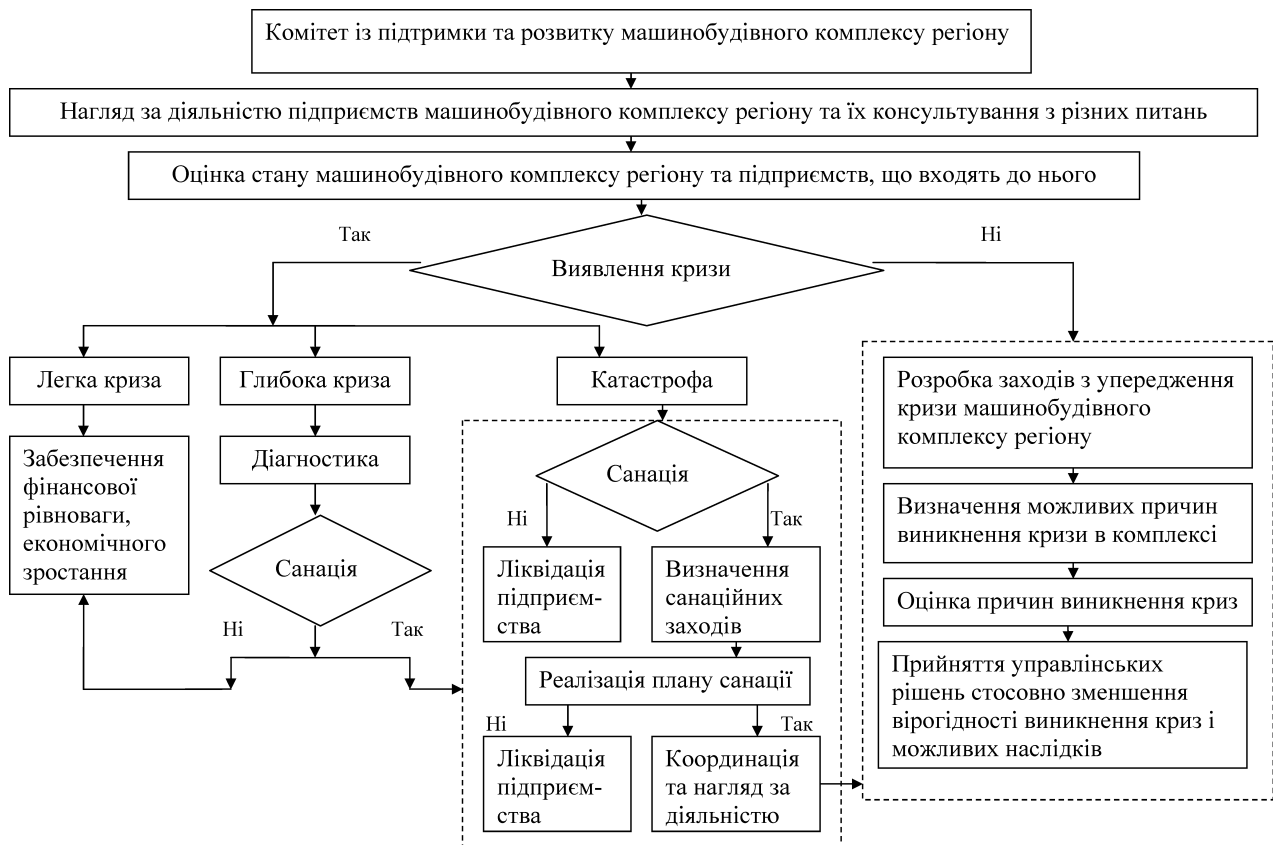


Рис. 5. Механізм здійснення антикризового управління машинобудівним комплексом комітетом із підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону

процедури недоцільні. Якщо санацію було проведено успішно і підприємство вийшло на прибуткову діяльність, то необхідно перейти до наступного етапу управління: до нагляду за діяльністю підприємств та їх координації задля уникнення криз у майбутньому. Якщо санацію було проведено безуспішно, то підприємство ліквідується.

Якщо ж у процесі оцінки стану машинобудівного комплексу регіону кризи виявлено не було, то комітетом розробляються заходи з попередження кризи, визначаються можливі причини виникнення криз, приймаються рішення стосовно зменшення можливості їх виникнення та їх наслідків.

Реалізація зображеного на рис. 5 механізму потребує нових знань та автоматизації роботи.

При здійсненні діяльності комітету з підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону до нього потрапляє велика кількість інформації. Необхідно забезпечити безперервне її надходження та доступ до неї усіх членів комітету.

Інформація має велике значення, бо вона є передумовою сталого розвитку як комплексу, так і окремого підприємства. Саме від інформації багато в чому залежить вибір методів управління, ефективність рішень, що приймаються, та коректність діагностичного висновку.

Інформація — це документовані або публічно оголошені відомості про події і явища, що відбуваються в суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі [7, ст. 1].

Таке визначення інформації дається в законі України «Про інформацію». Але, говорячи про інформацію в антикризовому управлінні, необхідно відмітити, що варто звертати увагу лише на ті інформаційні потоки, що мають відношення до підприємства, що аналізується.

Вивчаючи інформацію з позиції антикризового управління, необхідно звертати увагу на те, що інформація може мати дещо спотворений вигляд. Спотворення інформації може мати як навмисний, так і ненавмисний характер. Ненавмисне спотворення інформації відбувається за рахунок помилок персоналу при обліку інформації або обміну нею. Навмисне — коли хтось із працівників намагається щось приховати або змінити інформацію на свою користь. Дуже часто спостерігається такий вид інформації, як фільтрація [5, с. 113]. При передаванні інформації зверху вниз відбувається фільтрація: «Їх це не стосується», а знизу вгору — повідомляти лише гарні новини.

При антикризовому управлінні до комітету з підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону буде надходити велика кількість інфор-

мації, що може призвести до відсіву інформації важливого значення. Задля недопущення переважання комітету інформацією необхідно своєчасно регулювати інформаційні потоки: відсівати інформацію, що не має навантаження; структурувати її за певними категоріями: змістом, структурою, якістю, повнотою, надійністю.

Ефективність використання інформації визначається технологіями її передачі та обробки. При комітеті із підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону необхідно створити автоматизовану систему управління інформацією (АСУІ). Загальну схему АСУІ зображено на рис. 6.

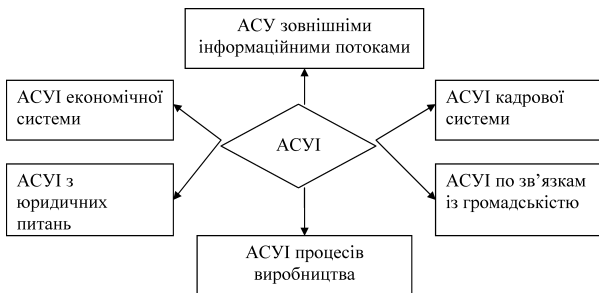


Рис. 6. Загальна схема АСУІ на підприємстві

Без створення єдиної АСУІ неможливо здійснювати швидко та ефективно управління, що здатне своєчасно реагувати на негативні зміни в комплексі та на окремих підприємствах.

Створення АСУІ забезпечить своєчасність надходження інформації до комітету, її оперативний аналіз і прийняття управлінських рішень щодо покращення показників діяльності комплексу та забезпечить зменшення трудових витрат відносно руху інформації. АСУІ підвищить комунікаційну спроможність машинобудівного комплексу регіону, що сприятиме координації роботи підприємств у комплексі.

Отже, основою менеджменту комітету із підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону повинні бути координація, контроль та консультація підприємств за допомогою АСУІ.

Велику увагу комітет повинен приділяти передкризовому управлінню, тобто розробки заходів з упередження кризи машинобудівного комплексу регіону. Запропоновані заходи повинні групуватися у план із підвищення ефективності функціонування машинобудівного комплексу регіону. Такий план повинен складатися на основі повної оцінки стану комплексу та відповідати принципам:

комплексності (всеосяжності) — план не повинен обмежуватись лише одним або двома видами криз;

життєздатності — план повинен складатися на основі повного аудиту підприємств комплексу цільовою групою, до складу якої повинні входити

люди, що найкращим чином зможуть відповісти на питання: Що? Де? Коли? Яким чином? Чому?

попередження — у плані повинні відображатися можливі види криз для раннього виявлення сигналів і попередження розростання кризи;

інформаційної забезпеченості — план повинен складатися на підставі чіткої, повної, достовірної інформації.

При складанні плану з підвищення ефективності функціонування машинобудівного комплексу регіону необхідно провести аналіз ризиків, що будуть визначати найбільш ймовірні види криз. Необхідно детально вивчити усі кризи, що відбувалися в минулому. Особу увагу необхідно приділити кризам, що відбулися на підприємствах машинобудівного комплексу інших регіонів, і кризи суміжних галузей. Це допоможе зрозуміти, яка загроза зможе стати реальністю та визначити першочергові заходи по її недопущенню та ліквідації. При розробці плану необхідно звернути увагу на зв'язки з громадськістю. Засоби масової інформації грають велику роль під час кризи, бо саме вони можуть створити негативний імідж підприємству.

Нами було запропоновано експертній групі визначити ймовірні причини виникнення кризи машинобудівного комплексу регіону. Експертами виступали працівники економічних служб машинобудівних підприємств, співробітники науково-дослідницького інституту, викладачі ВНЗ.

Найчастіше експертами виділялися такі причини: застарілі технології та обладнання, втрати ринків збуту, зниження замовлень, незадовільна платіжна дисципліна ділових партнерів, незбалансованість доходів і витрат, зниження чисельності кваліфікованих кадрів, кризи в суміжних галузях (металургійній, вугільній та інших), криза в законодавстві та політична криза, втрата конкурентної спроможності, зниження експорту, накопичення готової продукції на складах підприємств комплексу, перебої у виробництві, зниження інвестицій у комплекс, низька якість продукції, збільшення кредиторської заборгованості, втрата контактів із постачальниками сировини та матеріалів, надлишкові виробничі потужності, нестача обігових коштів для забезпечення виробництва і збуту продукції.

Однак вважаємо, що поданий перелік є неповний і полягає доопрацювання членами комітету з підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону.

Після визначення причин кризового стану машинобудівного комплексу регіону у плані підвищення ефективності функціонування комплексу пропонується перелік заходів з недопущення визначених причин криз. Насамперед це: залучення інвестицій з метою оновлення технологічної бази, освоєння нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення мотиваційного механізму, освоєння нових методів управління, перекваліфікація ви-

робництва на продукцію, що має попит, продукцію з високим рівнем безпеки, довговічності та низькими експлуатаційними витратами, екологізація виробництва, інтеграція на міжнародний рівень.

Спираючись на проведені дослідження, робимо висновки, що комітет із підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону — це об'єднання спеціалістів із різних питань, що засноване для здійснення постійного контролю за діяльністю машинобудівного комплексу регіону, координації та консультації підприємств з метою недопущення кризи, її подолання та підвищення ефективності функціонування машинобудівного комплексу регіону.

Запропонована організаційна модель комітету із підтримки та розвитку машинобудівного комплексу регіону сприятиме підвищенню ефективності функціонування машинобудівного комплексу регіону, виводу його із кризового стану та недопущення кризи у ньому у майбутньому.

Література

1. Макаренко І. О. Алгоритм антикризового управління підприємством / І. О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 3. — С. 104–109.
2. Александренко Т. От профилактики до стратегии преодоления кризиса на предприятии / Т. Александренко // Антикризисный менеджмент. — 2006. — № 10. — С. 6–10.
3. Черняк О. І. Виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та можливого його банкрутства / О. І. Черняк, О. В. Крехівський, Д. В. Монако // Статистика України. — 2003. — № 4. — С. 87–94.
4. Цлаф В. Типы антикризисных процессов и варианты действий в кризисных ситуациях / В. Цлаф // Антикризисный менеджмент. — 2006. — № 11. — С. 9–13.
5. Мойсеєнко Т. А. Інформаційні проблеми санації / Т. А. Мойсеєнко // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 9. — С. 112–114.
6. Луганська обласна державна адміністрація [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.loga.gov.ua/>.
7. Закон України від 02.10.1992 р. № 2658-ХІІ «Про інформацію» // Відомості Верховної Ради України. — 1992. — № 48. — Ст. 1.

Надійшла до редакції 11.05.2011 р.