

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

**ПОГРЕБНЯК АННА ЮРІЇВНА**

УДК 658.5:621:[005.931.11]

**МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА  
ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ**

спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ – 2016

## Дисертацією є рукопис

Роботу виконано на кафедрі економіки і підприємництва Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» Міністерства освіти і науки України

**Науковий керівник:** кандидат економічних наук, професор  
**Круш Петро Васильович,**  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут»,  
завідувач кафедри економіки і підприємництва

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Рекова Наталія Юріївна,**  
Донбаська державна машинобудівна академія,  
професор кафедри економіки підприємства

кандидат економічних наук,  
**Сейсебаєва Наталія Григорівна**  
Запорізький національний університет,  
доцент кафедри фінансів та кредиту

Захист відбудеться 26 квітня 2016 р. о 14 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.002.23 у Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут» за адресою: 03056, м. Київ, пр. Перемоги, 37, корпус 7, ауд. 41-б.

З дисертацією можна ознайомитись у науково-технічній бібліотеці ім. Г. І. Денисенка Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» за адресою: Україна, 03056, м. Київ, пр. Перемоги, 37.

Автореферат розіслано «22» березня 2016 р.

В. о. вченого секретаря  
спеціалізованої вченої ради

В. М. Марченко

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** В умовах світової фінансової кризи та системної кризи національного господарства для підприємств машинобудування характерним є подальше падіння основних показників фінансово-господарської діяльності. Зокрема, у 2014 р. у порівнянні з 2011 р. темп падіння прибутку склав 74,3 %, рентабельності – 97 %, збиток підприємств машинобудування зріс на 26,5 %. Це свідчить про поглиблення внутрішніх кризових процесів, які вимагають формування та дієвого застосування механізму антикризового управління, що базуватиметься на результатах комплексного попереднього аналізу, їх динаміки та факторів виникнення. Його застосування дасть змогу накопичувати антикризовий потенціал, підвищувати можливості адаптації підприємств машинобудування до впливу екзогенних і ендогенних факторів середовища, мінімізувати наслідки ризиків фінансово-господарської діяльності.

Питання сутності антикризового управління, особливостей його реалізації у практичній діяльності підприємств досліджуються у працях іноземних вчених: Д. Аакера, І. Ансоффа, С. Беляєва, А. Градова, П. Друкера, Г. Іванова, А. Грязнова, А. Ковальова, Е. Короткова, В. Кошкіна, В. Кузіна, М. Мескона, Е. Мінаєва, Н. Родіонової, Е. Уткіна, Й. Шумпетера. Серед українських економістів, які досліджують дану проблему, варто відзначити таких учених, як М.Бойко, В. Василенко, С. Войтко, О.Гавриш, В. Герасимчук, В. Дергачова, Н. Єгорова, О. Копилюк, О. Кузьмін, І. Крейдич, П. Круш, Л. Лігоненко, В. Мартиненко, Н. Рекова, Л. Ситник, Н. Сейсебаєва, О. Терещенко, Н. Туленков, О. Тридід, М. Туган-Барановський, О. Хринюк, А. Чернявський, Л. Шульгіна та ін.

Високо оцінюючи внесок науковців у розвиток теорії антикризового управління, існує низка невирішених питань, пов'язаних із проблемами прикладного використання інструментарію антикризового управління, його взаємозв'язку з кризовими явищами, а також формуванням і реалізацією механізму антикризового управління, оцінювання його ефективності як основи вибору раціональних заходів, які сприятимуть виходу підприємств з кризи та її недопущенню. Все вищезазначене зумовлює необхідність обґрунтованості певних теоретичних та методичних положень щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконувалась відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки і підприємництва факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ»: «Управління підприємствами та шляхи підвищення ефективності їх діяльності» (ДР 0109U008919), в межах якої особисто автором діагностовано особливості застосування механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування, що може бути представлений як запобіжний, радикальний та стабілізаційний; визначено вплив стабілізуючих і дестабілізуючих факторів на результат оцінювання, а також запропоновано наукове та організаційне забезпечення антикризового управління на підприємствах машинобудування; «Сучасні проблеми функціонування та розвитку підприємств в Україні» (ДР 0109U008920), в межах якої особисто автором розглянуто особливості кризових

явищ на машинобудівних підприємствах України, проаналізовано та уточнено характеристики категорії «криза»; обґрунтовано підходи до класифікації чинників, що зумовлюють появу та розгортання кризових явищ у діяльності підприємств машинобудування.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних положень, удосконалення методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких **завдань**:

- визначити економічний зміст та особливості антикризового управління у процесі діяльності підприємств;
- дослідити передумови кризових явищ і на цій основі обґрунтувати структуру механізму антикризового управління;
- проаналізувати та систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності механізму антикризового управління на підприємствах;
- виявити чинники впливу на розгортання кризових явищ для підприємств машинобудування;
- ідентифікувати кризові явища у діяльності підприємств машинобудування;
- проаналізувати особливості та умови, що визначають ефективність функціонування механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування;
- розвинути науково-методичні положення оцінювання ефективності функціонування механізму антикризового управління;
- удосконалити науково-методичні підходи до вибору механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування;
- розробити науково-організаційне забезпечення запровадження механізму антикризового управління та надати науково-практичні рекомендації щодо підвищення його ефективності на підприємствах бази апробації.

**Об'єктом дослідження** є антикризове управління на підприємствах машинобудування.

**Предметом дослідження** є теоретичні, науково-методичні положення та практичні рекомендації запровадження і реалізації механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених у дисертаційній роботі завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Зокрема, такі методи як: діалектичний, логічний, метод аналогій, узагальнення, наукової абстракції, порівняльний аналіз – для вивчення та узагальнення теоретико-методичних засад антикризового управління підприємствами (п. 1.1); метод аналізу та синтезу, системний підхід – для обґрунтування передумови кризових явищ та структури механізму антикризового управління (п. 1.2); для аналізу і систематизації методичних підходів до оцінювання ефективності механізму антикризового управління на підприємствах (п. 1.3); методи економіко-статистичного аналізу, порівняння – для дослідження тенденцій розвитку підприємств машинобудування

(п. 2.1-2.2); методи екстраполяції, експертних оцінок, економіко-математичного моделювання – для обґрунтування і прогнозування показників оцінювання ефективності механізму антикризового управління та його вибору, стабілізації стану і подальшого підвищення ефективності функціонування (п. 2.3-3.1); метод головних компонент – для визначення питомої ваги чинників розгортання кризових явищ (п. 3.1); таксонометричний метод, метод гармонійних ваг – для пошуку значень інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на підприємствах бази апробації (п. 3.2-3.3); метод логічного узагальнення – для обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління (п. 1.2, 2.3, 3.1).

Інформаційну базу дослідження складають: закони та нормативно-правові акти, методичні та інструктивні матеріали міністерств, міжнародних організацій, дані Державної служби статистики України, державних органів з питань банкрутства, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, фінансова звітність підприємств машинобудування, дані анкетного опитування керівників та фахівців підприємств і організацій, матеріали мережі Інтернет.

У процесі дослідження використано засоби програмного забезпечення (SPSS statistica, MS Excel).

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в поглибленні існуючих, розробленні та обґрунтуванні нових теоретико-методичних положень і науково-методичних підходів щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах кризових явищ, а саме:

*вперше:*

– запропоновано концептуальні положення формування механізму антикризового управління, які базуються на засадах теорії антикризового управління, передбачають застосування функціонального, системного, процесного, цільового, ситуаційного, адаптивного підходів і обґрунтуванні інструментарію аналітичного дослідження кризових явищ та узагальненні структурних елементів механізму з урахуванням глибини прояву кризи, а саме стратегічної мети антикризового управління, ключових завдань (запобігання, стабілізація, ліквідація кризових явищ), критеріїв, засобів їх досягнення, науково-методичного забезпечення антикризового управління, реалізація яких у сукупності дозволяє сформулювати антикризові заходи на всіх рівнях управління підприємством в залежності від глибини кризових явищ та оцінити його антикризовий потенціал;

*удосконалено:*

– методичний підхід до оцінювання ефективності механізму антикризового управління, який на відміну від наявних, враховує нефінансові показники діяльності підприємства, а саме якість управління трудовими та виробничими ресурсами і якість виконання зобов'язань, що дає можливість забезпечити більш точний прогноз ймовірності банкрутства у процесі реалізації механізму антикризового управління;

– процедуру вибору механізму антикризового управління, яка на відміну від існуючих, базується на оцінюванні його ефективності та інтерпретації меж значень інтегрального показника, що є базисом розроблення комплексу антикризових

заходів через визначення ключового показника ідентифікації кризової ситуації для кожного із запропонованих механізмів (стабілізаційного, запобіжного, радикального) в межах груп збалансованої системи показників;

– науково-організаційне забезпечення антикризового управління на підприємствах машинобудування, яке на відміну від усталених, враховує систему цілей, функцій (традиційні та специфічні), підходи, рівні антикризового управління (стратегічний, тактичний, оперативний), інформаційний інструментарій (нормативний та внутрішньокорпоративний), методи контролю, визначення відповідальності за реалізацію елементів механізму антикризового управління, що забезпечує системність та ефективність антикризових заходів;

*дістало подальшого розвитку:*

– понятійно-категоріальний апарат теорії антикризового управління у частині уточнення змістовного наповнення понять: «криза», яке, на відміну від усталених, орієнтоване на визначення результату загострення протиріч соціально-економічного характеру, здатних призводити до підвищення ризику ймовірності банкрутства і впливати на міру накопичення антикризового потенціалу підприємства; «механізм антикризового управління», яке, на відміну від існуючих, враховує цільове спрямування антикризового управління і необхідність його реалізації на всіх рівнях соціально-економічної системи з метою профілактики, запобігання і подолання кризових явищ у процесі її розвитку;

– комбінаторний підхід до визначення ключових чинників кризових явищ на всіх рівнях соціально-економічної системи (підприємство, галузь, національна та міжнародна економіка), що на відміну від усталених, базується на поєднанні результатів застосування системи методів (економіко-статистичного аналізу, порівняння, економіко-математичного моделювання, екстраполяції та експертного оцінювання) з метою ідентифікації кризових явищ на підприємствах машинобудування;

– метод нормування складових інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління через їх поділ на стабілізуючі і дестабілізуючі для підприємств машинобудування та подальшого розрахунку відхилень фактичних значень від максимальних – для групи стабілізуючих показників, відхилень фактичних від мінімальних – для групи дестабілізуючих показників, що на відміну від, усталених дозволяє визначити величину впливу різних за характером показників на параметри кризи.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання наукових розробок у практичній діяльності підприємств машинобудування з метою підвищення ефективності механізму антикризового управління. Результати роботи було апробовано на п'яти підприємствах машинобудування України: ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», ПАТ «АК «Богдан Моторс», ПрАТ «Бориспільський автозавод», ПАТ «Черкаський автобус» та ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси».

Одержані результати впроваджено в практичній діяльності ДП «Автоскладальний завод №1» АТ «АК Богдан Моторс» – рекомендації щодо підвищення рівня ефективності діяльності підприємства (довідка № 17/24 від

04.05.2015 р.), ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» – рекомендації щодо забезпечення ефективності діяльності машинобудівних підприємств (довідка № 001726 від 12.03.2015 р.), Державної служби України з питань регуляторної політики – рекомендації щодо реалізації механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування (довідка № 8069/0/20-15 від 21.10.2014 р.).

Основні теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» під час викладання дисциплін «Основи економічної теорії», «Економіка підприємства», «Антикризове управління» та «Економічна діагностика» (для студентів напряму підготовки «Економіка підприємства») – акт впровадження № 60 від 06.11.2014 р.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є закінченою науковою працею, в якій викладено авторський підхід до визначення теоретико-методичних основ підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування. Дослідження містить особисті наукові ідеї здобувача і має наукове та практичне значення. Усі результати дослідження отримані особисто автором і були відображені у його друкованих працях.

Внесок здобувача у колективно опублікованих працях конкретизовано у списку публікацій.

**Апробація результатів дослідження.** Основні наукові положення і результати дисертаційної роботи доповідалися і отримали позитивну оцінку на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних та науково-теоретичних конференціях, зокрема: «Сучасні проблеми інноваційного розвитку держави» (м. Дніпропетровськ, 2010 р.), «Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство» (м. Бердянськ, 2013 р.), «Розвиток економічної системи в умовах глобалізації та євроінтеграції» (м. Дніпропетровськ, 2013 р.), «Актуальні питання економічних наук» (м. Донецьк, 2013 р.); «Державне антикризове управління економікою в умовах глобалізації» (м. Київ, 2013 р.), «Общество и государство: актуальные проблемы управления» (Тбілісі, 2014 р.), «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (м. Київ, 2014 р.), «Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління» (м. Київ, 2014 р.) та ін., а також на методологічних семінарах кафедри економіки і підприємництва НТУУ «КПІ».

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 22 наукові праці загальним обсягом 6,905 друк. арк., у тому числі 9 – у вітчизняних фахових виданнях, 2 – у виданнях іноземних держав та 5 – у виданнях України, що індексуються у міжнародних наукометричних базах; 11 праць у збірниках тез доповідей міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 179 сторінках. Робота містить 32 рисунки та 39 таблиць (з них 16 повністю займають площу сторінки).

Список використаних джерел із 169 найменувань на 19 сторінках, 7 додатків на 39 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У вступі обґрунтовано актуальність дослідження, його мету та завдання, визначено об'єкт, предмет, методи дослідження, сформульовано наукову новизну, висвітлено практичне значення отриманих результатів, наведено дані щодо їх апробації.

У першому розділі *«Теоретико-методичні основи механізму антикризового управління на підприємстві»* розкрито економічну сутність понять «криза», «антикризове управління» та «механізм антикризового управління», здійснено аналіз структури механізму антикризового управління, досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності механізму антикризового управління, обґрунтовано специфіку застосування існуючих методик оцінювання ймовірності банкрутства на вітчизняних підприємствах.

На основі аналізу та систематизації наукових підходів до визначення сутності кризи запропоновано її трактування як результату загострення протиріч соціально-економічного характеру на підприємстві, зумовлених негативною направленістю дії сукупності чинників розвитку підприємства, здатних призводити до підвищення ризику ймовірності банкрутства і впливати на міру накопичення антикризового потенціалу підприємства. Це є підґрунтям для забезпечення у процесі аналізу діяльності підприємства врахування всієї сукупності чинників, що обумовлюють появу та розгортання кризових явищ, ідентифікацію їх причин, а також визначення їх глибини та можливих негативних наслідків з метою застосування інструментарію управління кризовими процесами (протидія, недопущення, мінімізація, подолання). Таке розуміння кризи дозволило визначити антикризове управління як організований процес, що відрізняється від традиційного за характером прийняття управлінських рішень, стилями, об'єктами, функціями та системою заохочень і спрямований на виявлення, недопущення та усунення кризових явищ на стратегічному та тактичному рівнях з метою забезпечення функціонування та розвитку підприємства.

Визначено, що вплив факторів макро-, мезо- та мікроекономічного середовища, необхідність адаптації до них чи їх регулювання формують об'єктивну потребу у розробленні та застосуванні механізму антикризового управління, який являє собою сукупність принципів, процедур, методів, інструментів, важелів та рівнів управління процесами профілактики, запобігання, і подолання кризи, спрямованих на формування заходів антикризового характеру, направлених на збереження стабільності підприємства. Запропонована структура механізму антикризового управління представлена на рис. 1.

В процесі дослідження доведено, що така структура механізму антикризового управління дає можливість в достатній мірі представити сукупність його елементів та системи взаємозв'язків між ними, які враховують цільове спрямування антикризового управління і необхідність його реалізації з метою профілактики, запобігання і подолання кризових явищ у процесі розвитку підприємства та накопичення його антикризового потенціалу.





Рис. 1. Механізм антикризового управління на підприємстві

Джерело: Розроблено автором

Основою вибору механізму антикризового управління є результати діагностики показників діяльності підприємства, де основне місце відведено моделям оцінки ймовірності банкрутства та результатам аналізу фінансового стану.

Проте зважаючи на те, що вони свідчать про наявність чи відсутність кризових явищ, у дослідженні запропоновано розширити процес оцінки ефективності механізму антикризового управління аналізом нефінансових показників та використанням теорії фінансового циклу. Запропонована технологія оцінювання ефективності механізму антикризового управління дає можливість більш детально, об'єктивно та ґрунтовно надавати практичні рекомендації щодо вибору механізму антикризового управління та інструментів і заходів його реалізації.

У другому розділі *«Діагностика механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування»* досліджено та виявлено чинники впливу на розгортання кризових явищ для підприємств машинобудування, здійснено моніторинг кризових явищ у їх діяльності, проаналізовано особливості та умови, що визначають ефективність функціонування механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування.

Результати аналізу діяльності машинобудівних підприємств за 2012-2014 рр. свідчать про зниження обсягів реалізації продукції порівняно з попередніми роками до 7,9 %. Існуючі темпи оновлення основних засобів на підприємствах машинобудування (як і в промисловості у цілому) на рівні 4-5 % за рік мають місце в умовах, коли накопичений ступінь їх зносу становить понад 60 %. Рівень рентабельності машинобудівних підприємств протягом 2008-2012 рр. стабільно зростав, а потім стрімко падав і станом на 2014 р. склав 0,2 % порівняно з 9,9 % у 2012 р. Підприємства машинобудування стали лідерами падіння експорту у 2013-2014 рр. (скорочення експорту зафіксоване на рівні 20,6 %). Аналіз динаміки показників інноваційно-активних підприємств машинобудування у 2005-2014 рр. засвідчує, що їх кількість зросла, натомість відбулося зниження частки в загальній структурі промисловості. Зазначено, що частка інноваційно-активних підприємств машинобудівного комплексу в загальній структурі промисловості на кінець 2014 р. становила 17,3 %, а в 2005 р. – 33,03 %. Середній показник частки продукції машинобудування у структурі продукції промисловості коливається в межах 8,3-13,7 %, що не досягає рівня розвинених країн світу, де частка продукції машинобудування в промисловості, як правило, становить 25-45 %.

Значення основних показників стану та динаміки функціонування підприємств машинобудування дають можливість стверджувати про наявність кризових явищ за весь аналізований період (2005-2014 рр.). Визначено, що вони спричинені дією ряду чинників екзогенного та ендогенного характеру, до яких віднесено залежні від підприємства (відсутність джерел фінансування, недостатність обігових коштів, необґрунтована профілактика підприємств), галузі (застарілість та низький технічний рівень основних засобів, відсутність постійного моніторингу, дистриб'юторської системи та фінансового лізингу, згортання інноваційно-інвестиційної діяльності), стану національної (знецінення та коливання курсу національної валюти, обмежений внутрішній попит на вітчизняну продукцію) та міжнародної економіки (залежність машинобудування від кон'юнктури на зовнішніх ринках).

Встановлено, що наявність кризових явищ на підприємствах машинобудування вимагає проведення діагностики фінансового стану і визначення ефективності наявного механізму антикризового управління, напрямів підвищення його

ефективності. З цією метою було обрано підприємства автомобілебудування, оскільки починаючи з середини ХХ ст. воно належить до провідних галузей промисловості.

До вибірки запропоновано включити ПАТ «Запорізький автомобільний завод» (ПАТ «ЗАЗ»), ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс» (ПАТ «АК «Богдан Моторс»), ПАТ «Черкаський автобус» та ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси», що займають у середньому сегмент 52-55% у загальному обсязі виробництва автомобілебудівної галузі та виробляють майже 63% загального обсягу автотранспортних засобів в Україні.

На основі дослідження фінансової звітності підприємств за 2005-2014 рр. проаналізовано значення фінансових коефіцієнтів за основними групами для оцінки фактичного фінансового стану і результатів господарської діяльності.

Динаміку інтегральних показників ймовірності банкрутства діагностовано за тринадцятьма західними та вітчизняним методиками. Її результати для ПАТ «АК Богдан Моторс» представлено у табл. 1.

Встановлено, що для всіх досліджуваних підприємств характерна тенденція невідповідності реальному фінансовому стану, хоча результати також свідчать про наявність кризових явищ. Аналогічні результати дає і застосування теорії фінансового циклу. На рис. 2 представлено результати оцінювання фінансового стану для ПАТ «АК Богдан Моторс».

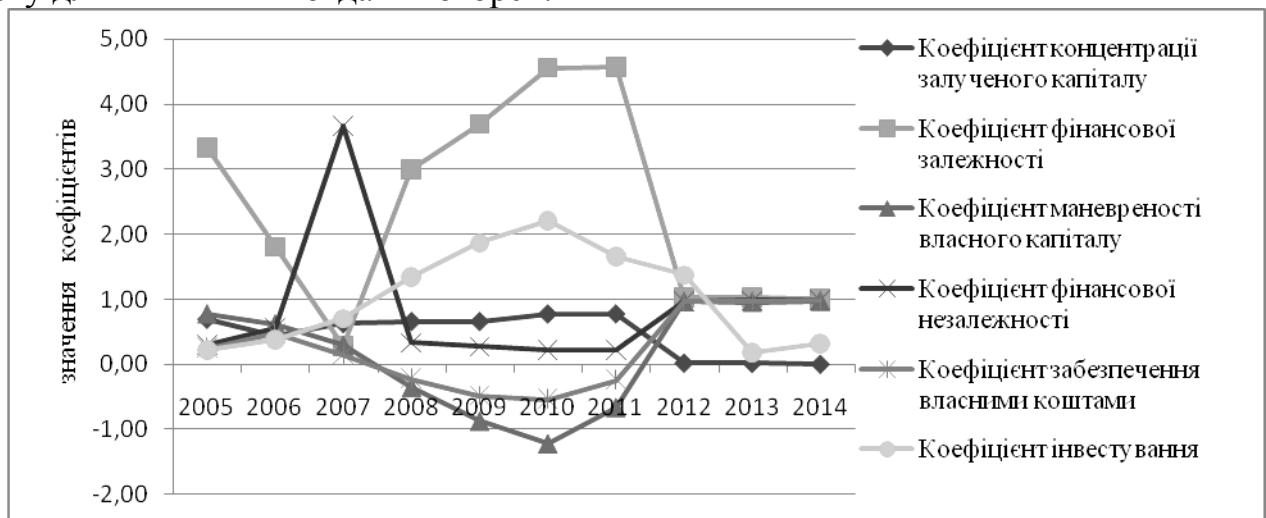


Рис. 2. Динаміка значень показників фінансової стійкості ПАТ «АК Богдан Моторс»

Джерело: Побудовано автором на основі власних розрахунків

Дані рис. 2 показують, що задовільний стан підприємства спостерігався в 2006-2007 рр., легка криза (передкризовий стан) спостерігався в 2005 р. та 2010 р., криза поточної платоспроможності мала місце в 2008 р. та в 2011 р., загроза банкрутства (найгірший стан для даного підприємства) – у 2009 р. та 2012 р.

Застосування в основному традиційних методик оцінки ймовірності банкрутства при формуванні та реалізації механізму антикризового управління є однією з основних передумов його неефективності на обраних для дослідження підприємствах машинобудування.

Таблиця 1

## Значення інтегральних показників оцінки ймовірності банкрутства ПАТ «АК «Богдан Моторс»

Модель	Нормативне значення	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Загальна тенденція
Західні моделі										
П'ятифакторна модель Альтмана	>3	2,6114	2,56	25,387	1,719	0,3335	0,7325	1,6489	0,7782	висока ймовірність банкрутства
Модель Ліса	>0,037	0,0745	0,0598	0,6656	0,0390	0,0179	0,0154	0,0350	0,0272	загрожує банкрутство з 2009 р.
Таффлера та Тішоу	>0,3	0,3772	0,3650	0,4953	0,1695	0,1102	0,0938	0,1366	-1,301	загрожує банкрутство з 2008 р.
Модель Спрінгейта	>0,862	1,0816	1,1207	8,8986	0,3464	-0,144	-0,137	0,1688	-2,085	загрожує банкрутство з 2008 р.
Модель Конана-Гольдера	<0,164	-0,103	0,0885	-1,116	0,1982	1,7151	1,1487	-1,579	6,0969	загрожує банкрутство з 2008 р. (виняток 2011р.)
Коефіцієнт Бівера	>0,45	1,3293	1,6133	1,1648	0,8181	0,7006	0,6377	0,7792	0,8307	банкрутство не загрожує
Вітчизняні моделі										
Модель Сайфуліна та Кадикова	>1	11,63	11,16	15,11	6,64	8,45	15,27	16,16	662,63	фінансовий стан підприємства характеризується як задовільний
Модель Зайцевої	порівняння значень попереднього року	12,47	3,30	1,37	2,12	21,77	3,92	4,24	21,69	ймовірність банкрутства є дуже високою в 2005, 2009 та 2012 р.
Модель Терещенко	>2	-0,09	161,45	14,99	0,52	-0,74	-0,15	0,19	5,60	висока ймовірність банкрутства у 2008 р.
Модель Матвійчука	>1,104	0,73	1,17	2,52	2,00	2,0001	2,78	3,06		фінансовий стан підприємства задовільний з 2006 р.
R-модель ІДЕА	>0,42	8,16	6,19	62,65	4,63	4,12	4,19	5,15	4,72	ймовірність банкрутства не спостерігається
Критерій (Чепурко)	>7,2	6,37	5,20	2,90	3,90	1,95	5,11	4,70	21,58	фінансовий стан підприємства нестійкий

*Джерело: Розроблено автором на основі власних розрахунків*

Про це свідчить і аналіз здійснюваних антикризових заходів у відповідні роки. Менеджментом підприємства часто не враховується тривалість фінансового циклу, яка визначає специфіку кризових явищ та особливості застосування механізму антикризового управління.

Грунтуючись на результатах аналізу, автором визначено, що існує необхідність розробки концептуальних положень вибору ефективного механізму антикризового управління у процесі реалізації антикризових заходів на підприємствах машинобудування.

У третьому розділі *«Наукові підходи до підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування»* запропоновано концептуальні положення формування механізму антикризового управління, розвинуто науково-методичні положення оцінювання ефективності його функціонування, удосконалено науково-методичні підходи до вибору механізму антикризового управління, розроблено науково-організаційне забезпечення запровадження механізму антикризового управління та надано науково-практичні рекомендації щодо підвищення його ефективності на підприємствах машинобудування.

Підґрунтям до розроблення концептуальних положень механізму антикризового управління, який би враховував ступінь розгортання кризових явищ, критерії та засоби досягнення цілей антикризового управління, стало групування фінансових та нефінансових показників, визначення ступеню впливу кожної групи на процес появи та розгортання кризи на підприємстві. Використані нефінансові показники об'єднано у групу «Якість менеджменту», оскільки вони є вхідним ресурсом, використання яких визначає якість кінцевого результату управління. До даної групи автором віднесено: відсоток браку, кількість гарантійних звернень, кількість машино-днів простою підприємства, сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб, кількість постачальників, кількість днів невивплатеної вчасно заробітної плати, плинність кадрів. Запропоновані групи (ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність, якість менеджменту) у сукупності складають збалансовану систему показників, що виступає основою індикатору ефективності механізму антикризового управління.

Прийняті нормовані змінні (коефіцієнти), розбиті за 4-групами індексів методом згортки:  $I_{л}$  – індекс ліквідності,  $I_{да}$  – індекс ділової активності,  $I_{фс}$  – індекс фінансової стійкості,  $I_{ям}$  – індекс якості менеджменту. При цьому нормування складових здійснено шляхом їх поділу на стабілізуючі і дестабілізуючі.

В основу визначення пріоритетності впливу показників в межах груп покладено застосування методу головних компонент та розрахунок значень показника Кайзера. Узгодженість експертних оцінок щодо ваги впливу груп показників була встановлена за допомогою коефіцієнта Кендала.

З урахування результатів експертного оцінювання інтегральний показник ефективності механізму антикризового управління ( $I_{акур}$ ) запропоновано розраховувати у наступний спосіб:

$$I_{акур} = 0,323I_{л} + 0,278I_{фс} + 0,139I_{да} + 0,26I_{ям} \quad (1)$$

Результати розрахунків  $I_{акур}$  здійснених за даними ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», ПАТ «АК Богдан-Моторс», ПрАТ «БАЗ»,

ПАТ «Черкаський автобус» та ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» за період 2005-2012 рр., а також динаміка прогнозних значень, розрахованих методом гармонійних ваг для періоду 2013-2019 рр., наведені на рис. 3.

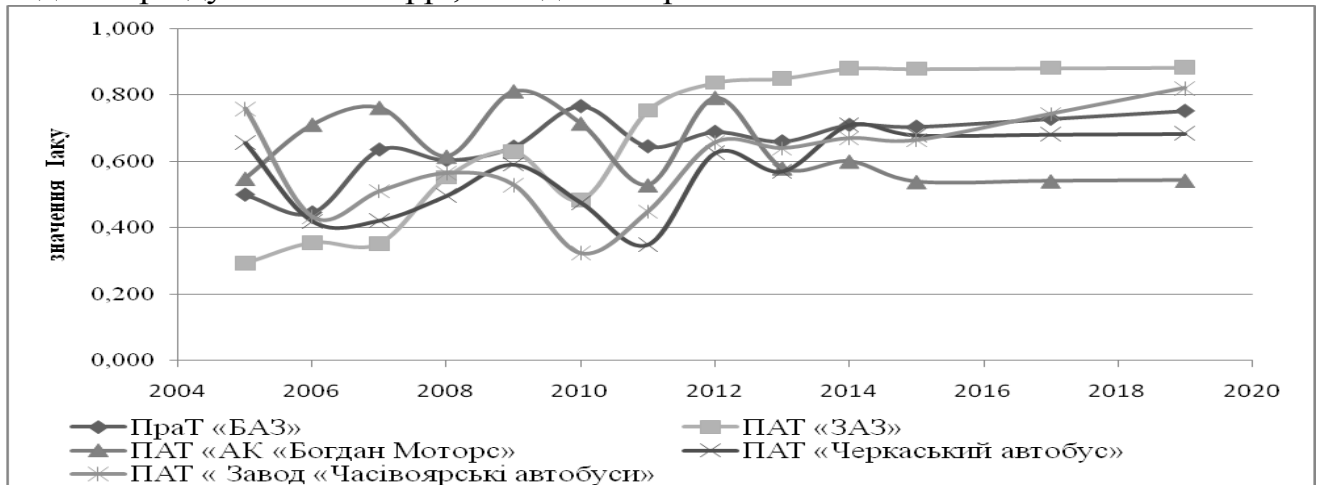


Рис. 3. Динаміка інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування у 2005-2019 рр.

*Джерело: Побудовано автором на основі власних розрахунків*

Результати рис. 3 свідчать про те, що застосування інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління дає можливість збільшити об'єктивність при оцінці ймовірності банкрутства підприємств машинобудування за рахунок врахування нефінансових показників, що безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства. Динаміка підтверджує реальний стан підприємств та корелюється з результатами методик оцінки ймовірності банкрутства, що є найбільш прийнятними для вітчизняних підприємств.

Проведене дослідження дозволило запропонувати концептуальні положення до формування механізму антикризового управління у процесі реалізації антикризових заходів, що базуються на науковому обґрунтуванні інструментарію аналітичного дослідження кризових явищ та узагальненні структурних елементів механізму з урахуванням глибини прояву кризи на підприємстві, а саме стратегічної мети антикризового управління, ключових завдань (запобігання, стабілізація, ліквідація кризових явищ), критеріїв, засобів їх досягнення, науково-методичного забезпечення антикризового управління (рис. 4).

Результати дослідження свідчать про те, що запропоновані концептуальні положення забезпечують підвищення ефективності механізму антикризового управління за рахунок реалізації запропонованих заходів у межах поставлених цілей.

З метою вибору механізму антикризового управління запропоновано інтерпретацію меж інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління, зокрема: в межах  $[0-0,3]$  рекомендовано використовувати інструменти запобіжного; в межах  $(0,3-0,6]$  – інструменти стабілізаційного; в межах  $(0,6-1]$  – інструменти радикального механізму.

На основі прогнозних значень інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління для ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» та

ПАТ «Черкаський автобус» рекомендовано застосувати стабілізаційний (радикальний) механізм антикризового управління; для ПАТ «Богдан Моторс» – стабілізаційний; ПАТ «БАЗ» – радикальний механізм антикризового управління.

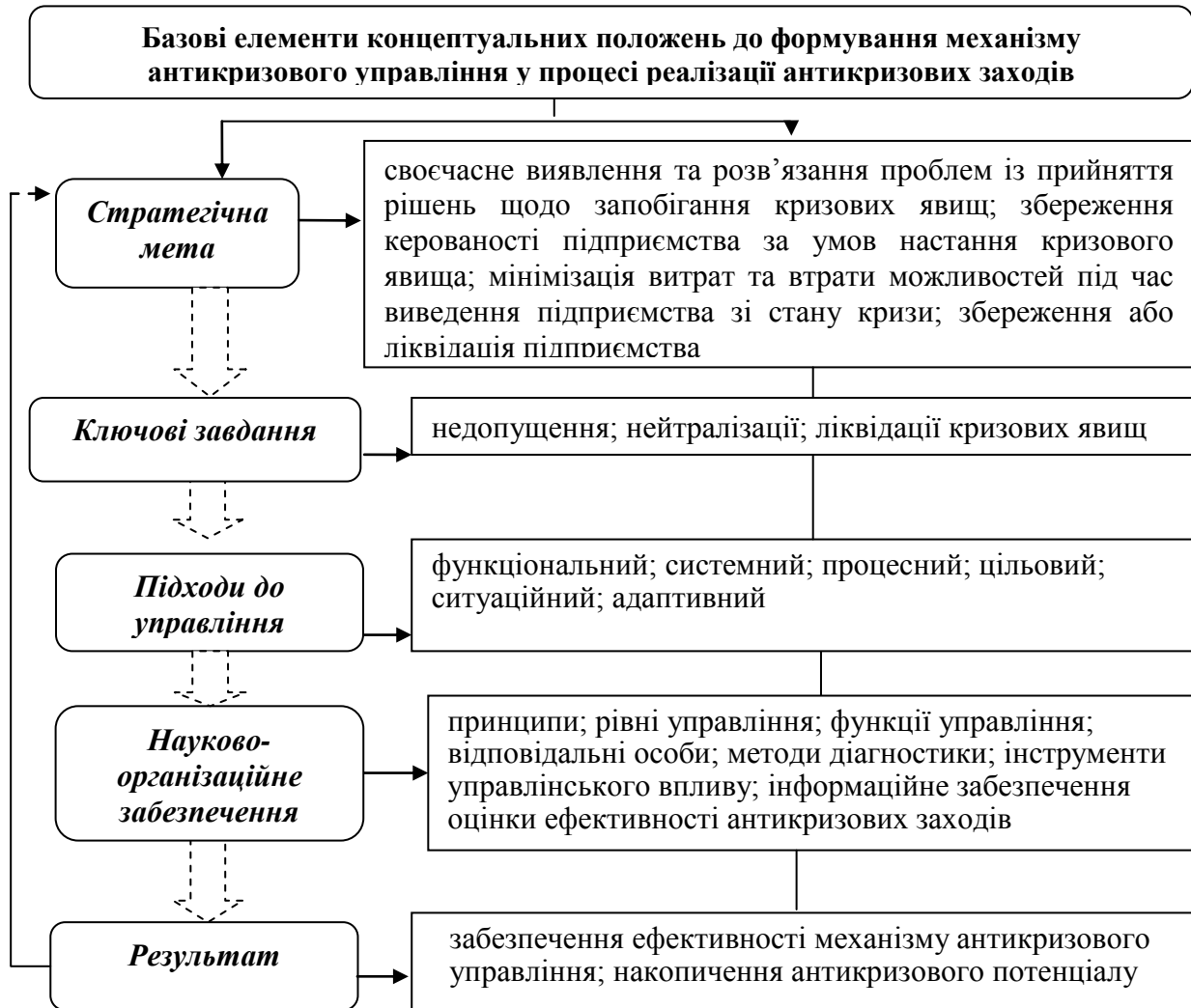


Рис.4. Базові елементи концептуальних положень до формування механізму антикризового управління у процесі реалізації антикризових заходів

*Джерело: Розроблено автором*

Формування та реалізація механізму антикризового управління повинна здійснюватися на основі відповідного наукового та організаційного забезпечення і враховувати глибину кризи, чинників, що її обумовлюють, завдання підприємства машинобудування та визначальну стратегію, спрямовану на досягнення головної мети – недопущення кризи платоспроможності.

Під час реалізації стабілізаційного (радикального) механізму запропоновано: на ПАТ «ЗАЗ» – зменшення браку, циклу обертання запасів, оборотності дебіторської заборгованості і готової продукції, що дало змогу підвищити ефективність використання основних засобів, отримати зменшення витрат та браку в процесі виробництва на 2 %, зменшення прямих виробничих витрат на виробництво автомобілів на 1,26 % – знизити значення інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на 0,283; на ПАТ «АК «Богдан Моторс» – зменшення частки відходів в процесі виробництва, підвищення ефективності

використання основних засобів, що дало змогу отримати зменшення втрат та браку в процесі виробництва на 3 %, підвищити показник рентабельності на 3,28 % – знизити значення інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на 0,313; на ПАТ «Черкаський автобус» – зменшення браку, витрат на судові позови, фінансових зобов'язань (продлонгація, реструктуризація), що дозволило отримати зменшення витрат на сплату штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб на 19,5 %, зменшення втрат та браку в процесі виробництва на 2,4 %. Це, в свою чергу, дозволило знизити значення  $I_{aku_p}$  на 0,404; на ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»: збільшення кількості постачальників; зменшення циклу обертання запасів; дебіторської заборгованості, що дозволило отримати зменшення виробничого циклу на 24,4 % та знизити значення інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на 0,395. На ПрАТ «БАЗ» в рамках реалізації радикального механізму було запропоновано зменшення кількості машино-днів простою підприємства; зменшення браку, кредитних зобов'язань, що дало змогу отримати зменшення фінансового циклу на 17 %, зменшення прямих виробничих витрат на виробництво автомобілів на 5,26 % та знизити значення  $I_{aku_p}$  на 0,287.

На рис. 5 представлено ефективність управлінських рішень у процесі реалізації механізму антикризового управління на досліджуваних підприємствах. Здійснені заходи дають можливість розрахувати величину накопиченого антикризового потенціалу на досліджуваних підприємствах машинобудування.

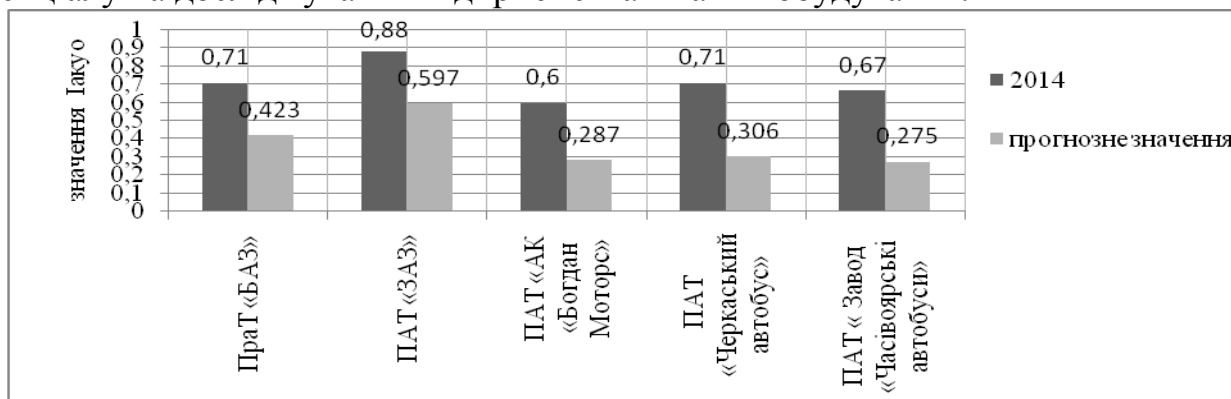


Рис. 5. Ефективність управлінських рішень у процесі реалізації механізму антикризового управління на досліджуваних підприємствах

*Джерело: Побудовано автором на основі власних розрахунків*

Прогнозне значення інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління розраховане на основі реальних можливостей підприємств щодо досягнення бажаних значень показників в межах груп збалансованої системи показників для конкретного підприємства протягом аналізованого періоду. Позитивний ефект досягається завдяки локальному впливу на показники, враховуючи їхні критичні значення та реальні можливості окремого підприємства до накопичення антикризового потенціалу.

## ВИСНОВКИ

Дисертаційну роботу присвячено вирішенню актуального науково-прикладного завдання – поглибленню теоретичних положень, розробленню науково-методичних



підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. На основі аналізу і узагальнення теоретичних та емпіричних досліджень виявлено особливості управління підприємством в умовах кризи, яка характеризується здатністю призводити до підвищення ризику ймовірності банкрутства і впливати на міру накопичення антикризового потенціалу підприємства під впливом негативної направленості дії сукупності соціальних та економічних чинників. Такий її характер обумовлює необхідність уточнення економічного змісту антикризового управління як процесу, спрямованого на виявлення, недопущення та усунення кризових явищ шляхом реалізації відповідних функцій на стратегічному та тактичному рівнях. Це дозволяє виокремити відмінності антикризового управління від традиційного та орієнтувати стратегію розвитку підприємства на динамічну діагностику кризових явищ з урахуванням інструментів управління ними.

2. На основі дослідження передумов кризових явищ та систематизації наукових підходів до їх запобігання, виявлено необхідність формування механізму антикризового управління, вибір інструментарію якого базується на результатах діагностики факторів впливу на кризові явища, формулюванні стратегічної мети, постановці задач, визначенні функцій, методів, ресурсів, засобів, принципів, нормативно-правового забезпечення антикризового управління на всіх рівнях та системи взаємозв'язків між ними. В залежності від глибини кризи, інструментарій, що використовується в системі антикризового управління реалізується в межах запобіжного, стабілізаційного або радикального механізму. Запропонований структурний підхід до його формування дозволяє враховувати цільове спрямування антикризового управління і необхідність його реалізації з метою профілактики, запобігання і подолання кризових явищ у процесі розвитку підприємства.

3. За результатами аналізу та систематизації методичних підходів до оцінювання ефективності механізму антикризового управління виявлено недостатню їх адаптованість до сучасних умов господарювання. З метою поглиблення дослідження проявів кризових явищ в діяльності підприємств, запропоновано доповнити їх складовими елементами теорії фінансового циклу та нефінансовими показниками, що дозволить надавати практичні рекомендації щодо вибору відповідних інструментів механізму антикризового управління і заходів його реалізації.

4. На основі дослідження стану та тенденцій функціонування підприємств машинобудування виявлено чинники впливу на розгортання кризових явищ, які проявляються як на рівні підприємства, галузі, так і національної та міжнародної економіки. Доведено, що вітчизняні підприємства машинобудування не використовують ефективні антикризові заходи та не здійснюють системне антикризове управління відповідно до розгортання кризових явищ, що призводить до подальшого поглиблення негативних тенденцій (зменшення частки реалізованої продукції до 7,9 %, зниження рівня рентабельності до 0,2 % та збільшення кількості збиткових підприємств до 36 % у 2014 р.

5. Результати діагностики фінансового стану підприємств бази апробації (ПАТ «Запорізький автомобільний завод», ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс», ПАТ «Черкаський автобус» та ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси») та використання методик оцінки ймовірності банкрутства дозволили ідентифікувати кризові явища на них протягом аналізованих 2005-2014 рр. (передкризовий стан, криза поточної платоспроможності та загроза банкрутства). Проте вони не дають можливості проаналізувати якість та ефективність здійснення антикризових заходів. Це дало змогу підтвердити та обґрунтувати специфіку застосування методик оцінки ймовірності банкрутства та визначити ефективність наявного на підприємствах бази апробації механізму антикризового управління.

6. На основі узагальнення особливостей та умов, що визначають ефективність функціонування механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування визначено такі: як велика тривалість операційного циклу, висока швидкість обертання грошей, наявність періодів дефіцитного фінансування діяльності у порівнянні з іншими промисловими підприємствами. Це є базисом формування механізму антикризового управління, реалізація якого потребує в процесі здійснення антикризових заходів урахування таких напрямів її підвищення, до яких віднесено своєчасне діагностування кризи шляхом агрегування основних показників фінансового стану, врахування впливу нефінансових показників на розгортання кризи та особливостей структури фінансового циклу підприємств машинобудування.

7. Уточнення науково-методичних підходів до оцінювання ефективності механізму антикризового управління дозволило оцінити вплив груп показників на параметри кризи шляхом їх поділу на стабілізуючі та дестабілізуючі. На основі застосування складових інтегрального показника оцінки ефективності механізму антикризового управління дало можливість збільшити об'єктивність при оцінці ймовірності банкрутства підприємств машинобудування за рахунок врахування нефінансових показників, що безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства. Динаміка в цілому підтверджує реальний стан підприємств, корелюється з результатами методик оцінки ймовірності банкрутства, що є найбільш прийнятними для вітчизняних підприємств.

8. Практична реалізація процедури вибору механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування дала змогу оцінити її ефективність та інтерпретувати межі інтегрального показника ефективності його реалізації на основі визначення ключової складової ідентифікації кризової ситуації для кожного із запропонованих механізмів в рамках груп збалансованої системи показників (в межах [0-0,3] рекомендовано використовувати інструменти запобіжного механізму; в межах (0,3-0,6] – інструменти стабілізаційного; в межах (0,6-1] – інструменти радикального механізму), що дозволить забезпечити об'єктивну оцінку кризових явищ на підприємствах та своєчасний вибір ефективних антикризових заходів.

9. Запропоновані концептуальні положення формування механізму антикризового управління у сукупності дозволяють підвищувати ефективність механізму антикризового управління та визначати міру накопичення антикризового потенціалу підприємств машинобудування, враховуючи ступінь розгортання

кризових явищ, методи і результати їхньої діагностики, критерії та засоби досягнення цілей антикризового управління. Результатом їх застосування є досягнення оптимальних значень показників з максимальним ступенем впливу всередині груп збалансованої системи показників: для ПАТ «ЗАЗ» – 0,597; для ПАТ «АК «Богдан Моторс» – 0,287, для ПрАТ «БАЗ» – 0,423, для ПАТ «Черкаський автобус» – 0,306, для ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» – 0,275.

10. У результаті проведеного дослідження вирішено завдання, спрямовані на поглиблення та розвиток теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування. Це забезпечило досягнення визначеної мети шляхом наукової та практичної реалізації запропонованих концептуальних положень формування механізму антикризового управління.

Результати дослідження можуть бути використані в нормативній та аналітичній діяльності Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва, а також у діяльності підприємств машинобудування.

## **ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ АВТОРА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **У наукових фахових виданнях:**

1. Круш П. В. Антикризовий потенціал підприємств машинобудівної галузі / П. В. Круш, А. Ю. Погребняк // Збірник наукових праць Академії муніципального управління «Теорії мікро-макроекономіки». – 2011. – Випуск 7. – С. 68-78. – 0,5 ум. друк. арк. (*Особистий внесок автора: обґрунтовано економічний зміст поняття «антикризовий потенціал», та визначено напрями його підвищення у процесі реалізації заходів антикризового управління на підприємствах машинобудування*).

2. Погребняк А. Ю. Обґрунтування необхідності антикризового управління на машинобудівних підприємствах / А. Ю. Погребняк // Збірник наукових праць Академії муніципального управління «Теорії мікро-макроекономіки». – 2013. – Випуск 40. – С. 207-217. – 0,5 ум. друк. арк.

3. Погребняк А. Ю. Напрями удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування / А. Ю. Погребняк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Випуск 7. – Частина 3. – С. 162-167. – 0,58 ум. друк. арк.

4. Погребняк А. Ю. Вибір комплексної оцінки ефективності механізму антикризового управління / А.Ю. Погребняк // Збірник наукових праць Академії муніципального управління «Теорії мікро-макроекономіки». – 2015. – Випуск 42. – С. 146-158. – 0,5 ум. друк. арк.

### **Статті в іноземних виданнях та в фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз:**

5. Круш П. В. Умови та критерії застосування антикризової стратегії на промислових підприємствах / П. В. Круш, А. Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2012. – № 9. – С. 422-431. – 0,54 ум. друк. арк. (Міжнародна

індексація: РІНЦ) (*Особистий внесок автора: запропоновано багатоваріантність вибору антикризової стратегії з урахуванням ступеня кризи, стану підприємства, його можливостей та обмежень*).

6. Погребняк А. Ю. Проблеми вибору методики оцінки ефективності механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2013. – № 10. – С.224-230. – 0,38 ум. друк. арк. (Міжнародна індексація: РІНЦ).

7. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства у системі антикризового управління на підприємстві / А. Ю. Погребняк // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 7. – С.344-353. – 0,875 ум. друк. арк. (Міжнародна індексація: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, РІНЦ, Index Copernicus, Open Academic Journals Index, COPAC Union Catalogue).

8. Погребняк А. Ю. Напрями обґрунтування стратегії антикризового управління на промислових підприємствах / А. Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2014. – № 11. – С.237-244. – 0,46 ум. друк. арк. (Міжнародна індексація: РІНЦ, Google Scholar, Index Copernicus, WorldCat, OpenAIRE).

9. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2015. – № 12. – С. 384-393. – 0,45 ум. друк. арк. (Міжнародна індексація : РІНЦ, Index Copernicus, WorldCat, OpenAIRE).

10. Погребняк А. Ю. Роль механізму антикризового управління в структурі господарського механізму підприємств / А. Ю. Погребняк // Современный научный вестник. – Серия: Экономические науки. – 2013. – № 24 (163). – С. 77 – 85. – 0,41 ум. друк. арк.

11. Погребняк А. Ю. К вопросу о накоплению антикризисного потенциала на промышленных предприятиях Украины / А. Ю. Погребняк // International scientific journal «PROGRESS». – Международная академия социально-экономических наук. – Тбилиси : Международное издательство «Прогресс» – 2013. – №1-2. – С. 150-156. – 0,4 ум. друк. арк.

### **Тези доповідей у матеріалах конференцій**

1. Круш П. В. Проблеми та напрями застосування сучасної концепції антикризового управління в діяльності підприємств / П. В. Круш, А. Ю. Погребняк // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління: Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 3-6 квітня 2012 р. – К. : НТУУ «КПІ», 2012. – С. 60. – 0,05 ум. друк. арк. (*Особистий внесок автора: визначено основні проблеми застосування концепції антикризового управління*).

2. Погребняк А.Ю. Проблеми та напрями застосування сучасної концепції кризи в діяльності підприємств / А. Ю. Погребняк // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління : Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 3-6 квітня 2012 р. – К. : НТУУ «КПІ», 2012. – С. 71. – 0,05 ум. друк. арк.

3. Погребняк А. Ю. Стан та тенденції розвитку машинобудівних підприємств / А. Ю. Погребняк, А. М. Рубцов // Розвиток підприємництва як фактор

росту національної економіки Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 21 листопада 2012 р.– К. : НТУУ «КПІ», 2012. – С. 162. – 0,05 ум. друк. арк. (*Особистий внесок автора: визначено чинники впливу на розгортання кризових явищ для підприємств машинобудування*).

4. Погребняк А. Ю. Обґрунтування необхідності антикризового управління на промислових підприємствах / А. Ю. Погребняк // II Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих учених «Актуальні проблеми використання економічного потенціалу : держава, регіон, підприємство» 28-29 березня 2013 року, м. Бердянськ. – С. 146-149. – 0,15 ум. друк. арк.

5. Погребняк А. Ю. Стан машинобудівних підприємств в умовах після кризового відновлення / А. Ю. Погребняк // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління: Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 2-5 квітня 2013 р. – К. : НТУУ «КПІ», 2013. – С. 69. – 0,05 ум. друк. арк.

6. Погребняк А. Ю. Проблема вибору форм механізму антикризового управління у контексті розвитку кризових явищ / А. Ю. Погребняк // Збірник матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання економічних наук», м. Донецьк, 28-29 червня, 2013 р. – Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Донецьк : ГО «СІЕУ», 2013. – С. 67-74. – 0,2 ум. друк. арк.

7. Погребняк А. Ю. Місце механізму антикризового управління у структурі господарського механізму підприємства / А. Ю. Погребняк // Розвиток економічної системи в умовах глобалізації та євроінтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Дніпропетровськ, 5-6 липня, 2013. – Дніпропетровськ : НО «Перспектива», 2013. – С. 73-78. – 0,23 ум. друк. арк.

8. Погребняк А. Ю. Теорія і практика використання міжнародних моделей антикризового регулювання та управління / А. Ю. Погребняк // Державне антикризове управління економікою в умовах глобалізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 26-27 листопада 2013. – К. : КНЕУ, 2013. – С. 235-238. – 0,23 ум. друк. арк.

9. Погребняк А. Ю. Взаємозв'язок життєвого циклу розвитку підприємства та кризових явищ в його діяльності / А. Ю. Погребняк // Моделювання та прогнозування економічних процесів : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції. – К. : НТУУ «КПІ», 2013. – С. 77-79. – 0,1 ум. друк. арк.

10. Погребняк А. Ю. Выбор инструментов реализации форм механизма антикризисного управления на машиностроительных предприятиях Украины / А. Ю. Погребняк // Материалы Международной научной конференции «Общество и государство: актуальные проблемы управления». – Тбилиси (Грузия). – 2014. – С. 74-76. – 0,1 ум. друк. арк.

11. Погребняк А. Ю. Поетапний розрахунок інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на прикладі нормованих показників машинобудівних підприємств / А. Ю. Погребняк // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 7-9 квітня 2015. – К. : НТУУ «КПІ», 2015. – С. 149-151. – 0,1 ум. друк. арк.

## АНОТАЦІЯ

### **Погребняк А. Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування. – На правах рукопису.**

*Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» МОН України, м. Київ, 2016.*

Дисертацію присвячено поглибленню теоретичних положень, удосконаленню методичних підходів та обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування.

Визначено економічний зміст, особливості антикризового управління та чинники впливу на розгортання кризових явищ у процесі діяльності підприємств машинобудування. Досліджено особливості та умови, що визначають неефективність функціонування механізму антикризового управління на них.

Запропоновано концептуальні положення до формування і розроблено науково-організаційне забезпечення запровадження механізму антикризового управління. Надано науково-практичні рекомендації щодо підвищення його ефективності на підприємствах бази апробації та отримано відповідні результати, що свідчать про міру накопичення антикризового потенціалу.

**Ключові слова:** криза, управління, антикризове управління, механізм антикризового управління, інтегральний показник ефективності механізму антикризового управління, антикризовий потенціал.

## АННОТАЦИЯ

### **Погребняк А. Ю. Механизм антикризисного управления на предприятиях машиностроения. – На правах рукописи.**

*Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт», МОН Украины, г. Киев, 2016.*

Диссертация посвящена углублению теоретических положений, совершенствованию методических подходов и обоснованию практических рекомендаций по повышению эффективности механизма антикризисного управления на предприятиях машиностроения.

Определены экономическое содержание, особенности антикризисного управления и факторы влияния на развертывание кризисных явлений в процессе деятельности предприятий машиностроения. Исследованы особенности и условия, определяющие неэффективность функционирования механизма антикризисного управления на них.

Предложены концептуальные положения к формированию и разработаны научно-организационное обеспечение внедрения механизма антикризисного управления. Предоставлено научно-практические рекомендации по повышению его эффективности на предприятиях базы апробации и получены соответствующие результаты, свидетельствующие о степени накопления антикризисного потенциала.

**Ключевые слова:** кризис, управление, антикризисное управление, механизм антикризисного управления, интегральный показатель эффективности механизма антикризисного управления, антикризисный потенциал.

### ABSTRACT

**Pogrebnyak A. Yu. The mechanism of crisis management in engineering companies. - Manuscript.**

*The thesis for the candidate's degree of economics by specialty 08.00.04 – Economics and Business Management (by type of economic activity). – National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute», Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2016.*

The thesis is devoted to deepening theoretical positions, methodological approaches and improve the grounding of practical recommendations to improve the effectiveness of the crisis management in engineering companies. The economic content and features of crisis management in the process of engineering enterprises by clarifying the essence of the concept of «crisis». On this basis, it was clarified the economic concept of «crisis management», which is implemented through the use of the mechanism as the sum of its elements and system interconnections between them, taking into account the purposes of crisis management and the need to implement it in order to prevent, preventing and overcoming crisis phenomena in the development of the company and its accumulation crisis potential.

Analyzed and systematized methodical approaches to the evaluation of the effectiveness of the crisis management in engineering enterprises, revealed their strengths, weaknesses and on this basis reasonably possible use in domestic enterprises. The factors influence the deployment of the crisis in the mechanical engineering sector (business, industry, national and international economy), including a key position given to the company and industry factors. Identified crisis in the engineering enterprises activities based on calculation of financial condition and methods of assessment of probability of bankruptcy. The features and conditions governing the functioning of the inefficiency of crisis management in engineering enterprises by identifying the phases of crisis and implemented crisis measures, and taking into account the results of the calculation of the duration of the financial cycle. To improve the effectiveness of the crisis management proposed conceptual position of the formation mechanism of crisis management, based on the scientific substantiation of tools analytical study of crises and synthesis of the structural elements of the mechanism, taking into account the depth of the crisis affected the company, namely the strategic objective of crisis management, key objectives (prevention, stabilization, elimination of the crisis), the criteria and means of their achievement, scientific and methodological support crisis management, implementation of a set which allows you to create crisis measures at all levels of company management, depending on the depth of the crisis and assess its potential bailout.

Their implementation is based on the improvement of scientific and methodical evaluation of the effectiveness of its provisions and operation of scientific and methodological approaches to the selection mechanism for crisis management in the mechanical engineering. The basis of selection assigned calculation integral indicator of

the effectiveness of the crisis management, based on consideration of exposure (stabilizing and destabilizing) indicators balanced scored system.

Choice crisis management mechanism (stabilization, safety, radical) recommended to take into account the limits of scientifically based integrated parameter values effectiveness of the crisis management. The scientific and organizational support implementation of the mechanism of crisis management, which includes the system objectives, functions (traditional and specific) approaches (functional, system, process, target, situational, adaptive), the level of crisis management (strategic, tactical, operational), information (regulatory and internal corporate), methods and instruments of control, responsibility for implementing elements of crisis management mechanism, which ensures consistency and effectiveness of crisis measures. Based on the concept of the proposed provisions were given theoretical and practical recommendations to improve its efficiency in enterprises base and corresponding testing results that indicate accumulation crisis potential.

**Key words:** crisis management, crisis management, crisis management mechanisms, integrated performance indicator mechanism of crisis management, crisis potential.