

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного обліку і аудиту

**Галузь знань
Спеціальність
Спеціалізація (за наявності)**

**05 Соціальні та поведінкові науки
051 Економіка
Міжнародна економіка**

Форма навчання: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ПРЕВЕНТИВНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ
МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ**

здобувача Гончарової Анастасії Віталіївни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Давиденко Ганна Валеріївна

**Робота допущена до захисту
перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувачка кафедри: д.е.н., професор Галенко О. М.

Київ 2023

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи

Гончарової Анастасії Віталіївни

(П.І.Б. випускника)

1. Тема роботи **«Превентивне антикризове управління міжнародним бізнесом»**.
2. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
3. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Теоретичні основи дослідження превентивного антикризового управління міжнародним бізнесом. Аналіз фінансового стану підприємства та вірогідності його банкрутства. Удосконалення системи антикризового управління. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
4. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: Основні характеристики категорії «антикризове управління підприємством». Модель інформаційно-аналітичної платформи контролінгу в системі антикризового управління

РЕФЕРАТ

Реферат до кваліфікаційної роботи «Превентивне антикризове управління міжнародним бізнесом»: 66 сторінок, 5 рис., 4 табл., 35 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є міжнародний бізнес, який включає підприємства, що здійснюють господарську діяльність на міжнародному рівні і мають взаємодію з різними країнами, культурами, законодавством та економічними умовами. **Предметом** дослідження є превентивне антикризове управління в міжнародному бізнесі, яке охоплює методи, стратегії та інструменти, спрямовані на запобігання кризовим ситуаціям та ефективне управління ними.

Метою даного дослідження є аналіз та вивчення превентивного антикризового управління в міжнародному бізнесі з метою розробки рекомендацій для підприємств щодо запобігання кризовим ситуаціям та ефективного управління ними.

Методи дослідження - аналіз науково-теоретичних джерел та літератури з питань міжнародного бізнесу та антикризового управління, дослідження відповідних дослідницьких робіт, наукових статей та публікацій на тему превентивного антикризового управління в міжнародному бізнесі, аналіз кейсів успішного превентивного антикризового управління в міжнародному бізнесі.

Методологічну основу дослідження склали наукові праці та публікації вітчизняних і зарубіжних вчених щодо управління економічним потенціалом підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища. Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять нормативно-правові акти України, статистичні дані Міністерства інфраструктури України, Державного комітету статистики України, дані авіаційних підприємств України. Отримані наукові результати полягають у розробці інструментарію антикризового управління та усунення загрози банкрутства.

Значущість виконаної роботи та висновки дослідження полягають у тому, що отримані результати мають сприяти підвищенню ефективності антикризового управління. **Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати** під час проведення наукових досліджень, в навчальному процесі і в практичній діяльності фахівців як напрями антикризового управління та усунення загрози банкрутства підприємства.

Галузь застосування отриманих наукових результатів, що розкрили методичне забезпечення інструментами антикризового управління та усунення загрози банкрутства підприємства.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження. Отримані результати дозволяють в подальших дослідженнях вдосконалювати організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством.

КРИЗА, УПРАВЛІННЯ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ,
ПРОГНОЗУВАННЯ, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЛІКВІДНІСТЬ,
ФІНАНСОВИЙ СТАН.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»

Гончарової Анастасії Віталіївни

на тему «Превентивне антикризове управління міжнародним бізнесом»

1. Актуальність теми. Економічні результати діяльності кожного підприємства формуються під впливом цих макроекономічних коливань, а також залежать від дії багатьох внутрішніх причин. Забезпечення стійкого та гармонійного економічного зростання економіки України робить надзвичайно актуальним питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу функціонування основної ланки економіки – підприємств різних форм власності та форм господарювання, потребує опанування та впровадження в практику антикризового управління.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи. В роботі порушені проблеми, вирішення яких представляє безсумнівний інтерес. Так, перший розділ бакалаврської роботи присвячено дослідженню теоретичних основ антикризового управління та методів оцінки банкрутства підприємства. Авторкою досліджено наукові погляди на поняття «криза», антикризове управління та його роль для підприємств. На особливу увагу заслуговує визначення стратегічних завдань для вдосконалення антикризового управління на підприємстві.

3. Наявність самостійних розробок автора. В процесі роботи авторкою зроблено спробу удосконалення теоретичних засад та формування практичних рекомендацій для розуміння, як розширення економіки та зміна ринкових умов створюють кризи та місце контролінгу в системі антикризового управління. Тож можна стверджувати, що мета досягнута.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.
Охарактеризовані в роботі методичні підходи та практичні рекомендації можуть

бути використані для впровадження якісно нових ефективних методів управління на підприємстві.

5. Наявність недоліків. При всіх позитивних моментах потребують доопрацювання рекомендації щодо удосконалення законодавства. Висновки повинні бути більш потужними.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК (0-50 балів). Бакалаврська робота виконана на високому теоретичному та практичному рівні і рекомендується до захисту перед Державною екзаменаційною комісією з позитивною оцінкою (40 балів).

Науковий керівник

к.е.н., доцент кафедри

міжнародного обліку і аудиту

Давиденко Г.В.

“ ____ ” _____ 20__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ.....	13
1.1.Наукові поглядів на сутність поняття «криза».....	13
1.2.Антикризове управління: сутність, поняття, тенденції розвитку.....	20
1.3.Роль антикризового управління в міжнародному бізнесі.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ.....	26
2.1.Вдосконалення антикризового управління на підприємстві.....	26
2.2.Контролінг в системі антикризового управління.....	35
2.3.Визначення ефективних методів та стратегій превентивного антикризового управління на основі підприємства «Авто-2002».....	49
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що превентивне антикризове управління має велике значення для міжнародних бізнесів у сучасному глобалізованому світі. Кризові ситуації, такі як економічні зміни, політичні кризи, природні катастрофи та інші фактори, можуть суттєво вплинути на діяльність підприємств і негативно позначитись на їхній прибутковості, репутації та стійкості. Превентивне антикризове управління передбачає вчасну ідентифікацію потенційних кризових загроз, їх аналіз та прийняття відповідних заходів для запобігання кризовим ситуаціям. Ця тема актуальна для підприємств, які діють на міжнародному рівні, оскільки вони стикаються зі складнішими умовами та ризиками, пов'язаними з глобальними тенденціями та взаємодією з різними культурами та правовими системами.

Останні дослідження та публікації в галузі превентивного антикризового управління міжнародним бізнесом показують розширений інтерес до цієї теми. Питання кризи, як закономірного явища розвитку економічної системи, концептуально обґрунтовано у працях Дж. Кейнса, Е. Альтмана, Д. Рікардо, У. Бівера, Г. Спрінгейта, П. Самуельсона, Р. Дж. Хоутрі, М. Туган-Барановського, Й. Шумпетера та ін. Дослідники активно вивчають стратегії та методи антикризового управління, аналізують кризові ситуації, вивчають кращі практики та розробляють нові підходи до запобігання кризам у міжнародному бізнесі. Особлива увага приділяється питанням ризик-менеджменту, кризового планування, комунікації та управління стосунками зі зацікавленими сторонами під час кризових ситуацій. Аналіз останніх досліджень допоможе уточнити інформаційну базу і визначити нові напрями для подальшого дослідження.

Метою даного дослідження є аналіз та вивчення превентивного антикризового управління в міжнародному бізнесі з метою розробки рекомендацій для підприємств щодо запобігання кризовим ситуаціям та ефективного управління ними. Для досягнення цієї мети ставляться наступні

завдання:

- Вивчити поняття та основні аспекти міжнародного бізнесу та антикризового управління.
- Проаналізувати причини виникнення кризових ситуацій у міжнародному бізнесі та їх наслідки.
- Дослідити кращі практики превентивного антикризового управління відомих міжнародних компаній.
- Розробити рекомендації для міжнародних бізнесів щодо вдосконалення їхніх стратегій превентивного антикризового управління.

Об'єктом дослідження є міжнародний бізнес, який включає підприємства, що здійснюють господарську діяльність на міжнародному рівні і мають взаємодію з різними країнами, культурами, законодавством та економічними умовами.

Предметом дослідження є превентивне антикризове управління в міжнародному бізнесі, яке охоплює методи, стратегії та інструменти, спрямовані на запобігання кризовим ситуаціям та ефективне управління ними.

Для досягнення поставлених завдань у дослідженні використовуватимуться наступні **методи**:

- Аналіз науково-теоретичних джерел та літератури з питань міжнародного бізнесу та антикризового управління.
- Дослідження відповідних дослідницьких робіт, наукових статей та публікацій на тему превентивного антикризового управління в міжнародному бізнесі.
- Аналіз кейсів успішного превентивного антикризового управління в міжнародному бізнесі.

Для проведення дослідження на тему "Превентивне антикризове управління міжнародним бізнесом" використано наступну **інформаційну базу**:

- Наукові статті та публікації, опубліковані в журналах та конференціях з

питань міжнародного бізнесу, антикризового управління, ризик-менеджменту.

- Наукові та практичні книги, присвячені проблемам міжнародного бізнесу та антикризового управління.
- Дослідження та кейси, проведені відомими міжнародними компаніями та організаціями.
- Інтернет-джерела, включаючи електронні бази даних, веб-сайти організацій та наукових центрів, які займаються міжнародним бізнесом та антикризовим управлінням.

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕТОДІВ ОЦІНКИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові поглядів на сутність поняття «криза»

У сучасних умовах господарювання вітчизняних підприємств, для яких характерний високий ступінь невизначеності та підвищеної агресивності зовнішнього середовища, циклічність виникнення кризових явищ, глобалізації економік, інтеграційні трансформації, особливого значення набувають питання антикризового управління, недооцінка значущості яких стримує темпи розвитку підприємств усіх сфер економічної діяльності. При цьому забезпечення ефективності функціонування та успішного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання визначається його можливостями своєчасного реагування на різноманітні кризові ситуації, вмінням вибору раціональних альтернатив щодо запобігали банкрутству.

«Криза» є одним із найпопулярніших термінів економічної науки. Важко уявити сучасну статтю з економіки, в якій не згадується криза фінансового ринку, банківської системи, неефективно функціонуючих компаній та ін. Як відомо, найбільший інтерес економісти виявляють, по-перше, до причин та видів криз, по-друге, до обґрунтування антикризової стратегії та тактики. Однак природа самого феномену кризи здебільшого знаходиться за межами наукового дискурсу. В результаті цей термін, що надзвичайно часто вживається, трактується неоднозначно, і часом йдеться про зовсім різні явища, що, очевидно, не сприяє науковій дискусії. Примітно, що кризи традиційно вивчаються в макроекономічній площині, тоді як дослідження, присвячені суті та ознакам криз суб'єктів господарювання, порівняно нечисленні. Різноманітні аспекти кризових явищ беруться до уваги

під час проведення бізнес-аналізу. Динамічно розвиваються теорія та практика прогнозування банкрутства. Істотна увага приділяється управлінню

ризиком. Проте щодо криз організацій економіка поступається лідируючі позиції менеджменту. Ця обставина чітко проявляється у літературі. Велика кількість робіт про макроекономічні кризи явно не можна порівняти з кількістю, а мабуть, і якістю публікацій, в яких кризи організацій підлягають економічній оцінці. У своєму дослідженні автори прагнуть розкрити сутність кризи в контексті економічної науки з урахуванням еволюції уявлень про макроекономічні кризи, які, наскільки це можливо, можна порівняти з концепціями кризи організацій. Також необхідно звернутися до теорій кризи, що мають міждисциплінарне значення.

Розвиток уявлень про макроекономічних кризах бере початок у роботах класиків політичної економії Д. Рікардо, Ж.Б. Сея, Т.Р. Мальтус. З другої половини XIX ст. виникають роботи, у яких криза сприймається як характерне економіки, неминуче і регулярно повторюване явище. Можна сказати, що, починаючи з праць К. Жюгляра та К. Маркса, в економічній науці відбувається перехід від теорії кризи до теорії циклу. Положення теорії економічних циклів набувають розвитку у працях представників кейнсіанства, неокласики, неоавстрійської школи: криза постає як очікувана закономірність, а наукова полеміка розгорається з питань причин циклічності та антикризових заходів. Проілюструємо її прикладами з робіт науковців, які репрезентують провідні наукові напрями.

У дослідженнях Дж.М. Кейнса криза визначається як раптова та різка, як правило, зміна підвищувальної тенденції знижувальної. Досліджуючи причини кризи, Дж.М. Кейнс дійшов висновку у тому, що типове, а й головне пояснення кризи треба шукати над зростанням відсотка, а раптовому падінні граничної ефективності капіталу. Теоретично Кейнса значну роль відіграє чинник невизначеності майбутніх очікувань, надають значний вплив на інвестиційну активність. Кейнсіанська антикризова політика передбачає збільшення державних витрат, зниження за можливості податкового тягара та грошову експансію. У дослідженнях Дж.М. Кейнса віддає передповагу до короткострокового аналізу, не приймаючи в розрахунок

катастрофічні наслідки інфляції та надмірного державного боргу. Теоретично неокласичного синтезу (у працях П. Самуельсона та Дж.Р. Хікса) основний причини циклічності вважається коливання в обсязі виробництва товарів тривалого користування. Як антикризова політика рекомендується поєднання кредитно-грошової експансії, що стимулює інвестиційні процеси, жорсткої фіскальної політики, що сприяє нейтралізації інфляційного розриву в результаті збільшення інвестицій. У неоавстрійській школі родоначальниками досліджень економічних циклів є Л. фон Мізес та його учень Ф. фон Хайєк.

У неоавстрійській школі родоначальниками досліджень економічних циклів є Л. фон Мізес та його учень Ф. фон Хайєк. Подальший розвиток їх ідеї набувають у М. Ротбарда та Х. Уерта де Сото. Під час вивчення праць вчених неоавстрійської школи неважко помітити, що це кризи вважаються фазою економічного циклу. Причому єдиною причиною циклічних коливань розглядається кредитна експансія: криза та економічний спад відбуваються виключно через брак реально збережених ресурсів для завершення інвестиційних проектів, які, як стає очевидним, були надмірно амбітні.

Передбачається, що в ході кризи відбувається корекція виробничої структури, через якийсь час після якої кредитна експансія може відновитися. Антикризова політика з цих позицій має ґрунтуватися на принципах децентралізації та мобілізації потенціалу конкуренції, у тому числі на свободі банківської діяльності (з обов'язковим стовідсотковим резервуванням), ліквідації центральних банків та запровадження чистого золотого стандарту. Доречно відзначити, що роль фінансових посередників в економічному розвитку досліджується багатьма авторами, серед яких А. Пігу, Р. Голдсміт, Дж. Герлі, Е. Шоу, У. Зілбер, Й. Шумпетер та ін.

Подальший розвиток їх ідеї набувають у М. Ротбарда та Х. Уерта де Сото. Під час вивчення праць вчених неоавстрійської школи неважко помітити, що це кризи вважаються фазою економічного циклу. Причому єдиною причиною циклічних коливань розглядається кредитна експансія: криза та економічний спад відбуваються виключно через брак реально збережених ресурсів для

завершення інвестиційних проектів, які, як стає очевидним, були надмірно амбітні. Передбачається, що в ході кризи відбувається корекція виробничої структури, через якийсь час після якої кредитна експансія може відновитися. Як одне з ключових понять економічної науки утвердилася категорія «криза», під яким часто розуміється «небажана та напружена фаза розвитку економічної системи, що характеризується коливаннями та негативними явищами, перешкодами». На сьогоднішній день у науковій літературі відсутнє загальноприйняте визначення даної категорії, оскільки кожен дослідник намагається розкрити різні аспекти даного визначення залежно від акцентів, що розставляються.

Спочатку термін «криза» використовувався в основному в таких галузях людської діяльності як медицина та театральне мистецтво. У першому випадку криза позначала різку зміну перебігу хвороби, після якої хворий або одужував, або вмирав. У другому випадку під кризою розумівся вирішальний момент, кульмінація театральної вистави. Слід зазначити, що у своєму початковому використанні підкреслювалися різні наслідки кризи: збереження життєздатності чи загибель. При цьому звертає увагу така характеристика кризи в театральному мистецтві як «вирішальний момент». На наш погляд, дана характеристика може бути цілком застосовна до сучасного трактування поняття «криза». Оскільки вирішальний момент є визначальним і визначає його можливі наслідки.

У XVII-XVIII ст. поняття «криза» стало використовуватися стосовно військових і політичних процесів, що відбуваються в суспільстві. При цьому під «кризою» розумілася напружена ситуація; завдання, що потребують негайного вирішення. На відміну від розуміння сутності цього поняття в медицині та театральному мистецтві під «кризою» розумілася виключно негативна ситуація, яка «вимагає негайного рішення». У XIX ст. дане поняття почало використовуватися в економіці. «Класичне» економічне поняття кризи, що сформувалося на той час, означало небажану та драматичну фазу в капіталістичній економічній системі, що характеризується коливаннями та

негативними явищами, перешкодами.

При визначенні категорії «криза» у науково-технічній літературі різні автори розглядають або всю систему без виділення підсистем, або її окремі підсистеми.

Можна зробити висновок, що одним із ключових понять економічної науки утвердилася категорія «криза», яку в науково-технічній літературі розглядають як ситуацію, яка потребує негайного рішення через наявність внутрішніх та зовнішніх загроз стійкого функціонування.

Автором пропонується наступне визначення категорії «криза»: це стан системи, при якому не реалізується системоутворюючий фактор – мета функціонування – внаслідок того, що елементи, та/або частина, та/або вся система не виконують задані функції, порушені взаємозв'язки між підсистемами та/ або із зовнішнім середовищем; відповідно, метою виробничої системи є випуск конкурентно здатної продукції заданих обсягах у встановлені терміни із заданим обсягом прибутку. У науковій літературі категорія «криза» також визначається як процес, який потенційно може мати сприятливий результат, бути засобом оновлення та розвитку підприємства.

В основі наукових поглядів на кризу як потенційно позитивного (негативного) явища лежить визнання його випадкової природи, що зумовлює зміни соціально-економічного характеру. Зокрема, наукова

«голландська школа» дослідження кризи визначає її у вигляді «серйозної загрози основним структурам чи базовим цінностям, чи нормам (суспільної) системи, яка змушує прийняти кардинальне рішення в умовах обмеженого часу та значної невизначеності».

Вважається, що це визначення показує значні зміни в системі, але при цьому не дає чіткого визначення кризовим ситуаціям. Таким чином, автором пропонується під кризою розуміти несприятливий можливий результат функціонування виробничої системи як загалом, і складових підсистем (елементна, функціональна, організаційна), які можуть сприяти її розвитку, і спаду.

Таким чином, вивчення теоретичних аспектів сутності поняття «криза» дозволяє стверджувати, що в діяльності будь-якого суб'єкта господарювання мають місце певні переломні моменти – кризові ситуації, які можуть бути обумовлені широким спектром як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. У свою чергу, нейтралізація чи пом'якшення впливу кризи на діяльність підприємства актуалізує питання впровадження дієвих механізмів антикризового управління, що в першу чергу обумовлено прагненням підприємства «зберегти свою життєздатність». Враховуючи, що «...криза – період зміни об'єкта управління та механізму його функціонування. При цьому пріоритетним є не лише подолання кризи, а керування кризою, використання позитивних можливостей, що їх надає криза, високий рівень готовності підприємства до різноманітних кризових ситуацій є гарантом збереження його життєздатності, а й утримання конкурентних позицій, оперативного реагування і своєчасного подолання дисбалансу внутрішніх параметрів системи, високої здатності підприємства адаптуватися до умов довкілля.

Отже, можна зробити деякі висновки.

Існує два принципово можливі, але не взаємовиключних поглядів на природу кризи:

- статичний, коли криза сприймається як стан системи;
- динамічний, у якого криза сприймається як процес.

Ознаками кризової ситуації є: загроза, дефіцит часу на реакцію, раптовість та нестандартність. Причому проблеми діагностики криз переважно пов'язані з психологічними особливостями сприйняття невизначеності. Криза як процес обумовлений утворенням нових та (або)розривом старих зв'язків, будучи, на думку багатьох авторів, необхідною умовою прогресу.

Що ж до економічної науки, можна з упевненістю сказати, що тут переважає динамічний ракурс, а криза традиційно постає як фаза економічного циклу. Водночас теорія кризи не змогла повністю трансформуватись у теорію циклу. Причому в останні десятиліття все частіше йдеться про непередбачувані шоки. Активно розвиваються альтернативні теорії кризи,

зокрема суттєвою специфікою характеризуються дослідження криз підприємств.

1.2. Антикризове управління: сутність, поняття, тенденції розвитку

Сьогодні антикризове управління є однією з актуальних тем будь-якого підприємства. Це зумовлено тим, що існування небезпеки виникнення кризової ситуації на будь-якому з життєвих етапів розвитку підприємств (особливо в умовах зростання рівня невизначеності політичних, економічних, соціальних та техніко-технологічних факторів) актуалізує значущість впровадження у діяльність кожного суб'єкта господарської діяльності системи антикризового управління.

Для своєчасного попередження настання кризи та її негативних наслідків підприємство має заздалегідь визначати перелік заходів, реалізація яких забезпечить своєчасне реагування на можливі кризові ситуації. Саме антикризове управління є ефективним інструментом, завдяки якому підприємства можуть вчасно запровадити ефективні процедури управління.

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

З термінологічної точки зору слід зазначити, що в зарубіжній літературі антикризове управління трактується, як «управління в умовах кризи». Антикризове управління невіддільне від основного управління, тому має розглядатися не як окремий випадок, а як постійний моніторинг стану підприємства. Виходячи з цього, сутність антикризового управління підприємством можна визначити, як підтримка рівноваги у всіх підсистемах, що забезпечує стійкість до зовнішніх впливів.

Також більшість авторів розглядають антикризове управління як процес, спрямований на ліквідацію або мінімізацію кризи. Інакше кажучи, цільова функція антикризового управління – подолання кризової ситуації.

Багатоаспектність наявних в економічній думці тлумачень категорії «антикризове управління», з одного боку, відображає інтенсивний розвиток термінологічного апарату в даному напрямку, а, з іншого, свідчить про недостатню наукову обґрунтованість досліджуваної категорії внаслідок постійної її трансформації відповідно до сучасних тенденцій розвитку економічної науки.

Враховуючи існуючі підходи щодо визначення сутності категорії «антикризове управління», необхідно зазначити, що ця категорія поєднує в собі різні просторові та часові характеристики, що підкреслює її комплексність та системність. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти симптоми кризи для її запобігання, керувати кризою при її настанні та мінімізувати витрати та компенсувати втрачені можливості при виході підприємства із кризової ситуації.

Основні характеристики категорії «антикризове управління підприємством» представлено на рис. 1.1. [3].

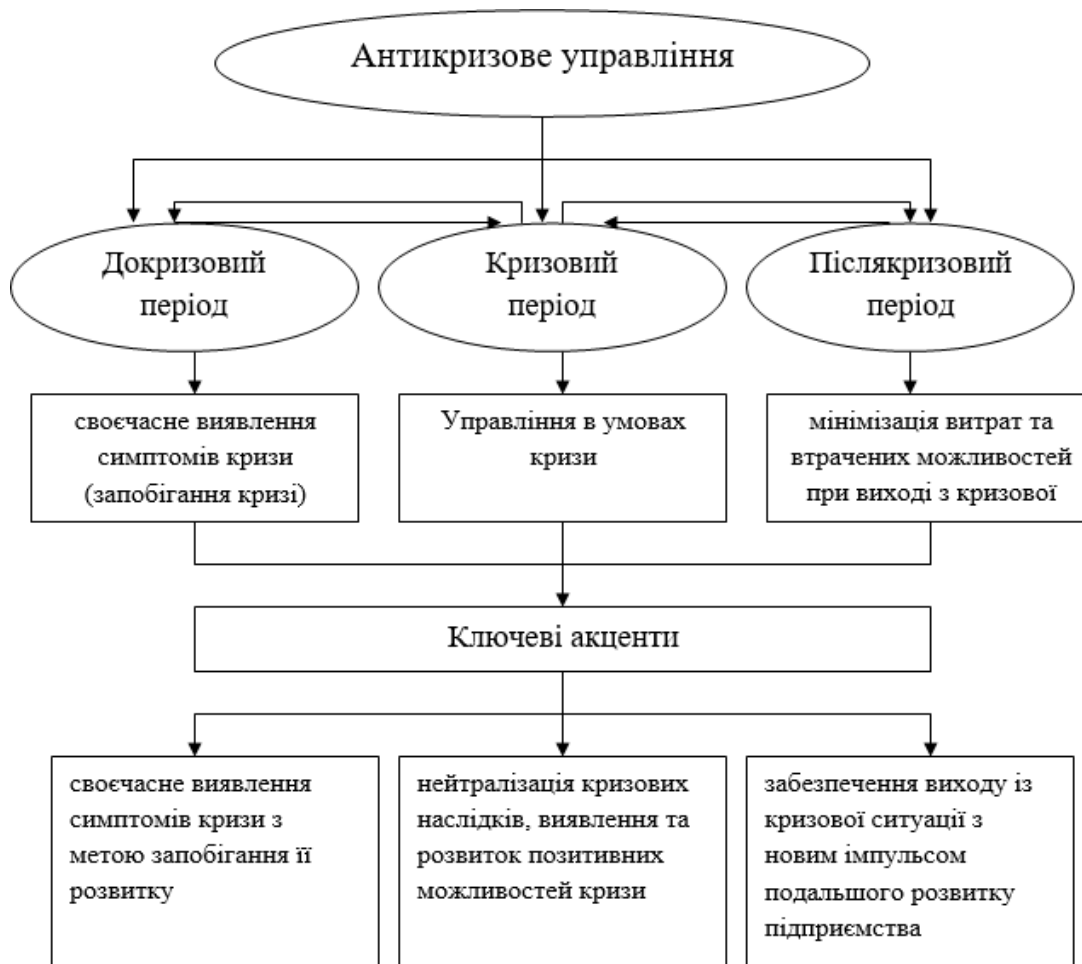


Рис. 1.1. Основні характеристики категорії «антикризове управління підприємством».

Варто відзначити, що наведені визначення, зводячи антикризове управління до набору завдань або заходів, орієнтованих на попередження та подолання кризових ситуацій, фіксують лише зовнішні його прояви.

Таким чином, застосування антикризового управління лише при погіршенні фінансового стану вважається неправильним рішенням; Проте низка авторів вважають антикризове управління застосовним лише у стадії банкрутства, що суперечить загальноприйнятому визначенню. Зазначимо, що збереження системи який завжди передбачається при антикризовому управлінні, але, окремі підсистеми даної системи будуть збережені.

Отже, до недоліків представленої концепції антикризового управління слід віднести насамперед відмову від стратегічної складової управління підприємством, а також відсутність цілісності в управлінні. Антикризове управління, забезпечуючи подолання кризи в поточному режимі часу, не повинно втрачати стратегічний початок. Антикризові заходи необхідно

здійснювати на основі уточнення місії та стратегії підприємства. В іншому випадку вихід із кризи, навіть якщо вона станеться в цих умовах, поставить підприємство у становище високої невизначеності, що в конкурентному середовищі неминуче призведе до послаблення позицій. Крім того, буде втрачено наступність у дії механізмів управління.

Отже, що сутність антикризового управління полягає у поверненні чи збереженні стійкого функціонування підприємства, залежно від впливу кризи на основі постійної адаптації самого підприємства до факторів зовнішнього середовища.

Загальноприйнято, що антикризове управління значно відрізняється кожної групи учасників виробничих процесів:

- для менеджерів вищого ешелону (стратегічне управління) – відповідно до системи знань про можливості формування ресурсної бази, її продуктивного використання та ступеня відповідальності за прийняття рішень у сфері управління підприємством та його підсистемами;
- для менеджерів другого ешелону (поточне управління) даний тип управління є безпосереднім втручанням у саму систему з метою виведення з кризи;
- для власників антикризове управління підприємством – забезпечення функціонування капіталу поза зв'язки України із конкретним об'єктом.

Багато авторів вважають, що існує альтернативний підхід до розмежування кризових явищ на підприємствах і відповідних їм антикризових заходів, в основу якого покладено критерій фінансового стану.

Відповідно до цього підходу автори виділяють такі етапи: нормальний стан, передкризовий, кризовий, неспроможний.

Нормальним фінансово-економічний стан підприємства вважається у разі, коли показники діяльності підприємства перебувають у межах нормативних значень, а виробництво стабільно і стійко. На цьому етапі мета антикризових заходів полягає в усуненні відхилень і запобігання переходу організації в

передкризовий фінансове становище.

Передкризовий фінансовий стан - це «прихована» криза, що характеризується погіршенням окремих економічних показників і проявом проблем у різних галузях діяльності підприємства. На цьому етапі антикризове управління має повернути підприємство в нормальне фінансове стан або, принаймні, зберегти передкризовий стан.

Кризовий фінансовий стан полягає в тривалій неплатоспроможності підприємства, викликаній низькою ліквідністю його активів і в серйозних порушеннях фінансової стійкості, що перешкоджають нормальному його функціонуванню; економічні показники знижуються нижче граничних значень.

Головною метою антикризового управління є забезпечення сталого функціонування підприємства при можливих економічних, політичних та соціальних збуреннях. У його рамках застосовуються, як правило, такі управлінські інструменти, які в специфічних умовах найбільш ефективні у вирішенні всіх поточних завдань підприємства, а не лише усунення тимчасових фінансових труднощів. Всебічний та комплексний підхід до розгляду сутності категорії «антикризове управління» концентрує увагу на необхідності безперервного розвитку та досягненні встановлених цілей розвитку за будь-яких станів зовнішнього середовища.

З огляду на це, антикризове управління має охоплювати широкий перелік наступних антикризових заходів:

- аналіз стану макро-, мікросередовища та визначення основної місії;
- вивчення економічного механізму виникнення кризової ситуації та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовища з метою раннього виявлення сигналів про загрозу наближення кризи;
- стратегічний контролінг та розробка стратегії запобігання кризі;
- оперативна оцінка та аналіз фінансового стану та виявлення можливості настання неспроможності (банкрутства) – оперативний

контролінг; розробка ефективної антикризової стратегії в умовах кризи та виходу з неї;

– постійний облік ризику та розробка заходів щодо його зниження.

Антикризове управління визначається можливістю використання механізмів у наступних підсистемах діяльності підприємства: кадрової, фінансової, виробничої та маркетингової, які допоможуть підприємству з мінімально допустимими витратами вийти з кризової ситуації.

Взаємозв'язок видів антикризових заходів та типів криз розглянуто у табл. 1.1. [3].

Таблиця 1.1.

Антикризові заходи та їх зв'язок із типами криз.

Типи криз	Антикризові заходи
Регулярні - дають початок новому циклу, в ході якого економіка послідовно проходить чотири фази та готує базу для подальших криз. Вони характерні тим, що охоплюють усі сфери економіки, досягаючи великої глибини та тривалості	Наступні заходи - стратегічні та тактичні управлінські рішення щодо подолання глибокої кризи, що передбачають проведення серйозних структурних змін на підприємстві, коли використання інших заходів вже малоефективно.
Періодичні – кризи, що повторюються з певною закономірністю.	Запобіжні заходи - тактичні та стратегічні управлінські рішення, що дозволяють знизити ризик можливої неплатоспроможності в майбутньому
Нерегулярні – не дає початку новому циклу, а перериває на деякий час перебіг фази підйому чи поживавлення. Він менш глибокий і менш тривалий у порівнянні з періодичним і, як правило, носить локальний характер.	Екстрені заходи – оперативні заходи, створені задля швидке відновлення платоспроможності за умов вже виниклої кризової ситуації.

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

Основні завдання антикризових заходів:

- усунення неплатоспроможності підприємства;
- відновлення фінансової стійкості;
- запобігання банкрутству та ліквідації підприємства;
- мінімізація негативних наслідків кризи.

Управління підприємством в умовах тривалої кризи не може бути ефективним без вироблення відповідних принципів, що приймаються за основу.

Виділимо принципи управління підприємством:

- принцип системності покликаний забезпечувати розвиток усіх сфер діяльності підприємства з урахуванням виявлення внутрішніх резервів;
- принцип обґрунтованості викликає необхідність вивчення та зіставлення показників якості продукції підприємства та конкурентів;
- принцип об'єктивності надає можливість керівництву підприємства приймати управлінські рішення, виходячи з обліку реальної ситуації ринкового середовища;
- принцип безперервності антикризового управління слід розглядати не як одноразову процедуру, бо як безперервний у часі процес функціонування всіх служб підприємства;
- принцип інноваційності; науково-технічний прогрес означає безперервний процес підвищення науково-технічного рівня підприємства;
- принцип стабільності залежить від уміння прогнозувати ситуації, спрямовані на уникнення чи скорочення господарських ризиків.

Розробка антикризових заходів повинна спиратися на методологічний і методичний інструментарій, а також враховувати вимоги законодавства про

банкрутство підприємств.

Процес організації антикризового управління можна умовно поділити на такі етапи:

- прийняття рішень щодо необхідності антикризового управління;
- формування комітету, відповідального за розробку заходів антикризового управління;
- встановлення мети, завдань, функцій та повноважень департаменту;
- розробка заходів щодо ліквідації або мінімізації кризових факторів;
- контроль виконання.

Слід зазначити, що кожне підприємство вибирає методи антикризового управління, що відповідають його загальній стратегії, становищу на ринку та інше. Специфіка вибору управлінського рішення, прийнятого керівництвом підприємства, багато в чому залежить від характеру кризових явищ і викликають їх ситуаційними та поведінковими обставинами.

1.3. Роль антикризового управління в міжнародному бізнесі

У сучасному світі, де економічні, політичні та соціальні чинники стають дедалі непередбачуванішими, антикризове управління відіграє вирішальну роль в успішній діяльності підприємств у міжнародному бізнесі. Кризи можуть настати з різних причин, як-от економічні зміни, фінансові турбулентності, політична нестабільність, зміни в законодавстві та інші чинники, що можуть суттєво вплинути на діяльність компаній.

Однією з головних цілей антикризового управління є запобігання кризам або ефективне управління ними, мінімізація негативних наслідків і збереження стабільності ділової активності компаній. У міжнародному бізнесі, де підприємства здійснюють діяльність у різних країнах з різними економічними, політичними та культурними умовами, антикризове управління має свої особливості та потребує комплексного підходу.

Антикризове управління в міжнародному бізнесі охоплює низку важливих аспектів, які сприяють запобіганню кризових ситуацій і врегулюванню їх на ранніх етапах. Насамперед необхідно проводити аналіз ризиків, пов'язаних з міжнародною діяльністю компаній. Це означає ідентифікацію можливих загроз і ризиків, таких як валютні коливання, зміни законодавства, політичні конфлікти, економічна нестабільність тощо. Аналіз ризиків допомагає компаніям розробити стратегії зменшення ризиків та планування дій у разі виникнення кризових ситуацій. [16].

Планування та прогнозування також є важливою складовою антикризового управління. Компанії мають розробляти плани дій та стратегії, щоб бути готовими до можливих кризових ситуацій. Це включає створення команд кризового управління, розробку планів дій у надзвичайних ситуаціях, встановлення механізмів контролю та залучення резервних ресурсів. Планування та прогнозування допомагають компаніям підготуватися до кризових ситуацій і швидко реагувати на них.

Однак, навички реагування на кризи є невід'ємною частиною антикризового управління в міжнародному бізнесі. Кризи можуть мати

глобальний характер і впливати на всі аспекти діяльності компаній. У таких ситуаціях необхідно швидко реагувати, приймати обґрунтовані рішення та впроваджувати стратегії, спрямовані на зменшення впливу кризових явищ. Ключовими аспектами реагування на кризи є комунікація, координація та гнучкість у діях.

Отже, антикризове управління в міжнародному бізнесі є необхідним елементом успішної діяльності компаній. Воно допомагає запобігти кризам або ефективно управляти ними, зменшує негативні наслідки та сприяє збереженню стабільності бізнесу. Аналіз ризиків, планування, прогнозування та реагування на кризи є важливими компонентами антикризового управління, які сприяють успіху компаній у глобальному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ

2.1. Вдосконалення антикризового управління на підприємстві

Управління підприємством має бути спрямоване на вирішення наступних основних завдань:

- своєчасну діагностику передкризового стану та вживання превентивних заходів щодо запобігання фінансовій кризі;
- усунення неплатоспроможності підприємства;
- відновлення фінансової стійкості;
- запобігання банкрутству та ліквідації підприємства;
- мінімізації негативних наслідків фінансової кризи підприємства.

Антикризове управління має певні особливості у процесах та технологіях [13], головними з яких є:

- мобільність та динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та реалізації управлінських рішень;
- підвищена чутливість до фактору часу в процесах управління;
- посилення уваги до попереднього та наступного оцінювання управлінських рішень та вибору альтернатив поведінки та діяльності;
- використання антикризового критерію якості управлінських рішень при їх розробці та реалізації.

Зміст програми визначається результатами проведеної діагностики, тимчасовими та ресурсними обмеженнями. Залежно від фази кризи, жорсткості тимчасових та ресурсних обмежень в антикризовій програмі підприємства має бути знайдено оптимальне поєднання оперативних, тактичних та стратегічних рішень щодо виведення його із кризи. Якщо в процесі систематичного моніторингу зовнішнього та внутрішнього

середовища підприємства не виявлено негативних явищ, антикризове управління має характер «пасивного»: увага концентрується на завчасній розробці антикризових заходів, удосконаленні системи управління, формуванні кадрового потенціалу для роботи в кризових ситуаціях, завчасному накопиченні ресурсів тощо (рис. 2.1.) [13].



Рис. 2.1. Модель «пасивного» антикризового управління

Основою «активного» антикризового управління є швидка реакція на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища на основі заздалегідь розроблених заходів. Для оцінки антикризового управління можна використовувати таку систему критеріїв ефективності:

- досягнуто зміни найважливіших показників фінансово-господарської діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- швидкість одержання позитивних змін в одиницю часу;
- позитивна ефективність, певне співвідношення між досягнутим приростом результатів фінансово-господарської діяльності та обсягом витрат;
- достатність змін відновлення параметрів життєздатності підприємства, яка оцінюється шляхом порівняння фактично досягнутих показників з еталонними (цільовими) значеннями, якими оцінюється життєздатність.

Технологія антикризового управління – це комплекс заходів, що послідовно здійснюються з попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків.

Технологічна схема антикризового управління складається з восьми етапів (рис. 2.2), які характеризують послідовність операцій та їх груп при розробці та здійсненні управлінського рішення та, таким чином, оптимальний варіант виходу підприємства із кризової ситуації [14].

На першому етапі створюється спеціалізована робоча група (команда). Вона може формуватися як із кадрів власної організації, так і фахівців, запрошених на час можливої чи реальної кризової ситуації. Вони повинні мати знання з теорії криз, прогнозування, конфліктології, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіки, мікроекономіки тощо.

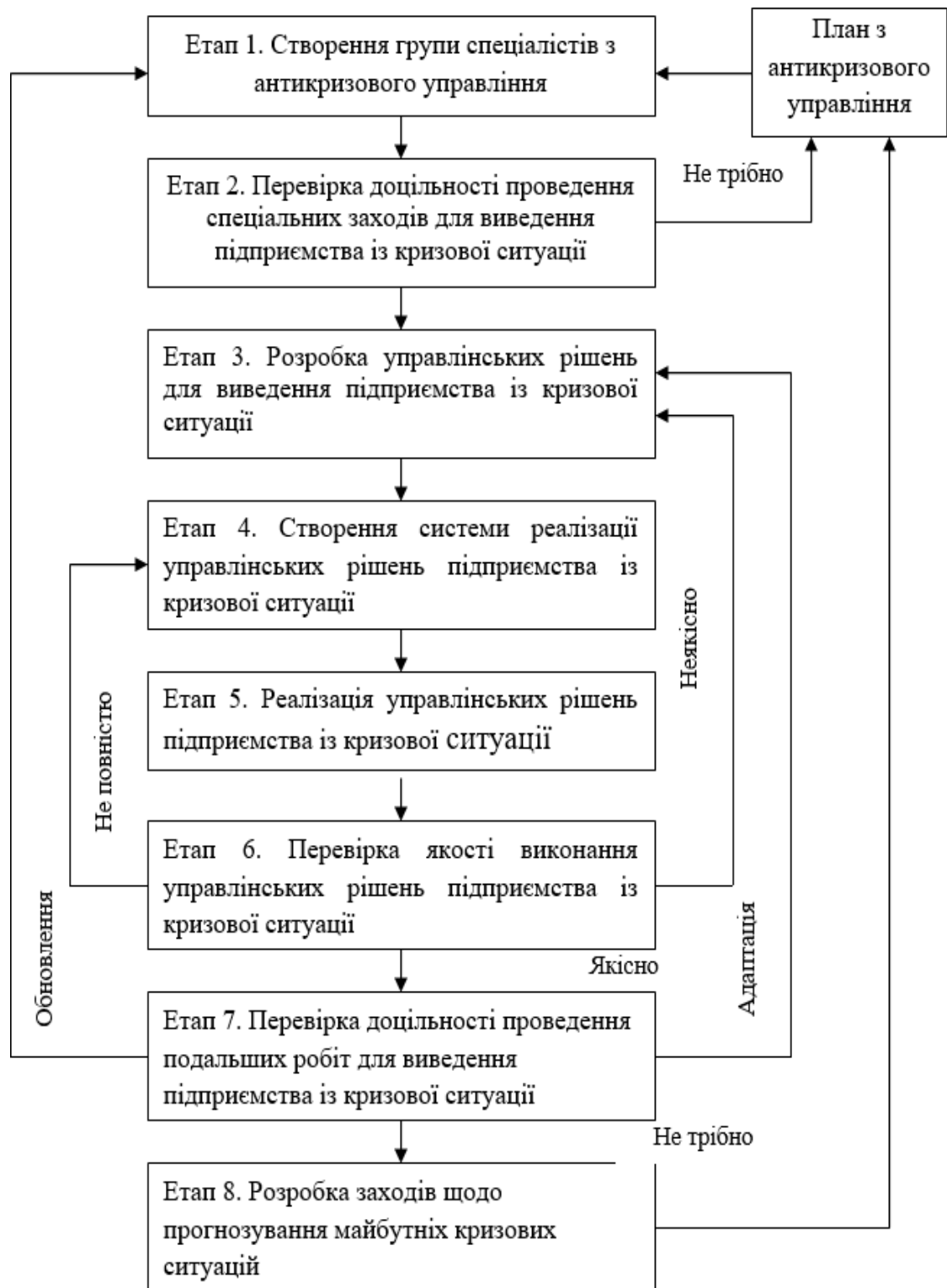


Рис. 2.2. Технологія антикризового управління

На другому етапі передбачається перевірка доцільності та своєчасності проведення антикризових заходів. За їхньою недоцільністю відбувається повернення до вихідної ситуації – пошук нових цілей, планування з ними

спеціальних заходів. Якщо обґрунтовано доцільність та своєчасність «включення» антикризового управління, здійснюється перехід до наступного етапу.

На третьому етапі розробляються управлінські рішення антикризового характеру.

В цьому процесі виділяють кілька стадій, основними з яких є збір вихідної інформації про ситуацію на підприємстві, її структурно-морфологічний аналіз, визначення шляхів виходу із кризової ситуації та необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставленої мети.

На четвертому етапі створюється система реалізації управлінських рішень щодо виходу із кризової ситуації. Група спеціалістів, яка підготувала ці рішення, визначає їх конкретних виконавців. Кожен виконавець повинен мати у розпорядженні необхідні та достатні ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також відповідати за своєю кваліфікацією рівню та складності поставлених завдань. А якщо ні, то здійснення антикризових заходів піде за іншою схемою, що відрізняється від запланованої, а може навіть знизитися.

На п'ятому етапі відбувається організація виконання управлінських рішень – конкретних організаційно-практичних заходів, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти поставленої мети.

На шостому етапі проводиться оцінка та аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності підприємства. Якщо реалізація рішення не призвела до змін (позитивних чи негативних), розглядають причини, з яких не виконані рішення або отримані результати, що відрізняються від запланованих. Після визначення причин незадовільного виконання готують нове рішення з урахуванням результатів, одержаних від уже проведених заходів. Якщо виконання управлінського рішення дало позитивні результати, то намітилися тенденції до поліпшення показників господарської діяльності підприємства, але не в обсязі, який необхідний, то вносяться зміни до системи реалізації управлінських рішень.

На цьому етапі перевіряється доцільність проведення подальших робіт, спрямованих на вихід підприємства із кризової ситуації. Насамперед визначається стадія виконання антикризової програми. Якщо фахівці дають висновок про реалізацію програми, а підприємство залишається у кризовому стані, то необхідно розробити заходи щодо зміни статусу цього підприємства, зокрема можливого визнання його банкрутом та проведення дій, пов'язаних із процедурою банкрутства. Якщо антикризова програма виконана і відбулися зміни у зовнішньому становищі підприємства, систему антикризового управління адаптують до умов, що змінилися на ринку. Для виходу із кризової ситуації готуються додаткові управлінські рішення антикризового характеру.

На останньому, восьмому етапі розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій, яке є невід'ємною частиною технології антикризового управління. Воно дає змогу якщо не зовсім уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї та мінімізувати її наслідки.

Деякі дослідники поділяють систему антикризового управління на дві основні підсистеми – на рівні держави та підприємства (зовнішня та внутрішня), які взаємодіють між собою [15]. За підсумками аналізу цілей підсистем можна назвати наскрізну функцію всіх ієрархічних рівнях – забезпечення конкурентної переваги підприємства всіх стадіях життєвого циклу. Критерієм оптимальності вирішення цього завдання є досягнення екстремального значення інтегрального показника ефективності виробництва на кожній стадії.

Для обґрунтування сутності системи антикризового управління підприємством необхідно докладніше дослідити її складові за основними виробничими функціями (сферами діяльності) підприємства. Аналіз останніх досліджень та публікацій [16] дозволив виділити такі підсистеми антикризової складової управління підприємством:

Перша підсистема. Діагностика фінансового становища та оцінки перспективи розвитку бізнесу підприємства – включає у собі фінансовий аналіз неплатоспроможності. Практично кожній кризі передують певні симптоми чи сигнали небезпеки. Успішне ведення справ на підприємстві передбачає визначення таких симптомів та здійснення заходів, які знижують ймовірність переходу кризи у важчу форму. Традиційна схема оцінки ступеня близькості підприємства до банкрутства – розрахунок за балансовими даними коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності та зіставлення їх рівнів із нормативними, встановленими чи експертно, чи офіційно. Зазначимо, що робота із системою показників дає змогу отримати досить повне комплексне уявлення про фінансовий стан підприємства.

Друга підсистема. Антикризовий операційний менеджмент - метою якого є створення передумов для подолання кризових явищ в операційній діяльності (виробництві продукції, товарів, робіт, послуг) через жорстке оперативне управління, організаційні важелі оздоровлення підприємства, технічну політику, виробничі антикризові стратегії.

Третя підсистема. Антикризове фінансове управління – включає забезпечення платоспроможності на основі контролю та управління фінансовими потоками, фінансові важелі підвищення стійкості підприємства, обрання адекватної політики фінансової стратегії, оцінки та управління процесом створення вартості підприємства згідно з концепцією вартісного менеджменту, внутрішнім економічним механізмом. Також ця підсистема концентрує увагу на шляхах та засобах нормалізації балансу підприємства та відновлення платоспроможності за рахунок проведення його реконструкції.

Четверта підсистема. Антикризовий маркетинг – передбачає наявність таких компонентів: системи маркетингових досліджень, метою налагодження якої є активізація збуту продукції (товарів, послуг); маркетингової політики на стадії санації, удосконалення маркетингового комплексу в умовах жорстких фінансових обмежень, бізнес-планування, системи збуту, що забезпечить реалізацію всього обсягу продукції, асортиментну політику;

цінову політику; логістику. Ефективність маркетингу полягає у послідовності дій та комплексному використанні принципів, методів та засобів маркетингового впливу та маркетингової інформації по стадіях відтворювального процесу, це дозволяє розглядати його як важливу умову та суттєвий резерв антикризової складової управління. Оцінюючи маркетингових можливостей головними ринковими об'єктами виступають попит, пропозицію і вартість, взаємозв'язок яких відтворює дієвість економічного закону попиту й пропозиції, саме збалансованість за обсягом і структурі. Ключовою функцією підсистеми антикризового маркетингу виступає моніторинг зовнішнього середовища підприємства для визначення сигналів, що свідчать про загрозу погіршення становища підприємства на ринку, втрату конкурентоспроможності, зниження платоспроможності та керованості чи навпаки, про можливість прогресивних зрушень, що відкриваються в окремих сферах діяльності.

П'ята підсистема. Антикризове управління персоналом – метою якого є підвищення ефективності роботи персоналу підприємства у кризових умовах господарювання. До цієї підсистеми входять спеціальні методи регулювання трудових відносин неплатоспроможних підприємств, кадрова політика кризового підприємства, особливі методи управління персоналом, керівництво та формування нової команди, підготовка фахівців із кризового менеджменту. Зазначимо, що за будь-яку ціну необхідно зберегти ту частину персоналу, яка має значний вплив на якість продукції та конкурентоспроможність виробництва.

Антикризове управління персоналом передбачає як формальну організацію роботи з співробітниками, а й сукупність чинників соціально-психологічного, морального характеру: демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей. Для цього систематично проводяться дослідження та оцінки персоналу, що полягає у розробці та застосуванні методик аналізу кадрів, тестуванні персоналу, виявленні професійно-кваліфікаційних характеристик,

перевірці відповідності професійних навичок окремих працівників їх посадам з метою підвищення ефективності використання персоналу.

Шоста підсистема. Антикризове організаційне управління – характеризується створенням адекватної за показниками гнучкості та керованості організаційної структури підприємства, системи управління, яка орієнтується на пошук найбільш раціональних моделей управління, організаційно-правових форм бізнесу, впровадження яких дозволить прискорити та полегшити подолання кризових явищ. Формування ефективної організаційної структури викликається нестабільністю довкілля та поступальним розвитком самого підприємства. В умовах жорсткої конкуренції та необхідності застосування постулатів антикризового управління організаційна структура має характеризуватись стійкістю, маневреністю, гнучкістю, оптимальністю, ефективністю.

Сьома підсистема. Антикризова інвестиційна політика – передбачає розробку та впровадження інвестиційної стратегії, інвестиційних проектів, використання державної антикризової інвестиційної стратегії. Роль інвестиційної діяльності в антикризовій складовій управління полягає у забезпеченні високих темпів економічного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі за умови запобігання чи завчасної ліквідації факторів ослаблення його стратегічного потенціалу.

Восьма. Інформаційне забезпечення – включає створення та налагодження інформаційних мереж та комунікацій у системі підприємства та системі „підприємство – зовнішнє середовище”, впровадження новітніх інформаційних технологій. Інформаційно-аналітична робота є основним змістом, стрижнем майже будь-якої діяльності, спрямованої на організацію стабільного розвитку та безпеки підприємства [17].

Наведені підсистеми не функціонують ізольовано. Основна мета антикризового управління полягає у узгодженні дій між ними, створенні умов для їхньої працездатності.

2.2. Контролінг в системі антикризового управління

Циклічне розвиток систем супроводжується періодичним настанням криз, що зазвичай викликано як суб'єктивними, і об'єктивними причинами, самої природою соціально-економічної системи.

Кризові явища властиві всій економіці країни, окремим галузям, підгалузям та основним суб'єктам господарювання – підприємствам.

На рівні підприємства економічне становище може бути стабільним, передкризовим, кризовим на межі банкрутства, незважаючи на ситуацію в країні та галузі.

Підприємство, як систему можна, розділити на взаємозалежні елементи, кризові явища у яких негативно впливають всю систему, тобто, на підприємство загалом. З цих позицій економічна криза може бути пов'язана з кризовими тенденціями в окремих елементах – сфері управління, виробництва, маркетингу, фінансової, в рамках яких ці тісно взаємопов'язані.

Наприклад, криза у фінансовій сфері супроводжується кризою у сфері виробництва, а управлінський суттєво загострює кризовий стан фінансів підприємства.

За характером прояву можна виділити кризу приховану (формальну) і явну. В господарській діяльності кризові явища можуть носити короткостроковий характер і бути зумовлені, передусім, специфікою виробництва. Під явною кризою мається на увазі довготривалий нестабільний стан фінансово-господарського функціонування підприємства.

По глибині розрізняють між-і внутрішньосистемні кризи. Міжсистемна криза супроводжує перехід економічної системи до нового, якісно іншого режиму функціонування та передбачає зміну економічного стану, що на рівні підприємства проявляється у зміні форми власності, створенні абсолютно нових умов господарювання, викликаних переходом від централізованого планування та управління до повної самостійності суб'єктів господарювання в організації своєї діяльності. Внутрішньосистемні кризи не передбачають

зміни господарського механізму і тому пов'язані зі значно меншим рівнем дезорганізації економічної системи. Однак при цьому може бути суттєво диференційована тяжкість внутрішньосистемних криз від кон'юнктурного спаду до стану банкрутства.

Успіхи та невдачі діяльності підприємства є взаємодія цілого ряду факторів: зовнішніх та внутрішніх. Вміння підприємства пристосуватися до зміни технологічних, економічних та соціальних обставин – гарантія не лише його виживання, а й сталого функціонування.

У класичній ринковій економіці, як зазначають зарубіжні дослідники, 1/3 вини за банкрутство підприємства посідає зовнішні чинники і 2/3 – на внутрішні. Вітчизняні дослідники ще не провели подібну оцінку, проте можна припускати, що характерна зворотна пропорція.

Політичну та економічну нестабільність, відсутність регулювання фінансового механізму та інфляційні процеси слід віднести до найбільш значних факторів, що погіршують кризову ситуацію підприємств.

Глибинні економічні засади нинішніх кризових тенденцій пов'язані, насамперед, з особливостями організації вітчизняної ринкової економіки. Відсутність стабільності, жорсткість кризи ставлять питання про нестандартні підходи до управління підприємствами, зумовлені необхідними структурними змінами.

Об'єктивними процесами сучасного етапу розвитку світової економіки, прискоренням темпів науково-технічного прогресу, глобалізацією виробничо-господарських зв'язків, посиленням конкуренції та вимог ринку. Значення роботи зростає у зв'язку з необхідністю вирішення завдання побудови економіки інновацій, орієнтованої на постійні нововведення, новітні технології. У цьому особливу роль набуває менеджмент інновацій, постійний моніторинг якості економічного та соціального розвитку на макро- та мікрорівнях з негайними коригуваннями, спрямованими на підвищення результативності прийнятих рішень у часі та просторі.

Основою сучасної інноваційної системи управління є небачений прогрес інформаційних технологій, що дозволяє подолати час та простір, програмувати процес розвитку у режимі найбільшої ефективності. Поєднання можливостей інформаційних технологій з інноваційним управлінням зумовило формування сучасної системи контролінгу, що є механізмом інформаційного та аналітичного забезпечення менеджменту необхідними системними відомостями у вирішенні он-лайн у будь-яких просторових масштабах. Служби контролінгу вітчизняних та зарубіжних компаній створюються як інноваційні системи замість застарілих.

Практика застосування контролінгу свідчить про те, що без його інструментарію в даний період розвитку економіки неможливо витримувати конкуренцію з тими компаніями, які його успішно застосовують. Служби контролінгу забезпечують системний збір, обробку та аналіз інформації по всіх підрозділах підприємства, визначають її відповідність прийнятій стратегії розвитку, готують конструктивні пропозиції для керівництва та менеджменту щодо ефективного вирішення проблем, що виникли в встановлені програмою терміни.

Як свідчить світовий досвід, за умов ринкової економіки антикризовий процес є керованим.

Антикризове управління базується як на загальних закономірностях, властивих управлінським процесам, так і на специфічних особливостях, пов'язаних із здійсненням антикризових процедур. Управління завжди цілеспрямовано, тому вибір та формування цілей є вихідним пунктом та в антикризовому управлінні. У той самий час система контролю та раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації є специфічним атрибутом, властивим процесу антикризового управління.

Контроль в антикризовому управлінні є перевіркою організації робіт з виходу з кризи. За допомогою контролю збирається інформація про рівень виконання наміченої програми дій, на підставі якої вносяться зміни до

фінансових програм, організації фінансової роботи, антикризового управління.

Контроль передбачає аналіз результатів заходів щодо подолання кризи. При цьому необхідно мати на увазі, що система розглянутих функцій взаємопов'язана з усіма сторонами процесу управління та відображає його зміст.

Система контролінгу в системі антикризового управління представлена на рис. 2.3 [18].



Рис. 2.3. Система контролінгу в системі антикризового управління

Співвідношення обсягу та змісту функцій на різних ступенях антикризового управління неоднакові та залежать від компетенції відповідного суб'єкта управління.

Керівники підприємств дедалі уважніше відстежують кризові тенденції та розробляють своєчасні антикризові заходи. Посилення кризових явищ змушує їх включатися у вивчення та вирішення проблем, пов'язаних з антикризовим управлінням, таких як діагностика стану, розробка антикризових цілей, стратегій та заходів щодо реструктуризації виробництва.

Одна з проблем, з якою зіткнулися підприємства у період ринкових реформ, – непрофесіоналізм у сфері управління, переважання некваліфікованих керівників усіх рівнів, схильність до методів, властивих адміністративно-командній системі.

Ринкові відносини викликають необхідність використання всього потенціалу сучасного менеджменту.

Кризовий стан підприємства змушує його керівництво шукати нові інструментарії планування та управління. Управління бізнес-процесами потребує комплексного вирішення численних проблем, зумовлених зовнішніми та внутрішніми факторами. Одним із основних внутрішніх факторів невизначеності для керівника є неповна інформація як про поточний стан, так і про перспективи розвитку підприємства. Тому необхідні актуальні підходи до управління та інструменти їх впровадження, які дозволять своєчасно отримати сигнали про можливе виникнення кризової ситуації на підприємстві, з'ясувати причини економічних проблем, що ускладнюються, забезпечать інформаційну підтримку управлінських рішень керівництва, зможуть запобігти негативним кризовим тенденціям з орієнтацією на перспективу.

Одним із інструментів антикризового управління може стати грамотне використання контролінгу.

В даний час в економічній літературі немає єдності поглядів та загальновизнаного уявлення про систему контролінгу. Контролінг як система управління витратами та результатами виробничо-збутової та фінансової діяльності підприємств отримав визнання на початку 1990-х рр., проте вітчизняна термінологія поки що не встояла.

«Контролінг – як органічна частина сучасного бізнесу, новітнє напрям у теорії та практиці обліку, контролю та аналізу господарську діяльність підприємства у країнах ринкової економіки, а й одне з найважливіших функцій менеджменту, які у здійсненні систематичної, всіх рівнях, перевірки виконання поставлених завдань у відповідно до намічених шляхів і методів

та запобігання відхиленням. Він діє на основі встановлених стандартів, створення регулюючого механізму та моніторингу. Зміна зовнішніх умов функціонування підприємств спричинила появу контролінгу як концепції системи управління» [25].

Так, планування з окремих аспектів трансформувалося в комплексне програмно-цільове, управління збутом та продажами – у маркетинг, бухгалтерський та управлінський облік – у систему контролю та регулювання. Дослідники розглядають кілька концепцій контролінгу, що мають різну сутність та завдання. Максимізація прибутку використовує концепцію контролінгу з орієнтацією систему обліку. Соціально орієнтоване ринкове господарство обирає концепцію контролінгу «загальної керівної мети» з оптимізацією прибутку для забезпечення та збереження довгострокової життєздатності та існування підприємства.

«У рамках управлінської концепції завдання контролінгу можна подати так:

– у плануванні:

а) формування загальної методики оперативного та стратегічного планування на підприємстві: виділення об'єктів, визначення тимчасових горизонтів та інтервалів, вибір форм та інструментів планування;

б) розробка спільно з управлінською ланкою стратегічних планів підприємства та їх обґрунтування;

в) інформування структурних підрозділів про планові параметри, що задаються, і консультування при складанні ними оперативних планів;

г) своєчасне коригування планів при змінах у системі цілей, зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства;

– у контролі:

а) розробка «стежить» системи контролю досягнень як стратегічних, так і тактичних цілей діяльності фірми, визначення галузі контролю («критичних» зовнішніх та внутрішніх умов, «вузьких» та «слабких» місць), складання переліку підконтрольних показників (які є найкращим

індикатором досягнення стратегічних цілей та їх сукупності відповідно до поточних цілей з виділенням підконтрольних у центрах відповідальності), розробка форм контрольної звітності, визначення контрольних періодів;

б) порівняння фактичних підконтрольних показників центрів відповідальності з планованими та визначення допущених відхилень;

в) виявлення причин зафіксованих відхилень та винних осіб;

г) попередній та поточний контроль з метою вжиття менеджерами превентивних заходів щодо усунення причин можливих відхилень;

– в аналізі:

а) аналіз стратегічного розвитку підприємства з урахуванням усіх зовнішніх та внутрішніх умов його функціонування з метою своєчасного виявлення тенденцій та закономірностей розвитку керованих об'єктів (STEER-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз чутливості тощо);

б) прогнозний аналіз результатів роботи підприємства шляхом порівняння можливих варіантів вирішення існуючих проблем між собою чи фактичною інформацією;

в) економічна оцінка змін у розвитку керованих об'єктів щодо заданих параметрів з використанням прийомів та методів, що забезпечують необхідну швидкість отримання результативних аналітичних показників (наприклад, метод розрахунку сум покриття);

г) аналіз отриманих відхилень при виявленні причинно-наслідкових взаємозв'язків між підконтрольними та кінцевими, результуючими показниками діяльності для прийняття тактичних управлінських рішень та/або внесення поправок до стратегії підприємства до виникнення оперативних недоліків;

д) своєчасне надання отриманої інформації керуючій системі, що забезпечує швидку реакцію на відхилення керованих процесів від заданих параметрів» [3].

Виходячи з поданих завдань, можна позначити роль контролінгу в антикризовому управлінні підприємством [2] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Роль контролінгу в антикризовому управлінні підприємством

Процес управління	Роль контролінгу в управлінському процесі
Планування	Аналіз сильних та слабких сторін. Координація діяльності різних підрозділів і служб підприємства. Координація різних планів та розробка консолідованого плану загалом по підприємству. Розробка методик планування. Розробка графіка складання планів. Надання інформації для складання планів. Перевірка планів, складених підрозділами підприємства. Визначення відповідності планів цілям підприємства. Оцінка реальності виконання планів
Організаційна робота	Облік та контроль витрат та результатів за підрозділами
Стимулювання	Стимулювання виконання планів щодо підрозділів
Контроль та регулювання	Аналіз взаємозв'язку планів з метою виявлення їх сумісності. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища Аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень плану від факту та вироблення пропозицій для зменшення відхилень
Аналіз рішень	Консультації щодо вибору коригуючих заходів прийняття та управлінські рішення Оцінка результатів діяльності підприємства у минулому Визначення напрямів розвитку підприємства Визначення перспектив розвитку підприємства Розробка інструментарію для планування, контролю та прийняття управлінських рішень
Інформаційні потоки	Участь у розробці архітектури управлінської інформаційної системи (постановка задачі для програмістів) Забезпечення оперативного отримання інформації, суттєвої для ухвалення управлінських рішень Аналіз та угруповання інформації за певними ознаками Інтеграція інформації різного типу Паралельна обробка внутрішньої та зовнішньої інформації Збір даних для ухвалення управлінських рішень

Роль контролінгу як одного з елементів антикризового управління полягає в систематичних перевірках на всіх рівнях виконання поставлених завдань та вжиття заходів для запобігання відхиленням від намічених шляхів та методів їх виконання, уникнення банкрутства та кризових ситуацій як у теперішньому, так і в майбутньому.

Таким чином, контролінг орієнтований, перш за все, на підтримку процесів прийняття рішень і ефективний саме для нестабільного економічного середовища, що постійно змінюється. Контролінг також

підтримує та координує процеси планування, забезпечення інформацією, контролю та адаптації.

Основні цілі контролінгу – орієнтація управлінського процесу виконання завдань, які стоять перед підприємством. Вони впливають безпосередньо з цілей організації та можуть виражатися, наприклад, у досягненні певного рівня прибутку, рентабельності чи продуктивності організації при заданому рівні ліквідності.

В сфері фінансового обліку завдання контролінгу включають створення системи збирання та опрацювання інформації, істотною до ухвалення управлінських рішень різних рівнях керівництва. Це необхідно для розробки та подальшої підтримки системи ведення внутрішнього обліку інформації про перебіг технологічних процесів. Важливим є підбір або розробка методів обліку, а також критеріїв для оцінки діяльності підприємства в цілому та його окремих підрозділів.

Система інформаційних потоків обслуговує основні функції управління торговим підприємством, формуючи на основі вхідної інформації агреговані бази даних та інформаційні продукти, на підставі яких розробляються стратегічні плани, виявляються фактори ризику, обґрунтовуються антикризові заходи, формуються моделі економічної поведінки підприємства, відповідні сформованому зовнішньому середовищу, поведінкові рішення та здійснюється контроль їх реалізації.

Таким чином, замикається «кільце» управління інформаційно-аналітичної платформи когнітивно-композиційної моделі стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства [5] (рис. 2.4).

В сучасних умовах контролінг стає справжньою роботою менеджерів. Відомі лише поодинокі випадки функціонування підрозділів контролінгу. Тому особливо актуальною стає проблема вивчення та виявлення

можливостей впровадження у практику основних елементів стратегічного та оперативного контролінгу.

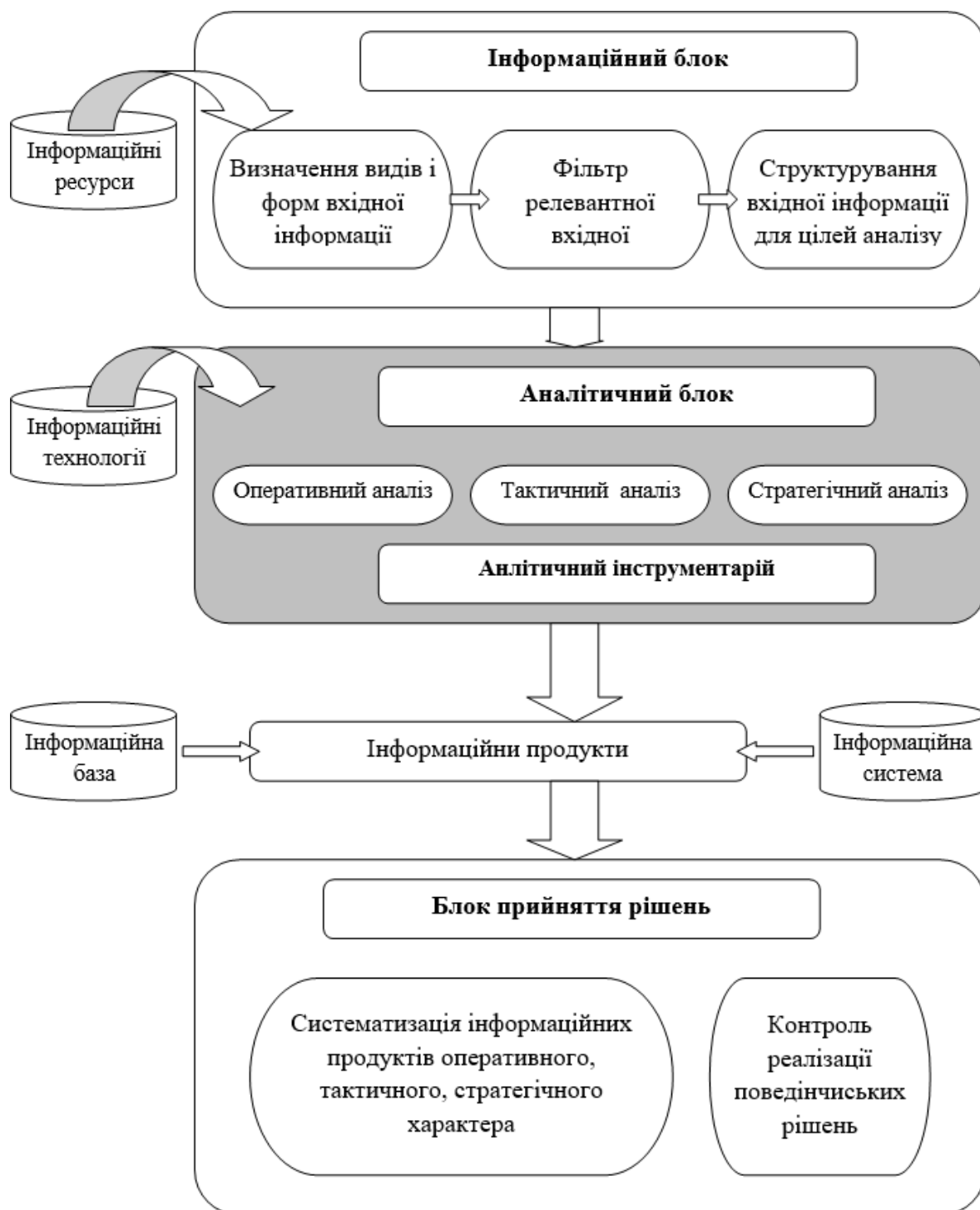


Рис. 2.4. Модель інформаційно-аналітичної платформи контролінгу в системі антикризового управління

Функції контролінгу визначаються цілями організації та включають ті види управлінської діяльності, які забезпечують їхнє досягнення. Це облік, підтримка процесу планування, контроль реалізації планів, оцінка процесів, що протікають, виявлення причин відхилень і вироблення рекомендацій керівництву щодо їх усунення.

В процесі формування інформаційно-аналітичної платформи контролінгу принципове значення має не лише сама інформація, необхідна прийняття поведінкових рішень, а й ефективна організація її переміщення. Система контролінгу інформації підтримує розробку базисних планів підприємства (продажів, ліквідності, інвестицій і т.д.), координує окремі з них за часом та змістом, перевіряє повноту та реалізованість, дозволяє скласти єдиний оперативний (річний) план підприємства. В межах системи контролінгу визначається, як і коли слід планувати, і навіть оцінюється можливість реалізації намічених дій. Служба контролінгу не визначає того, що планувати, а радить, як і коли це робити, та оцінює можливість реалізації заходів, відповідальність за яку залишається у компетенції лінійних керівників. До завдань контролінгу входить розробка структури інформаційної системи, стандартизація інформаційних каналів та носіїв, вибір методів обробки інформації. Система контролінгу повинна забезпечувати збирання, обробку та надання керівництву інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. При погіршенні економічного становища на підприємстві, що проявляється у зниженні рівня ліквідності та рентабельності, від служб контролінгу очікують більше послуг з координації планів, аналізу причин їхнього відхилення від факту, а також рекомендацій для забезпечення виживання на найближчу перспективу.

В Україні інтерес до контролінгу почав з'являтися після набуття нею статусу незалежної держави, коли в економіці остаточно закріпилися як ринкові принципи господарювання. Відповідно до зміни обставин, які відбулися в економіці держави, управління підприємствами з використанням старої методологічної бази виявилось неможливим, а нові підходи до планування, обліку та аналізу

повною мірою ще не сформувалися. Особливість запровадження системи контролінгу на українських підприємствах реального сектору економіки полягала в тому, що контролер повинен був реалізувати одночасно як реєстраційно-облікові функції контролінгу, так і консультаційно-навігаційні.

Сучасний контролінг в силу складної економічної та політичної ситуації, яка склалася в Україні, спрямований на формування та підтримання належного рівня стійкого розвитку та включає комплекс заходів з раннього попередження та реагування за результатами своєчасної діагностики, систему оповіщення шляхом управління системою ключових індикаторів, управління ризиками, систему інформаційного постачання підприємства, управління системою реалізації стратегічного, тактичного та оперативного планування та систему менеджменту якості. Відзначимо, що контролінг являється основою для прийняття управлінських рішень, а одним із найважливіших його аспектів є своєчасне попередження можливих наслідків динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Стабілізаційні інструменти системи контролінгу мають бути сфокусовані на ощадливе використання ресурсів та запровадження новітніх методів управління, які дали б ефект не лише у стратегічній перспективі, а й у короткостроковому періоді. Погоджуємося з думкою Михайличенко Н. М. та Токаревої А. О., що служби контролінгу на підприємствах реального сектору економіки повинна бути організована таким чином, щоб забезпечувати оперативний рух інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації. Контролінг сьогодні розглядається як одна з підсистем, яка здатна доповнити процес функціонування інших підсистем управління підприємством з метою забезпечення формування та підтримання належного рівня стійкого розвитку. Виходячи із результатів дослідження, підприємствам реального сектору економіки пропонується впровадження цілісної системи контролінгу, сформованої на засадах сучасної концепції управління, яка дозволяє інтегрувати та координувати всі її елементи та забезпечити досягнення цілей підприємства. Компоненти такої системи наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Компоненти системи контролінгу, спрямованої на стабільний розвиток підприємства

Система контролінгу			
Підсистема	Характеристика підсистем		
	Завдання	Напрями здійснення	Інструменти
Аналітична діагностика	Розробка послідовності процедур діагностики; визначення методів і прийомів діагностики; визначення стану, змін об'єкта дослідження в просторово-часовому розрізі та причин дисфункцій	Система раннього попередження та реагування, аналіз відхилень, аналіз конкурентних переваг, аналіз сценаріїв, портфельний аналіз, аналіз вузьких місць, маржинальний аналіз, аналізу інвестиційних проектів, аналіз життєвого циклу, аналіз якості обслуговування та ін.	кореляційний, регресійний, кластерний, факторний, дисперсійний аналізи, методи визначення вартості підприємства, експертні методи та ін.
Планування стабільного розвитку	Методичне забезпечення інтегрованого планування, розробка концепції розвитку, формулювання стратегічних цілей управління та відповідних стратегій підприємства	Розробка майстер-бюджету, розробка бюджетних форм, розробка календаря бюджетування, розробка оперативного плану фінансової стійкості, розробка сценаріїв та стратегій розвитку підприємства тощо	Ковзне прогнозування, система збалансованих показників, SWOT-аналіз; система антикризових планів; інструменти біхевіористичного контролінгу
Моніторинг та контроль	Забезпечення можливості зіставлень фактичних показників від прогнозних за різними факторами впливу, визначення порушень та невідповідностей, ступеня ризиків, а також відслідковування будь-якого інформаційного потоку підприємства.	Моніторинг вартості компанії та цінності капіталу, визначення показників ефективності за підрозділами, контроль відповідності фактичних показників плановим, контроль ризиків, аналіз витрат за центрами обліку та звітності тощо	Моніторинг ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), контролінг ризиків, інтегральні моделі прогнозування розвитку, інструменти біхевіористичного контролінгу тощо.

Джерело: власна розробка

Координуючи, інтегруючи і спрямовуючи діяльність системи контролінгу на досягнення поставлених цілей, вона тим самим перетворюється на механізм саморегулювання та забезпечення стійкого розвитку підприємства завдяки своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також за рахунок зменшення рівня управлінського ризику. Запроваджена на принципах системності та комплексності, адаптована до сучасних вимог управління підприємством система контролінгу сприяє підвищенню ефективності планування, обліку, аналізу і контролю окремих локальних підсистем, які з урахуванням можливостей і вимог їх функціональної та структурної інтеграції максимально підлаштовані одна до одної.

2.3. Визначення ефективних методів та стратегій превентивного антикризового управління на основі підприємства «Авто-2002»

«Приватне підприємство «Авто-2002» (ПП «Авто-2002») відноситься до обслуговуючої галузі України, надає послуги по перевезенню вантажів, передрейсовому й післярейсовому технічному огляду автомобілів, медичному огляду водіїв, технічній діагностиці автотранспорту, послуги з встановлення та адаптації тахографів, шино монтажного обслуговування тощо».

Приватне підприємство «Авто-2002» здійснює також вантажні перевезення автомобільним транспортом по території України. Державне регулювання в галузі автомобільного транспорту спрямоване на гарантування безпеки та якості перевезень, створення ефективного ринку перевезень в умовах добросовісної конкуренції, задоволення потреб суспільства і економіки у наданні послуг автомобільного транспорту, дотримання національної безпеки, забезпечення ефективного споживання ресурсів та зменшення техногенного впливу на довкілля.

Основною метою ПП «Авто-2002» є надання послуг та отримання прибутку. До видів діяльності підприємства за КВЕД-2010 належать: 49.41 – вантажний автомобільний транспорт; 45.20 – технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; 45.31 – оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; 45.32 – роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; 71.20 – технічні випробування та дослідження.

Проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників функціонування підприємства за 2020 – 2022 рр. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Фінансово-економічні показники підприємства за 2018-2019 рр,

Показник	2018	2019	Відхилення	
			абсолютне, тис.грн.	темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації	345361	341879	-3482	-1,0
Собівартість реалізації	280453	256596	-23857	-8,51
Валовий прибуток (збиток)	64908	85283	20375	31,39
Інші операційні доходи	7474	25887	18413	246,36
Адміністративні витрати	16276	13985	-2291	-14,08
Витрати на збут	20081	18563	-1518	-7,56
Інші операційні витрати	5401	95244	89843	1663,45
Фінансовий результат від операційної діяльності	30624	-16622	-47246	-154,28
Фінансові витрати	5582	9994	4412	79,04
Прибуток (збиток) до оподаткування	25042	-26616	-51658	-206,29
Податок на прибуток	5355	2283	-3072	-57,37
Чистий фінансовий результат прибуток (збиток)	19687	-28899	-48586	-246,79

Динаміка фінансових показників підприємства у 2018-2019 рр. надано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансові показники підприємства за 2019-2020 рр, тис.грн.

Показник	2019	2020	Відхилення	
			абсолютне, тис.грн.	темп приросту, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації	341879	381004	39125	11,44
Собівартість реалізації	256596	274039	17443	6,8
Валовий прибуток (збиток)	85283	106965	21682	25,42
Інші операційні доходи	25887	63099	37212	143,75
Адміністративні витрати	13985	20370	6385	45,66
Витрати на збут	18563	15183	-3380	-18,21
Інші операційні витрати	95244	106637	11393	11,96

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
Фінансовий результат від операційної діяльності	-16622	27874	44496	-267,69
Інші фінансові доходи	9994	9964	-30	-0,3
Інші доходи	-	18	18	-
Прибуток (збиток) до оподаткування	-26616	17928	44544	-167,36
Податок на прибуток	2283	-	-2283	-100
Чистий фінансовий результат прибуток (збиток)	-28899	17928	46827	162,04

Як бачимо з табл. 2.1 та 2.2, якщо в 2018 р. підприємства прибуткове, то в 2019 р. – збиткове. В 2018 р. чистий прибуток підприємства становив 1987 тис.грн, в 2019 р. збиток становив 28899 тис.грн. в 2020 р. стан підприємство покращується. Чистий прибуток у 2020 р. становив 17928 тис.грн.

На отримання збитку в 2019 р. вплинуло:

- незначне зменшення чистого доходу від наданих послуг, а саме, на 3482 тис.грн. або на 1,%. Слід зазначити, що собівартість зменшилась на 8,51%, а чистий дохід на 1,0%, що є позитивною динамікою в діяльності підприємства;
- збільшення інших операційних витрат майже у 17 разів. Не зважаючи на те, що ці витрати не включається у собівартість підприємства, вони знижують його чистий фінансовий результат;
- досить суттєво збільшились фінансові витрати за рахунок погашення кредитів на 4412 тис.грн або на 79,04%.

Збільшення валового прибутку на 20375 тис.грн. або 31,39%, інших операційних доходів на 18413 тис.грн. є позитивною динамікою, але значно не вплинуло на можливість зменшення збитків. Податок на прибуток підприємство сплачувало незалежно від того, чи спостерігався прибуток чи збиток до оподаткування.

В 2019-2020 рр. на підприємстві спостерігається зростання чистого доходу від наданих послуг на 39125 тис.грн. або 11,44%, при тому, що собівартість реалізації зросла всього на 17443 тис.грн. або 6,8%, тобто нижчими темпами ніж виручка. В цьому періоді підприємство прибуткове, чистий фінансовий результат становив 17928 тис.грн, збільшення на 46827 тис.грн або на 162 %.

Позитивно у 2020 р. на отримання чистого фінансового результату, а саме, прибутку вплинуло:

- збільшення чистого доходу підприємства від наданих послуг на 39125 тис.грн. або на 11,44 %. Слід зазначити, що чистий дохід від наданих послуг збільшився більшими темпами, ніж собівартість;
- збільшення інших операційних доходів на 37212 тис.грн. або 143,75%;
- зменшення витрат на збут а 3380 тис.грн або на 18,21%.

Разом із тим зросли адміністративні витрати (на 6385 тис.грн. або 45,66%,) та інші операційні витрати (на 11393 тис.грн. або 11,96%).

Інші фінансові доходи в 2020 році зменшились на 30 тис.грн., а інші доходи – збільшились на 18 тис.грн.

Прибуток до оподаткування показав позитивну динаміку зростання, податок на прибуток при цьому – в 2020 році не нараховувався, чистий фінансовий результат, а саме, прибуток складає 17928 тис.грн., збільшення на 46827 тис.грн.

Отже, незважаючи на збитки підприємства у 2019 р., зростання чистого прибутку у 2020 р. є дуже суттєвим, що характеризує стабілізацію функціонування підприємства. Мета будь-якої економічної діяльності полягає у досягненні позитивного економічного ефекту як абсолютного показника прибутку чи відносного – рентабельності. Тим самим рентабельність виступає головним об'єктом та метою фінансового менеджменту підприємств. Що більше приділяється уваги рентабельності, то успішніше функціонує підприємство. У зв'язку з цим питання наукового

управління рентабельністю є актуальною проблемою теорії та практики підприємницької діяльності.

Питання рентабельності були і будуть предметом особливої уваги провідних науковців-фінансистів, аналітиків та практиків. Їм присвячені монографії, численні статті у періодичній пресі, спеціальні розділи та параграфи у навчальних посібниках фінансового аналізу. Як відомо, безпосереднім результатом комерційної діяльності підприємства служить прибуток, але вона часто вельми приблизно відображає ефективність підприємницької діяльності. Точну оцінку функціонування організацій дає рентабельність. Для оцінки ефективності функціонування підприємства проведемо аналіз показників рентабельності власного капіталу, активів, чистої рентабельності наданих послуг і рентабельності продаж за 2018-2020 рр (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Показники рентабельності підприємства за 2018-2019 рр

Показник	2018	2019	Відхилення	
			абсолютне, п.п.	темп приросту, %
Рентабельність власного капіталу, %	16,06	-38,01	-54,07	-336,67
Рентабельність активів, %	8,05	-13,48	-21,53	-267,45
Чиста рентабельність продаж, %	5,7	-8,45	-14,15	-248,25
Рентабельність наданих послуг, %	7,02	-11,26	-18,28	-260,4

Динаміка показників рентабельності підприємства у 2019-2020 рр. надано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності підприємства за 2019-2020 рр.

Показник	2019	2020	Відхилення	
			Абсолютне, п.п.	темп приросту, %
Рентабельність власного капіталу, %	-38,01	17,76	55,77	-146,72
Рентабельність активів, %	-13,48	6,47	19,95	-148
Чиста рентабельність продаж, %	-8,45	4,71	13,16	-155,74
Рентабельність наданих послуг, %	-11,26	6,54	17,8	-158,08

Ефективність використання власного капіталу характеризує показник рентабельності власного капіталу, який характеризує норму прибутку на вкладений власний капітал.

У 2018-2019 рр. рентабельність власного капіталу знижується з позитивного значення до значення нижче 0, зокрема у 2018 р. на 1 грн. інвестицій у власний капітал припадає 16,06 коп. чистого фінансового результату, а саме, прибутку, у 2019 році рентабельність негативна, на 1 грн. інвестицій у власний капітал припадає 38,01 коп. чистих збитків. У 2020 рр. рентабельність власного капіталу збільшується і становить 17,76%, отже 2020 р. на 1 грн. інвестицій у власний капітал припадає 17,76 коп чистого фінансового результату (чистого прибутку).

Рентабельність активів дає можливість визначити на кільки підприємство ефективно використовує наявні ресурси. Показник розраховується як частка від ділення чистого фінансового результату (прибутку), на величину валюти балансу, тобто показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. наявних ресурсів.

Динаміка рентабельності активів у 2018 - 2019 рр. аналогічна динаміку рентабельності власного капіталу, а саме, в 2018 році на гривню активів припадає 8,05 коп. чистого прибутку (чистого фінансового результату), в 2019 році підприємство збиткове та має 13,48 коп. чистого збитку на 1 грн. активів. Рентабельності активів у 2020 рр. збільшується, на гривню активів припадає

6,47 коп. чистого прибутку (чистого фінансового результату).

Чиста рентабельність продаж розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до виручки від продажу. У 2018 - 2019 рр. чиста рентабельність дуже суттєво змінилась за рахунок наявності збитку в 2019 році. У 2018 р на 1 грн. виручки від продажів доводиться 5,7 коп. чистого прибутку, в 2019 р. – 8,45 коп. збитку. У 2020 р. чиста рентабельність продаж збільшилась, на 1 грн. виручки від продажів доводиться 6,47 коп. чистого прибутку.

Рентабельність наданих послуг характеризує визначається як відношення чистого прибутку до собівартості продукції. У 2018 - 2019 рр. рентабельність наданих послуг не має постійну тенденцію, спостерігаються негативні зміни. Так, в 2018 р. рентабельність наданих послуг становила 7,2, отже 7,02 коп прибутку доводиться на 1 грн. собівартості, у 2019 р – на 1 грн затрат доводиться 11,26 коп. збитку. Рентабельність наданих послуг у 2020 р. становила 6,54%, отже 6,54 коп прибутку доводиться на 1 грн. собівартості.

Отже, в 2018 р. та в 2020 р. підприємство прибуткове, показники рентабельності зростають, в 2019 році підприємство збиткове. Аналіз структури активів підприємства дає можливість оцінити напрями використанні наявних фінансових ресурсів.

В табл. 2.7 розглянуто структуру активів підприємства у 2018-2019 рр.

Таблиця 2.7

Структура активів підприємства у 2018- 2019 рр.

Стаття, тис.грн..	2018		2019		Відхилення	
	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %	Абсолютне, тис.грн.	темп приросту, %
Необоротні активи	83809	34,27	83140	38,77	-669	-0,8
Оборотні активи	160724	65,73	131283	61,23	-29441	-18,32
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-
РАЗОМ	244533	100	214423	100	-30110	-12,31

В таблиці 2.8 розглянуто структуру активів підприємства у 2019-2020 рр.

Таблиця 2.8

Структура активів підприємства у 2019- 2020 рр.

Стаття	2019		2020		Відхилення	
	тис.грн	питома вага ,%	тис.грн	питома вага ,%	абсолютне, тис.грн.	темп приросту, %
Необоротні активи	83140	38,77	75600	27,29	-7540	-9,07
Оборотні активи	131283	61,23	201457	72,71	70174	53,45
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-
РАЗОМ	214423	100	277057	100	62634	29,21

Дані, що представлені в табл. 2.7 дозволяють зробити наступні висновки: всього в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. вартість активів зменшилась на 30110 тис.грн. або 12,31%, в тому числі, сума необоротних активів знизилась в порівнянні з 2018 р. на 669 тис.грн. або 0,8%, вартість оборотних активів знизилась на 29441 тис.грн. або на 18,32%. Темп зниження оборотних активів більший, ніж темп зниження необоротних активів. В 2020 р. незважаючи на рост валюти балансу на 62634 тис.грн або на 29,21%, сума необоротних активів зменшується, зменшення на 7540 тис.грн, або на 9,07%, відповідно спостерігається збільшення оборотних активів.

В структурі активів підприємства питома вага оборотних становить у 2018 р. 65,73%, відповідно, необоротних – 34,27%, в 2019 р. питома вага оборотних оборотних активів становила 61,23%, необоротних – 38,77%. В 2020 р. продовжується зменшення питокої ваги необоротних активів в валюті балансу, зменшення на 10,48 п.п. Оборотні і необоротні активи зменшуються майже однаковими темпами, а в структурі оборотні активи мають більшу питому вагу, що не характерно для підприємств подібного профілю.

Підприємство, з погляду системного підходу, є складною системою, що складається з безлічі взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів. Для його

постійної та безперебійної роботи без порушення взаємозв'язків необхідно управління всіма господарськими та фінансовими процесами. У системі цього управління особливе місце приділяється ліквідності та платоспроможності.

В залежності від аналізу, що характеризується, виділяють такі види ліквідності: ліквідність балансу підприємства, ліквідність підприємства

Ліквідність балансу визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства її активами, термін перетворення яких на гроші відповідає терміну погашення зобов'язань. Ліквідність балансу підприємства тісно пов'язана з його платоспроможністю.

Активи і пасиви ПП «Авто-2002, які згруповані по термінах їхнього погашення, зведено в таблиці 2.9, 2.10.

Таблиця 2.9

Ліквідність балансу у 2018 – 2019 рр., тис. грн.

Активи	2018	2019	Пасиви	2018	2019	Надлишок (+), нестача (-)	
						2018	2019
Абсолютно ліквідні активи А1	2845	5374	Найбільш термінові зобов'язання П1	41474	47073	-38629	-41699
Швидко реалізуємі активи А2	44998	23855	Поточні зобов'язання П2	123928	96390	-78930	-72535
Повільно реалізуємі активи А3	112881	102054	Довгострокові пасиви П3	-	-	112881	102054
Важко реалізуємі активи А4	83809	83140	Постійні пасиви П4	79131	70960	- 4678	-12180
Баланс	244533	214423	Баланс	244533	214423	-	-

Групування активів і пасивів балансу по термінах їхнього погашення у 2019 – 2020 рр. представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Ліквідності балансу у 2019 – 2020 рр., тис. грн.

Активи	2019	2020	Пасиви	2019	2020	Надлишок(+), нестача (-)	
						2019	2020
Абсолютно ліквідні активи А1	5374	387	Найбільш негайні зобов'язання П1	47073	67873	-41699	-67486
Швидко реалізуємі активи А2	23855	31893	Поточні зобов'язання П2	96390	108262	-72535	-76369
Повільно реалізуємі активи А3	102054	169177	Довгострокові пасиви П3	-	-	102054	169177
Важко реалізуємі активи А4	83140	75600	Постійні пасиви П4	70960	100922	-12180	25322
Баланс	214423	277057	Баланс	214423	277057	-	-

Дані, що представлені в табл. 2.10, дозволяють зробити наступні висновки.

В 2018 – 2020 рр. спостерігається нестача найбільш ліквідних активів (А1) для покриття найбільш термінових зобов'язань (П1), а саме, в 2018 році нестача становила 38629 тис.грн, в 2019 році нестача збільшується і становить 41699 тис.грн. В 2020 році нестача абсолютно ліквідних активів (А1) продовжує збільшуватися і становить 67486 тис.грн. Отже умова покриття абсолютно ліквідними активами найбільш термінові зобов'язання у 2018 – 2020 р. не виконується.

В 2018 – 2020 рр. спостерігається нестача швидко реалізованих активів (А2) для покриття поточних зобов'язань (П2), а саме, в 2018 році нестача швидко реалізуємих активів становила 78930 тис.грн, в 2019 році нестача зменшується і становить 72535 тис.грн. В 2020 році нестача швидко реалізуємих активів (А2) продовжує збільшуватися і становить 76369 тис.грн. Отже умова покриття швидко реалізуємими активами поточними зобов'язаннями у 2018 – 2020 р. не виконується.

В 2018 – 2020 рр. умова щодо покриття повільно реалізуємими активами (А3) довгострокових зобов'язань (П3) виконується. В 2018 році надлишок становив 112881 тис.грн., в 2019 році – 102054 тис.грн, в 2020 році – 16917 тис.грн.

Вимоги щодо покриття постійними пасивами (П4) активи, що важко реалізуються (А4) не виконується у 2018 – 2019 рр. та виконується в 2020 р.

Так, в 2018 році нестача постійних пасивів (П4) становила 4678 тис.грн., в 2019 нестача постійних пасивів збільшується і становить 12180 тис. грн. В 2020 році за рахунок збільшення постійних пасивів і зменшення важко реалізуємих активів спостерігається виконання даної умови, надлишок постійних пасивів 25322 тис.грн.

Таким чином, у 2018 – 2020 рр. виконується умова покриття повільно реалізуємими активами довгострокові пасиви, а у 2020 року – виконується також умова покриття постійними пасивами активи, що важко реалізуються.

Ліквідність підприємства розуміється як здатність погашати вимоги контрагентів як за рахунок власних коштів, так і на базі залучених коштів. Говорячи про ліквідність підприємства, мають на увазі наявність у нього оборотних коштів у розмірі, теоретично достатньому погашення короткострокових зобов'язань, хоча й із порушенням термінів погашення, передбачених контрактами. Ліквідність підприємства визначається за допомогою коефіцієнтів ліквідності і абсолютних показників.

ВИСНОВКИ

Необхідність антикризового управління сьогодні вже ні в кого не викликає сумнівів. З урахуванням економічної нестабільності економіки України, що продовжується, його основним завданням є забезпечення виходу з кризи, перехід до сталого економічного зростання, без якого неможливе досягнення гідної якості життя. Система антикризового управління на підприємствах насамперед має забезпечити превентивне управління кризами, що в ідеалі дозволяє передбачати і не допускати їх виникнення та знижувати ймовірність банкрутства підприємств.

Усі ці обставини з очевидністю зумовлюють необхідність вивчення теоретико-методологічних засад системи антикризового управління підприємством та методів зниження ймовірності їхнього банкрутства.

Існує два принципово можливі, але не взаємовиключних поглядів на природу кризи: статичний, коли криза сприймається як стан системи; динамічний, у якого криза сприймається як процес.

Що ж до економічної науки, можна з упевненістю відзначити, що тут переважає динамічний ракурс, а криза традиційно постає як фаза економічного циклу. Водночас теорія кризи не змогла повністю трансформуватись у теорію циклу. Причому в останні десятиліття все частіше йдеться про непередбачувані шоки. Активно розвиваються альтернативні теорії кризи, зокрема суттєвою специфікою характеризуються дослідження криз підприємств.

Враховуючи існуючі підходи щодо визначення сутності категорії «антикризове управління», необхідно зазначити, що ця категорія поєднує в собі різні просторові та часові характеристики, що підкреслює її комплексність та системність. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти симптоми кризи для її запобігання, керувати кризою при її настанні та мінімізувати витрати та компенсувати втрачені можливості при виході підприємства із кризової ситуації.

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

Рекомендується використовувати кілька методик прогнозування, фактично виконуючи взаємоперевірку точності отриманих результатів. Важливо відзначити, що оскільки пропонуване методичне забезпечення отримані в результаті застосування статистичних методів, можливе отримання некорелюючих результатів при використанні різних методик.

Системі антикризового управління притаманні такі властивості: гнучкість та адаптивність; здатність прийняття неформального управління, наявність терпіння та впевненості керівника; диверсифікація управління. В даному випадку відбувається пошук нових типологічних ознак, необхідні у складній ситуації; зниження централізму з метою забезпечення миттєвого реагування на кризові явища; посилення інтеграційних процесів, що дозволяє більш повно та точно використовувати потенціал компетенції.

Антикризовому управлінню притаманні такі технології: мобільність та динамічність для ефективного використання ресурсів та реалізації нових інноваційних програм; розробка та реалізація управлінських рішень; застосування антикризового критерію при розробці та реалізації управлінського рішення.

Технологія антикризового управління – це комплекс заходів, що послідовно здійснюються з попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків.

Роль контролінгу як одного з елементів антикризового управління полягає в систематичних перевірках на всіх рівнях виконання поставлених завдань та вжиття заходів для запобігання відхиленням від намічених шляхів та методів їх виконання, уникнення банкрутства та кризових ситуацій як у теперішньому, так і в майбутньому.

Превентивне антикризове управління є невід'ємною частиною

міжнародного бізнесу. Застосування ефективних методів та стратегій превентивного антикризового управління дозволяє підприємствам забезпечити стійкість та успішність у змінних умовах ринку та уникнути серйозних кризових ситуацій.

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

Рекомендується використовувати кілька методик прогнозування, фактично виконуючи взаємоперевірку точності отриманих результатів. Важливо відзначити, що оскільки пропоноване методичне забезпечення отримані в результаті застосування статистичних методів, можливе отримання некорелюючих результатів при використанні різних методик.

Слід зазначити, що у 2018 – 2020 рр. спостерігається збільшення власного капіталу, що позитивно характеризує роботу підприємства, але разом з тим зростають і поточні зобов'язання за рахунок збільшення кредиторської заборгованості, що може негативно вплинути на роботу підприємства. До того, власний капітал становить близько третини вартості майна, що також свідчить про зниження фінансової стійкості,

Підприємства у 2018 р., 2020 р. прибуткове, у 2019 р. – збиткове. В 2018 р. чистий прибуток підприємства становив 1987 тис.грн, в 2019 р. збиток становив 28899 тис.грн. в 2020 р. стан підприємство покращується. Чистий приуток у 2020 р. становив 17928 тис.грн.

В 2018 – 2020 рр. коефіцієнт покриття знаходиться не врекомендованих межах, підприємств не зможе покасити поточні зобов'язання в термін один рік. В аналізованому періоді значення коефіцієнта швидкої ліквідності дозволяє зробити висновок, що підприємство не зможе погасити поточні зобов'язання за рахунок своєчасного проведення розрахунків здебіторами. Негайно підприємство не зможе задовольнити свої зобов'язання, що підтверджується динамікою коефіцієнту абсолютної ліквідності.

