

Зразок оформлення титульного аркуша магістерської роботи

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ Національний університет «Запорізька політехніка»

Економіко-гуманітарний інститут, факультет економіки та управління
(повне найменування інституту, факультету)

кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

_____ магістр _____
(ступінь вищої освіти)

на тему _____ Антикризове управління підприємствами в умовах невизначеності та ризику

Виконала: студентка 2 курсу, групи ФЕУ-510м

Спеціальності _____ 073 «Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»

_____ Дончик Дар'я Ігорівна _____
(прізвище та ініціали)

Керівник _____ Нечасва Ірина Анатоліївна _____
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет ЕГІ, факультет економіки та управління
 Кафедра «Менеджмент»
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування»
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Дончик Дар'я Ігорівна
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Антикризове управління підприємствами в умовах невизначеності та ризику

керівник проекту (роботи) Нечасва Ірина Анатоліївна,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « _____ » _____ 20__ року
 № _____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проекту
 (роботи) _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада	Підпис, дата
--------	------------------------------	--------------

	консультанта	завдання видав	прийняв виконане завдання

7. Дата видачі завдання « _____ » _____ 20__ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання		
2	Вибір теми		
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі		
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми		
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи		
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником		
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді		
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді		
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому		
11	Нормоконтроль		
12	Попередньої захист магістерської роботи		
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні		
14	Захист магістерської роботи перед ЕК		

Студент(ка)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «Антикризове управління підприємствами в умовах невизначеності та ризику»: 142 с., 10 рис., 23 табл., 84 джерел.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємства в умовах невизначеності та ризику. Мета дослідження - обґрунтування комплексу теоретичних та практичних підходів до антикризового управління підприємствами в умовах невизначеності та ризику.

Методи дослідження: аналіз і синтез, методи групування, методи економіко-математичного моделювання та економіко-статистичного аналізу.

Результати та їх новизна. Обґрунтовано комплекс теоретичних та практичних підходів до антикризового управління підприємствами в умовах невизначеності та ризику. Новизна роботи полягає в розробці механізму аналізу ризиків на підприємстві та методи їх подолання на засадах державно-приватного партнерства.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи антикризового управління підприємствами в умовах невизначеності та ризику, проведено аналіз ефективності антикризового управління підприємством та надані рекомендації щодо удосконалення антикризового управління підприємством в умовах невизначеності та ризику.

Значущість роботи і висновки. Визначені методи вдосконалення антикризового управління ДП «Івченко-Прогрес», дозволяють здійснювати комплексний моніторинг стану підприємства у кризових ситуаціях та підвищити ефективність роботи, конкурентоспроможність, фінансову стійкість підприємства.

Ключові слова: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, РИЗИК, НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, КАРТА РИЗИКІВ, ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО.

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу.....	
Реферат.....	
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ.....	11
1.1 Поняття, особливості та відмінності дефініцій «невизначеність» та «ризик».....	11
1.2 Антикризове управління: сутність, принципи, функції.....	20
1.3 Підходи до прийняття антикризових управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.....	36
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС».....	46
2.1 Дослідження виробничо-господарської діяльності підприємства.....	46
2.2 Комплексний аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на підприємство.....	61
2.3 Оцінка платоспроможності ДП «Івченко-Прогрес».....	75
Висновки до розділу 2.....	85
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС».....	87
3.1 Аналіз ризику зниження фінансової стійкості ДП «Івченко-Прогрес» в рамках антикризового управління підприємством.....	87
3.2. Розробка стратегії антикризового управління ДП «Івченко-Прогрес».....	94

3.3 Обґрунтування доцільності впровадження центру розвитку державно-приватного партнерства в Запорізькій області для реалізації проектів ДП «Івченко-Прогрес» в межах антикризової стратегії підприємства.....	100
Висновки до розділу 3.....	109
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	111
4.1 Аналіз потенційних небезпек.....	111
4.2 Заходи по забезпеченню безпеки.....	113
4.3 Заходи з виробничої санітарії та гігієни праці.....	116
4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях.....	121
Висновки до розділу 4.....	128
ВИСНОВКИ.....	129
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	133
ДОДАТКИ.....	142
Додаток А Організаційна структура ДП «Івченко-Прогрес».....	142

ВСТУП

Актуальність теми. Антикризове управління є невід'ємним елементом єдиної системи управління підприємством і являє собою систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з кризи, але і на запобігання входження в таку ситуацію. Часто подолання кризових ситуацій за допомогою налагодженої системи менеджменту, правильно обраної стратегії розвитку і функціонування ефективної та своєчасної системи антикризового управління дає змогу компанії досягти нових висот. А от необґрунтовані та неузгоджені стратегічні рішення в період кризи можуть стати початком занепаду компанії.

Прийняття управлінського рішення в кризовій ситуації дуже часто потребує діяти в жорстко обмежений термін та в умовах недостатності інформації. Правильно налагоджена система антикризового управління на підприємстві, дозволяє швидко та якісно проаналізувати стан підприємства, кризові явища, що йому загрожують та виробити чіткий план реалізації антикризових заходів. Тому вибрана тема є не тільки актуальною, а й необхідною, оскільки антикризове управління в умовах недостатності інформації є важливою складовою в досягненні цілей організації і забезпеченні стабільного її розвитку.

Дослідженням основних концептуальних положень антикризового управління займалися такі зарубіжні й вітчизняні автори: Василенко В.О.[4], Копа М.В.[29], Штангрет А.М.[78], Короткова Е.М.[30], Фрум О.Л.[71], Науменко А.П.[41] та інші вчені.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування комплексу теоретичних та практичних підходів до антикризового управління підприємствами в умовах невизначеності та ризику .

Реалізація мети роботи потребує вирішення наступних задач:

– визначити поняття, особливості та відмінності дефініцій «невизначеність» та «ризик»;

- дослідити сутність антикризового управління підприємствами;
- розглянути підходи до прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності та обмеженої інформації;
- дослідити виробничо-господарську діяльність підприємства ДП «Івченко-Прогрес»;
- виконати комплексний аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на підприємство ДП «Івченко-Прогрес»;
- оцінити фінансову стійкість та платоспроможність ДП «Івченко-Прогрес»;
- запропонувати метод аналізу ризику зниження фінансової стійкості ДП «Івченко-Прогрес»;
- впровадити зміни в організаційній структурі ДП «Івченко-Прогрес», шляхом введення в роботу підприємства відділу антикризового управління підприємством;
- описати можливість створення центру розвитку ДПП в Запорізькій області для реалізації проектів ДП «Івченко-Прогрес» в межах антикризової політики підприємства.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємства в умовах невизначеності та ризику.

Предметом дослідження є методи та інструменти антикризового управління в умовах невизначеності та ризику.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано загальнонаукові методи пізнання, включаючи системний, процесний, проектний підхід, аналіз і синтез, принципи логічного та порівняльного аналізу, фінансовий аналіз, методи групування та узагальнення, метод аналізу ризиків «краватка-метелик» та матриця ризиків. Методи системного аналізу використовувалися для характеристики змістовних засад антикризового управління та прийняття рішень в умовах невизначеності. Методи процесного та проектного підходів були використані для розробки організаційно-управлінських інструментів удосконалення антикризового управління підприємством ДП «Івченко-

Прогрес». Методи фінансового аналізу були використані для оцінки фінансового стану підприємства. Метод аналізу ризиків «краватка-метелик» та матриця ризиків були використані для визначення та аналізу основних ризиків підприємства.

Інформаційними джерелами дослідження послужили матеріали вітчизняних та зарубіжних досліджень, опублікованих у наукових виданнях, дані управлінської та фінансової звітності ДП «Івченко-Прогрес», а також результати власних досліджень, проведених автором. Дослідження виконане на фактичних матеріалах державного підприємства «ДП «Івченко-Прогрес». Перелік сформованих компетентностей.

У результаті написання магістерської дипломної роботи сформовані загальні та спеціальні компетентності:

- здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- здатність планувати і виконувати наукові та прикладні дослідження, презентувати їх результати;
- спеціалізовані концептуальні знання, набуті у процесі навчання, зокрема в контексті дослідницької роботи;
- розв’язання складних задач і проблем, що потребує оновлення та інтеграції знань, часто в умовах неповної/недостатньої інформації та суперечливих вимог;

Апробація результатів магістерської дипломної роботи. Результати магістерської роботи пройшли апробацію на конференції «Science, society, education: topical issues and development prospects», на тему «Особливості аналізу діяльності підприємства в умовах обмеженої інформації в антикризовому управлінні» [43].

Структура магістерської роботи. Дослідження складається з вступу, чотирьох розділів – теоретичного, що містить теоретичні основи діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризику; аналітичного, що присвячений аналізу ефективності антикризового управління підприємством

дп «Івченко-прогрес» та рекомендаційного, що містить пропозиції щодо удосконалення антикризового управління підприємством дп «Івченко-прогрес»; четвертого розділу з охорони праці, висновків, списку використаних джерел, додатків. Дослідження містить 142 сторінки тексту магістерської дипломної роботи; 10 рисунків; 23 таблиці; 15 формул; 1 додаток на 1 сторінці; 84 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

1.1. Поняття, особливості та відмінності дефініцій «невизначеність» та «ризик»

Категорії «невизначеність» і «ризик» грають важливу роль в навколишньому середовищі і в економіці зокрема. Будучи невід'ємною складовою частиною умов господарської діяльності, невизначеність лежить в основі складних і важливих економічних явищ, пов'язаних з виробництвом продукції.

Різноманіття ситуацій і проблем, що виникають на підприємствах різного рівня і профілю діяльності, породжує прагнення позначити кожне джерело невизначеності своїм ризиком.

Під невизначеністю розуміється неповнота або неточність інформації про передумови, умови або наслідки реалізації проекту, в тому числі про пов'язані з ними витрати і результати. Її причинами є основні три групи факторів: незнання, випадковість і протидія [2].

Випадковість настання події означає неможливість точно визначити час і місце його виникнення. Невизначеність пояснюється тим, що економічні проблеми зводяться в своїй суті до завдань вибору з деякого числа альтернатив. При цьому організації (індивіди) не мають повного знання ситуації для вироблення оптимального рішення, а також не мають обчислювальних засобів достатньої потужності для адекватного обліку всієї доступної їм інформації. Невизначеність умов реалізації проекту не є заданою. По мірі здійснення проекту учасникам надходить додаткова інформація про умовах реалізації і раніше існуюча невизначеність знижується.

Отже, за рівнем імовірності настання подій виділяють три основні види невизначеності: початкова невизначеність, часткова невизначеність, повна невизначеність.

У сучасній економічній теорії індикатором невизначеності виступає категорія ризику. Ризик - подія або група споріднених випадкових подій, що завдають шкоди об'єкту.

Основна відмінність між ризиком та невизначеністю полягає у тому, чи відомі суб'єкту, що приймає рішення, кількісні ймовірності настання певних подій. Як правило, термін «ризик» використовується для характеристики економічної ситуації, в якій відомі всі ймовірності настання подій. Коли немає можливості оцінити на суб'єктивній або об'єктивній основі ймовірності отримання тих чи інших результатів (виникнення подій), використовується термін «невизначеність». Якщо ризик характерний для виробничо-економічних систем з масовими подіями, то невизначеність існує в тих випадках, коли ймовірності наслідків доводиться визначати суб'єктивно через відсутність статистичних даних за попередні періоди [45, с.6].

Такий підхід до інтерпретації категорій ризику і невизначеності прийнятий в неокейнсіанській традиції, в той же час як неокласична школа вважає ці поняття тотожними [2].

У кількісному відношенні невизначеність має на увазі можливість відхилення результату від очікуваного (або середнього) значення як в меншу, так і в більшу сторону. Така невизначеність носить назву «спекулятивної» на відміну від «чистої» невизначеності, яка передбачає тільки можливість негативних відхилень кінцевого результату діяльності.

Діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта нерозривно пов'язана з різноманітними ризиками, які неминуче супроводжують всі напрямки і сфери діяльності компанії на протязі її існування. При цьому завжди існує потенційна небезпека втрати ресурсів або недоотриманого прибутку в порівнянні із запланованим рівнем або з іншої альтернативою, що може привести до вельми несприятливих наслідків.

Ризик - складне і багатогранне явище, яке має безліч різних аспектів. В даний час ризик все частіше розглядається як складова економічної діяльності, проте в економічній літературі немає однозначного поняття категорії ризику. кожен дослідник дає таке визначення, яке, на його погляд, найбільшою мірою розкриває сутність даного явища і виділяють найбільш значущі його боку [11, с.2]

Від рівня ризику залежить можливість здійснення угод, розвитку бізнесу та управління, збереження і примноження капіталу, стабільність організації. У центрі уваги тут знаходяться процеси вкладення грошових коштів в різні господарські операції і процеси використання і формування капіталу, які мають на увазі різні цілі (отримання прибутку, формування операційних оборотних і необоротних активів та ін.). Саме результати оцінки ризиків повинні стати основою для прийняття рішення.

У розвинених країнах питання ведення стратегічного управління ризиками приділяється величезна увага. В сучасній українській економіці, в умовах нестабільності, питання дослідження ризиків грають важливу роль в управлінні фірмою, так як саме поняття ризик тісно пов'язане з поняттям прибутковості, тому грамотне управління ризиками безпосередньо веде до ефективності і поліпшення результатів у фінансово-господарської та виробничої діяльності організації.

Більш повно ризик можна визначити наступним чином: «ризик - це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети» [52, с.22]. У процесі здійснення фінансово-господарської діяльності організації ризиковий випадок може настати, а може і не настати. Величина ймовірності виникнення ризикової події варіюється в залежності від ряду факторів, як об'єктивних, так і суб'єктивних. Однак імовірнісна природа ризику є його характерною рисою [34, с. 115].

Виходячи з вищесказаного, сутність ризику можна виразити наступними елементами:

- можливість відхилення від спочатку поставленої мети, для якої був обраний даний альтернативний варіант;
- ймовірність досягнення запланованого результату;
- відсутність повної впевненості в досягненні заданої мети;
- можливі негативні наслідки при здійсненні діяльності в умовах невизначеності для людини (або організації), що йде на ризик;
- очікування невдачі, відчуття небезпеки обраної альтернативи;
- оцінка ситуації, що склалася.
- альтернативність вибору управлінського рішення

Поряд з цим ризик має певні риси, серед яких можна виділити три основних: суперечливість, альтернативність і невизначеність (рис. 1.1).

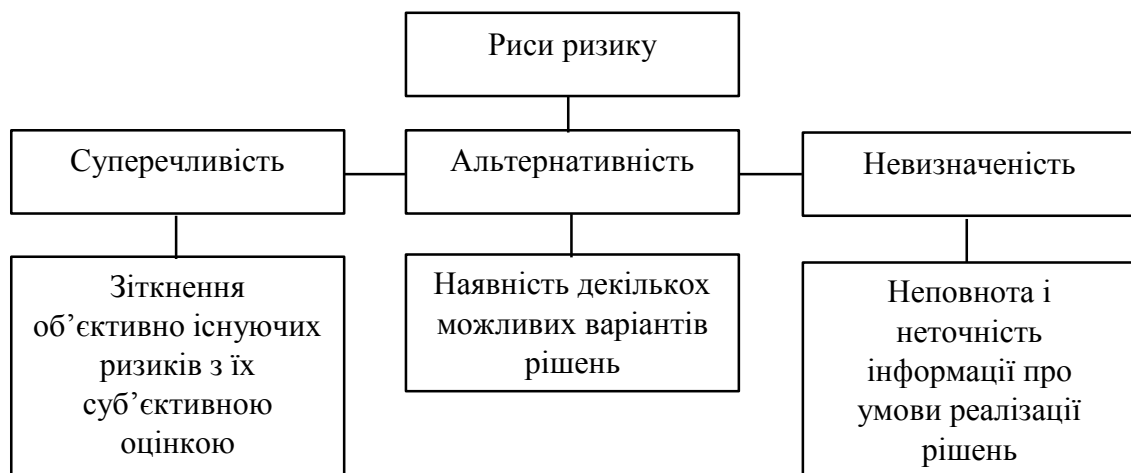


Рис. 1.1 Основні риси ризику

Ризик також можна визначити як узагальнену суб'єктивну характеристику ситуації прийняття рішення в умовах невизначеності, що відображає можливість появи і значимість для суб'єкта прийняття рішень та завданої шкоди в результаті наслідків прийняття того чи іншого рішення. Тому будь-який вид аналізу і оцінки повинен проводитися з урахуванням ризику і невизначеності. Тлумачення основних категорій представлена на рис.1.2.

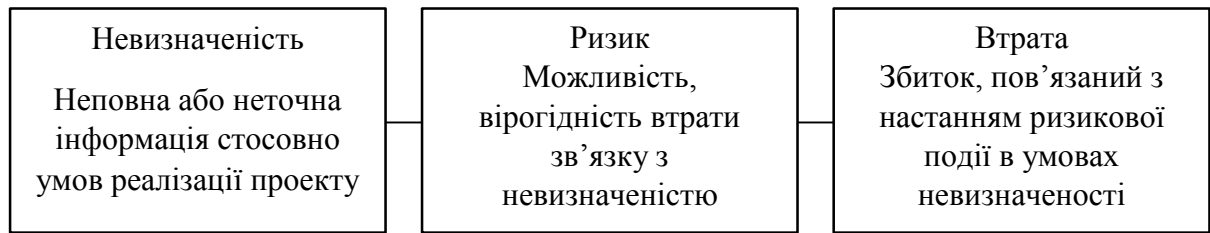


Рис. 1.2 Тлумачення категорій «невизначеність», «ризик», «втрата»

На відміну від невизначеності, ризик є вимірної величиною, його кількісною мірою служить ймовірність успішного результату. наприклад, проектний ризик можна визначити як можливість повної або часткової втрати інвестованого капіталу.

Відповідно до чинників, що впливають на ризик, в економічній літературі виділяють наступні групи ризиків промислового підприємства:

- ризики, характерні для країни в цілому – ризики, зумовлені труднощами в соціально економічній і політичній сфері держави, а так само ризики пов'язані з тиском (санкціями) з боку інших держав;
- ризики, що носять стратегічний характер – прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутнє суспільства, які не в повній мірі враховують зовнішні або внутрішні особливості середовища;
- ризики, що виникають на досліджуваному галузевому ринку;
- виробничо технічні ризики – позапланові зупинки роботи основного виробничого обладнання;
- ризики, пов'язані зі змінами в законодавчих актах – зміна законодавчої бази та нормативних правових актів;
- фінансово економічні ризики відсоткові і монетарні ризики;
- ризики, пов'язані з діяльністю персоналу організації – ризики, пов'язані з виникненням аварій і позаштатних ситуацій з вини персоналу;
- ризики екологічного характеру – ризики, безпосередньо пов'язані з надання об'єктами підприємства негативного впливу на навколишнє природне середовище та нанесенням їй шкоди, а так само ризики, пов'язані з компенсацією цих втрат [68].

Зважаючи на потенційні негативні наслідки ризиків для промислових підприємств, з практичної точки зору викликає зацікавленість класифікації ризиків за можливими наслідками:

– припустимий ризик — це ризик рішення, у результаті не здійснення якого підприємству загрожує втрата прибутку. У межах цієї зони підприємницька діяльність зберігає свою економічну доцільність, тобто втрати є, але вони не перевищують розмір очікуваного прибутку.

– критичний ризик — це ризик, за якого підприємству загрожує втрата обсягів продаж, тобто зона критичного ризику характеризується небезпекою втрат, які свідомо перевищують очікуваний прибуток і можуть призвести до втрати всіх засобів, вкладених підприємством у проект.

– катастрофічний ризик — ризик, за якого існує можливість виникнення неплатоспроможності підприємства. Втрати можуть досягати величини, яка дорівнює майновому стану підприємства. Також до цієї групи відносять будь-який ризик, пов'язаний із прямою небезпекою для життя людей або виникненням екологічних катастроф [78].

Ступінь інвестиційного ризику залежить від політичної, соціальної, економічної, екологічної ситуації. об'єктом ризику в даному випадку виступають майнові інтереси особи, здійснює вкладення своїх коштів, тобто інвестора. Можна визначити, що рівень ризику є теоретичною оцінкою «небезпеки», яка характеризує весь можливий спектр небажаних подій, ступінь реальної можливості їх настання, розмір обумовлених матеріальних і нематеріальних втрат. В силу неможливості повного усунення економічного ризику через об'єктивної природи причин його виникнення, рівень ризику рекомендується вважати більше нуля. Кожен господарюючий суб'єкт встановлює для себе прийнятну ступінь ризику [10].

Вищевикладене дозволяє нам зробити висновок, що ризик можна охарактеризувати як з якісної, так і з кількісної сторони. З якісної боку ризик – можливість впливу на об'єкт і його елементи непередбачених подій, які можуть завдати певної шкоди і перешкоджати досягненню мети. Кількісне

визначення ризику-функція ймовірності настання ризикової події і ступеня його негативного впливу, яке буде надано на об'єкт цією подією.

Суперечливість ризику проявляється в тому, що ризиковані ситуації існують об'єктивно, але вони неминуче стикаються з суб'єктивною оцінкою. Об'єктивність ризику виражається в тому, що ризиковані події пронизують життя незалежно від того, усвідомлює їх суб'єкт чи ні.

Суб'єктивна сторона ризику проявляється в тому, один суб'єкт, який був схильний до ризику може оцінити його як небезпеку, а інший, навпаки, як можливість.

Альтернативність пов'язана з вибором певних альтернатив, тобто необхідності вибору з декількох наявних можливостей. Приймаючи рішення на користь тієї чи іншої альтернативи, економічних суб'єкт неминуче втрачає можливість реалізувати інші варіанти. Це, в свою чергу, несе в собі так звані «витрати втрачених можливостей». Тому особі, що приймає рішення, важливо вибрати найоптимальніший варіант з представлених, що і буде ризиком. А там, де немає вибору, не виникає ризикована ситуація і, як наслідок, відсутній ризик.

На даному етапі розвитку в умовах постійних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, роль випадковості та невизначеності в діяльності суб'єктів господарювання посилюється й набуває постійного характеру. Невизначеність є складним феноменом зі значним спектром різновидів, значення та місце яких у розвитку і функціонуванні суспільства змінюються, відбиваються на поведінці підприємств, а іноді докорінно перетворюють її.

Існування ризику нерозривно пов'язано з невизначеністю, яка різноманітна за формою прояву і за змістом. Невизначеність є головне джерело ризику. Причинами невизначеності є три основні фактори: незнання, випадковість і протидія. Так, невизначеність можна пояснити тим, що багато економічних проблем зводяться до вибору певної альтернативи, яка найбільш оптимально підходить до поставлених цілей і завдань. При цьому економічні агенти, в ролі яких можуть виступати як окремі індивіди, так і організації, не завжди мають

повну і розгорнутою інформацією про ситуацію для прийняття найбільш оптимального рішення, а також не мають можливості вести адекватний облік всієї інформації, наявної у них в доступі.

Для правильності оцінки і мінімізації ризиків необхідно використовувати карту ризиків (табл. 1.1) яку застосовують у своїй діяльності більшість вітчизняних та закордонних підприємств. На основі карти ризиків підприємству легше формувати заходи з управління ними, так як воно дозволяє встановити ризики одного рівня, відокремити небезпечні ризики, що вимагають обробки, від тих, яким негайні дії не потрібні.

В загальному розумінні карта ризику – це графічний і текстовий опис обмеженого числа ризиків банку, розташованих у таблиці, по одній осі якої вказана сила впливу або значимість ризику, а за іншою – ймовірність або частота його виникнення. По вертикальній осі відображається ймовірність втрат (від низької low до високої – high), по горизонтальній осі – значимість ризику або вплив (в грошових одиницях, від low до high) [26].

Таблиця 1.1

Карта ризиків підприємства

	Вплив на цільові показники (наслідки)					
		Можна знехтувати	Невеликий	Помірний	Значний	Суттєвий
Ймовірність реалізації	Дуже ймовірно	Нижче середнього	Середня	Вище середнього	Висока	Висока
	Ймовірно	Низька	Нижче середнього	Середня	Вище середнього	Висока
	Можливо	Низька	Нижче середнього	Середня	Вище середнього	Вище середнього
	Малоймовірно	Низька	Нижче середнього	Нижче середнього	Середня	Вище середнього
	Дуже малоймовірно	Низька	Низька	Нижче середнього	Середня	Середня

Схема розподілу ризиків поділена на три зони: в зелену зону входять прийнятні для компанії ризики, настання яких не призведе до серйозних наслідків; у жовту зону потрапляють ризики, за якими слід стежити через те, що їх наступ може завдати шкоди компанії; у червону зону потрапляють

ризиків, на які потрібно негайно реагувати, бо вони зазнають величезних втрат для підприємства. Кордони цих зон називаються межами толерантності.

Наступним етапом роботи з картою ризиків є складання плану дій для кожного ризику. Мета цього етапу – зрозуміти, як перемістити неприйнятні ризики до зони допустимих чи прийнятних ризиків. При складанні плану роботи з ризиком дуже важливо враховувати можливість виникнення нових небезпек у його мінімізації.

Якщо неприпустимий ризик можна знизити до допустимого, то до нього можна згодом застосовувати метод ухилення від ризику, а якщо пом'якшити неприпустимий ризик неможливо, то прийняття цього ризику обов'язково має супроводжуватися резервуванням коштів у випадок непередбачених обставин.

Складена карта ризиків не може залишатися незмінною, вона має реагувати і видозмінюватися під впливом прийнятих рішень, виконуваних операцій та господарського життя підприємства в цілому. Під впливом змін, що відбуваються, можуть з'являтися нові ризики, а деякі старі втрачати свою актуальність, ставати незначними і несуттєвими для компанії. Тому дуже важливо, щоб процес моніторингу ризиків в організації був налагоджений і здійснювався безперервно.

Побудова карти ризиків може здійснюватися в рамках впровадження системи управління ризиками на рівні всього підприємства, що складно, а часто і неможливо виконати внутрішніми силами підприємства. Або для вирішення відокремленого кола завдань з управління ризиками, наприклад, в рамках попередньої оцінки різних стратегій розвитку. В залежності від завдань і застосовуваної методології, підприємство отримує і різні переваги і вигоди. При цьому найважливіша вигода – рішуче скорочення циклів і часу прийняття рішення [26].

Отже, ризик та невизначеність характеризують минуле, сьогодення та майбутнє і повинні бути враховані у будь-якому рішенні, яке впливає на цілі організації. Хоча в економічній літературі часто не роблять відмінностей між поняттями ризик та невизначеність, але їх, судячи з усього вищесказаного слід

чітко розрізняти. Таким чином можна зробити висновок, що ризик характеризує ситуацію, за якої настання невідомих подій дуже ймовірно і може бути оцінено кількісно, а невизначеність – коли ймовірність настання таких подій оцінити наперед неможливо.

Також для того, щоб ефективно керувати ризиками на підприємстві, необхідно, в першу чергу, ідентифікувати ризики та визначити ступінь ймовірності їх настання, універсальним засобом для такого аналізу буде складання карти ризиків.

1.2. Антикризове управління: сутність, принципи, функції

Чітке визначення кризового стану завжди спричиняло полеміку серед практиків і науковців, оскільки не кожна негативна ситуація в діяльності підприємств призводить до кризи. Тому доцільно спочатку розглянути сутність цього поняття. Поняття "криза" – одне з найбільш складних, яке має багато змістових відтінків інтерпретацій та різних характеристик.

"Криза" (від грецького *krisis* – поворотний пункт, рішення, вихід) – це різкий крутий перелом у чому-небудь, тяжкий перехідний стан; скрутне становище [15]. На думку Василенко В.О., криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі [4].

Елементами, притаманними більшості кризових явищ, називають: по-перше, загрозу для організації, по-друге, ефект несподіванки і, по-третє, короткий час для прийняття рішення. За Веннетом, криза – це процес трансформації коли стара система вже не може більше функціонувати [84], тому четвертим елементом є необхідність, навіть, доцільність змін.

Усю сукупність факторів, які здатні привести підприємство до економічної кризи, можна розділити на дві групи:

– зовнішні стосовно підприємства, на які воно не в змозі впливати або

його вплив обмежений;

– внутрішні, що виникають у результаті діяльності самого підприємства.

Економічну сутність категорії «криза» можна розкрити й на основі теорії обмежень системи. Виявивши «слабку ланку» системи, її можна усунути, але «слабкою ланкою» стає інша, цей процес є умовою безперервності розвитку системи. На підставі цього можна зробити висновок, що криза в системі починається з локальної кризи однієї з підсистем. Тобто диспропорція в розвитку окремих елементів системи є джерелом виникнення кризової ситуації. Таким чином, вчасне виявлення причини кризи, сприяє цілеспрямованому впливу на її джерело [72].

Кризові явища в науковій літературі класифікуються за багатьма критеріями, основні з них наведені в табл. 1.2 [4, с. 14-17].

Таблиця 1.2

Класифікація кризових явищ за Василенко В.О.

Критерій класифікації	Види криз
1. За масштабом	– загальні – охоплюють всю соціально-економічну систему – локальна – тільки частину
2. За проблематикою	– макрокризи – великі обсяги і масштаби проблематики – мікрокриза – охоплює тільки окрему проблему чи групу проблем
3. За структурою відносин у соціально-економічній системі	– економічні – відбивають гострі протиріччя в економіці – фінансові – кризи грошового вираження економічних процесів – соціальні – виникають при загостренні протиріч в різних соціальних групах – політичні – кризи в політичному устрої суспільства, кризи влади – організаційні – кризи поділу й інтеграції діяльності – психологічні – кризи психологічного стану – технологічні – кризи нових технологічних ідей

Продовження табл. 1.2

Критерій класифікації	Види криз
4. За безпосередньою причиною виникнення	– природні – викликані природними умовами – суспільні – у суспільних відносинах – екологічні – викликані діяльністю людини
5. За фактором передбачуваності	– передбачувані (закономірні) – несподівані (випадкові)
6. За характером протікання кризи	– глибока (гострі) – легка (м'які)
7. За стадією кризи	– латентні – є найбільш небезпечними, бо протікають непомітно – явні – протікають помітно і легко виявляються

Класифікувати причини виникнення кризових ситуацій в організації можна за різними ознаками. Найбільш поширеною є класифікація за місцем (локацією) виникнення на зовнішні – ті, що виникають за межами компанії, які важко ідентифікувати, але можливо частково передбачити; та внутрішні – ті, що виникають всередині компанії, залежать від діяльності компанії та можуть швидше бути усунутими, ніж зовнішні [37].

До внутрішніх причин виникнення кризових явищ відносять:

- недостатню підготовку менеджменту та непрофесіоналізм керівництва;
- неефективний вплив функцій управління;
- прийняття помилкових стратегічних та тактичних рішень;
- відсутність інновацій;
- слабку модернізацію або її відсутність;
- втрату унікальності;
- слабку організаційну культуру;
- невдоволення співробітників, погану мотивацію або її відсутність;
- некомпетентність персоналу;
- високу і неконтрольовану плінність кадрів;

- погану організацію трудового і виробничого процесу;
- недоліки в фінансовій та маркетинговій діяльності тощо.

До зовнішніх причин виникнення кризи, на які компанія впливати не може, відносять:

- зміни на ринку;
- глобальні економічні зміни;
- політичні зміни;
- юридичні та законодавчі зміни;
- стихійні лиха та природні катаклізми.

На основі вже існуючих досліджень [51] у сфері антикризового управління підприємством виділяють такі стадії кризи:

- превентивна (випереджувальна) – стадія, на якій можливо запобігти загрозі виникнення кризової ситуації, що є набагато краще, ніж шукати способи нейтралізації її негативних наслідків;

- стабілізаційна (реактивна, реагуюча) – передбачає розробку та реалізацію антикризових дій в момент виникнення кризової ситуації, що забезпечить швидке її подолання, мінімізацію втрат;

- завершальна – антикризове управління спрямоване на відновлення платоспроможності, фінансової стійкості, ліквідності та уникнення банкрутства.

Наслідками кризи можуть бути як оновлення об'єкта, так і його руйнування. Плотинський Ю.М. розглядає три варіанти виходу системи з кризи:

- розпад або загибель системи, при цьому її елементи захоплюються іншими системами;

- реформа – поступова перебудова ядра, генотипу системи, що веде до появи якісно нової системи;

- революція – різка, стрибкоподібна зміна ядра системи, катастрофічний перехід з одного стану в інший [54, с. 289].

Отже можна зробити висновок, що сама криза не несе в собі погрози

системі. Погрозу життєдіяльності криза має тільки в тому випадку, якщо не здійснюється адекватне управління підприємством.

Поняття кризи на пряму зв'язано з поняттям антикризового управління. Внаслідок кризи, що викликана перехідними процесами в економіці, в сучасному підході до управління склався стійкий стереотип антикризового управління. Його суть полягає в розробці і впровадженні заходів щодо виведення підприємства з кризи, в якій воно перебуває в цей момент.

Копя М.В. [29, с. 165-166] наводить погляди вчених, які трактують антикризове управління з точки зору "вузького" та "широкого" підходів. До "вузького" підходу автор відносить підходи науковців, що зазначають необхідність використання антикризового управління за вже наявної кризи; до "широкого" – підходи, що виділяють антикризове управління як постійно діючу функцію, незважаючи на характеристику стану підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Визначення поняття «антикризове управління підприємством»

Автор	Визначення
Короткова Е. М. [30, с. 128].	Антикризове управління підприємством - це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів по зниженню негативних наслідків кризи й використання її факторів для наступного розвитку.
Василенко В.О. [4, с. 23]	Антикризове управління підприємством - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку.
Штангрет А.М., Копилук О.І (78, с. 70)	Антикризове управління підприємством – це система управління підприємством, що спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії виникнення кризи, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, що складають загрозу для існування та подальшого функціонування підприємства
Лігоненко Л.О. [35, с. 57]	Антикризове управління підприємством - це постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, запобігання його банкрутству.
Ситник Л.С. [60, с. 22]	Антикризове управління підприємством - здатність до розробки оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей підприємства в умовах кризи, координації діяльності підприємства та його працівників щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах.

Проведені дослідження визначень поняття «антикризове управління» дозволили провести їх групування таким чином:

– докризове управління підприємством в умовах загальної кризи економіки – це «попереджаюче» управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризи;

– управління підприємством в кризових умовах в передбанкрутному стані у результаті порушення платоспроможності, при якому зберігається можливість відновлення рівноваги – це управління, метою якого є стабілізація нестійкого стану за рахунок поповнення джерел власних засобів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів.

– управління процесами виходу з кризи в рамках судових процедур банкрутства – це управління, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства з кризи шляхом розпорядження майном боржника, досягнення мирової угоди, проведення санації (відновлення платоспроможності) боржника або ліквідації банкрута.

Об'єднавши ці три аспекти управління в єдиний процес можна отримати систему управління розвитком підприємства, що перебуває в різних положеннях стосовно кризи [71].

Антикризове управління насамперед повинно бути спрямоване на швидке реагування на будь-яку критичну ситуацію і здійснюватися за такими принципами [45]:

– принцип опори на антикризову свідомість – розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи для усіх суб'єктів антикризового процесу. Найважливішими характеристиками свідомості є інтереси, цінності та мотиви діяльності, від яких залежить досягнення поставленої мети.

– принцип антикризової мотивації діяльності – переважне використання засобів мотивації, спрямованих на розв'язання кризових проблем. Адміністративні або організаційні заходи не підкріплені економічною та морально-етичною мотивацією, як правило, неефективні.

– принцип упередженості в розв'язанні проблем – швидкість поглиблення кризових явищ на певному етапі виходить з-під контролю, зміни стають незворотними, тому механізм антикризового управління має бути орієнтованим насамперед на запобігання виникненню та поглибленню кризових явищ.

– принцип багатоваріантності розробки можливих антикризових процедур з врахуванням фактора невизначеності і ризику реалізації окремих планових заходів. Необхідність розробки альтернативних заходів обумовлюється, по-перше, їх можливою не результативністю, по-друге, ймовірністю змін у зовнішньому оточенні, внутрішньому потенціалі, ціле визначенні власників підприємства, внаслідок чого розроблений варіант антикризових дій буде визнаний як недоцільний або неможливий для реалізації.

– принцип реалістичності в оцінці ситуації, успіхів або невдач, які мають місце. Оцінюючи можливість подолання кризи необхідно спиратися на об'єктивну реальність. Інформація про будь-які позитивні зрушення, які мають місце і є результатом антикризових заходів, має розповсюджуватися серед персоналу. Невдачі не повинні сприйматися фатально, слід зосереджувати увагу на вивченні причин низької ефективності або не результативності для запобігання повторенню таких помилок у майбутньому.

Враховуючи всю різноманітність кризових явищ та їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління, це обумовлює необхідність їх класифікації. Всі методи антикризового управління доцільно поділити на дві групи - тактичні та стратегічні.

Серед тактичних методів перш за все слід виділити санацію та даунсайзинг. Застосування цих методів спрямовано на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи.

Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють такі якісні характеристики

підприємства, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо.

Для більшості підприємств, що опинилися у кризовому стані, одним з основних методів є санація. Цей метод об'єднує сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства. Ці заходи можуть мати зовнішній та внутрішній характер [46].

Зовнішня санація – система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, ліквідації, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства боржника в довгостроковому періоді.

Санація застосовується при виникненні загрози банкрутства, з метою відновлення ліквідності та платоспроможності, а також, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності [41].

Внутрішня санація – сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення за рахунок власних джерел. До санаційних заходів слід віднести консервацію, оренду та розпродаж основних засобів, що не використовуються підприємством, заміну короткострокових боргових зобов'язань на довгострокові, передачу об'єктів соціальної сфери до муніципальної власності тощо.

Результати санації в більшості випадків мають тимчасовий характер. Проте не можна відкидати важливу роль попереднього фінансового оздоровлення для збільшення ефективності реструктуризації та інших методів реформування [77].

Ще один метод, який може швидко покращити показники діяльності підприємства, є даунсайзинг, який характеризує можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства

відповідно до реального попиту та ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції [41].

Застосування наступних стратегічних методів спрямовано на покращення якісних характеристик діяльності підприємств.

Одним із сучасних методів антикризового управління підприємством є регуляризація, основними заходами якого є :

- формування системи стратегічного планування та управлінського обліку;
- створення комплексної системи фінансового контролю та планування;
- створення автоматизованої системи обліку;
- впровадження повноцінних маркетингових служб тощо [41,77].

За допомогою цього методу на підприємстві формують системи управління, що спроможні вирішувати великий обсяг проблем і задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки. Нові системи управління дозволяють спрямовувати ресурси підприємств на подальший стабільний розвиток.

Ефективним методом антикризового управління є реінжиніринг. Його сутність полягає у перепроєктуванні бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів. Реінжиніринг дозволяє досягти різкого підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо [41].

Одним з найбільш складних методів є реструктуризація підприємств, яка застосовується на ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуха. Реструктуризація спрямовується переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості [35].

Реструктуризація – здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству

фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Даний метод можна пов'язати зі змінами організаційної структури та системи управління підприємством, та його капіталом з метою економічного та організаційного відокремлення та оздоровлення бізнес-процесів.

Під час реструктуризації бізнес-процеси відокремлюються і становляться більш самостійні у сферах фінансування і управління. Підприємству варто використовувати даний метод тоді, коли існуюча система управління не може забезпечити ефективне управління розвитком усіх напрямків діяльності одночасно.

Моніторинг – дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства застосовується з метою раннього виявлення кризи, моніторинг потрібен протягом всього життєвого циклу підприємства.

Контролінг – певна функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками. Контролінг впроваджують на стадії створення підприємства та на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі. При цьому застосовуються системи раннього попередження та реагування, що мають на меті прискорення виявлення кризових явищ [76].

Методи антикризового управління на підприємстві слід вибирати відповідно до причини та ступеню складності кризи, цілей діяльності та розвитку підприємства, його сильних та слабких сторін та факторів зовнішнього середовища. Правильна діагностика кризового явища допоможе скласти подальший план дій.

Дослідження природи виникнення кризових ситуацій породили нові погляди, інструменти та методи щодо проблематики антикризового управління підприємством.

Різноманітність методів, як правило, дозволяє реально оцінити кризу, яка виникла на підприємстві, хоча вимагають при використанні доопрацювання й адаптації до умов конкретного суб'єкта господарювання.

Незважаючи на значний вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств, вони мають можливість регулювати негативні процеси та вживати запобіжні заходи, які знаходяться в зоні дії самого підприємства, а також приймати управлінські рішення щодо виходу з кризового стану.

Управлінське рішення – це підсумок розв'язання проблеми на відповідному рівні, який обґрунтований економічно та соціально. Відповідність обраної альтернативи й ступені її реалізації повинні знаходитись в області допустимих рішень [5, с. 14].

Управлінські рішення в системі менеджменту виконують п'ять функцій – аналітична, оцінювальна, організаційно-мобілізаційна, розподільна та діяльнісна. Відносно останньої можна відмітити, що управлінське рішення містить пускові механізми виконання дій, робіт, операцій у виробничому (чи іншому) технологічному процесі. А якість управлінських рішень проявляється через наявність і попередження помилок в ланцюгу: оцінка ситуації – визначення ресурсів щодо вирішення проблеми – підготовка – прийняття – реалізація рішення [31].

Оцінку кризової ситуації можна поділити на оцінку власне ситуації і оцінку менеджменту в цій ситуації (рис. 1.3).

Чинниками, які дають змогу з'ясувати, яким чином виникла криза і як можна вплинути на ефективність управлінських рішень, є:

- структури як природні або штучні утворення, що взаємодіють у кризовій ситуації, особливо ті, в яких відбуваються кризові події;
- системи – пристрої та механізми, що дозволяють контролювати структури, здійснювати їх моніторинг;
- процеси – зусилля людей, спрямовані на управління операціями, розв'язання кризових ситуацій або організацію взаємодії між людьми;
- люди – потерпілі, очевидці та учасники антикризових дій [42].

Зазначені чинники дають змогу оцінювачам зосередитись на конкретних питаннях і бачити потенційні причинно-наслідкові зв'язки між ними.

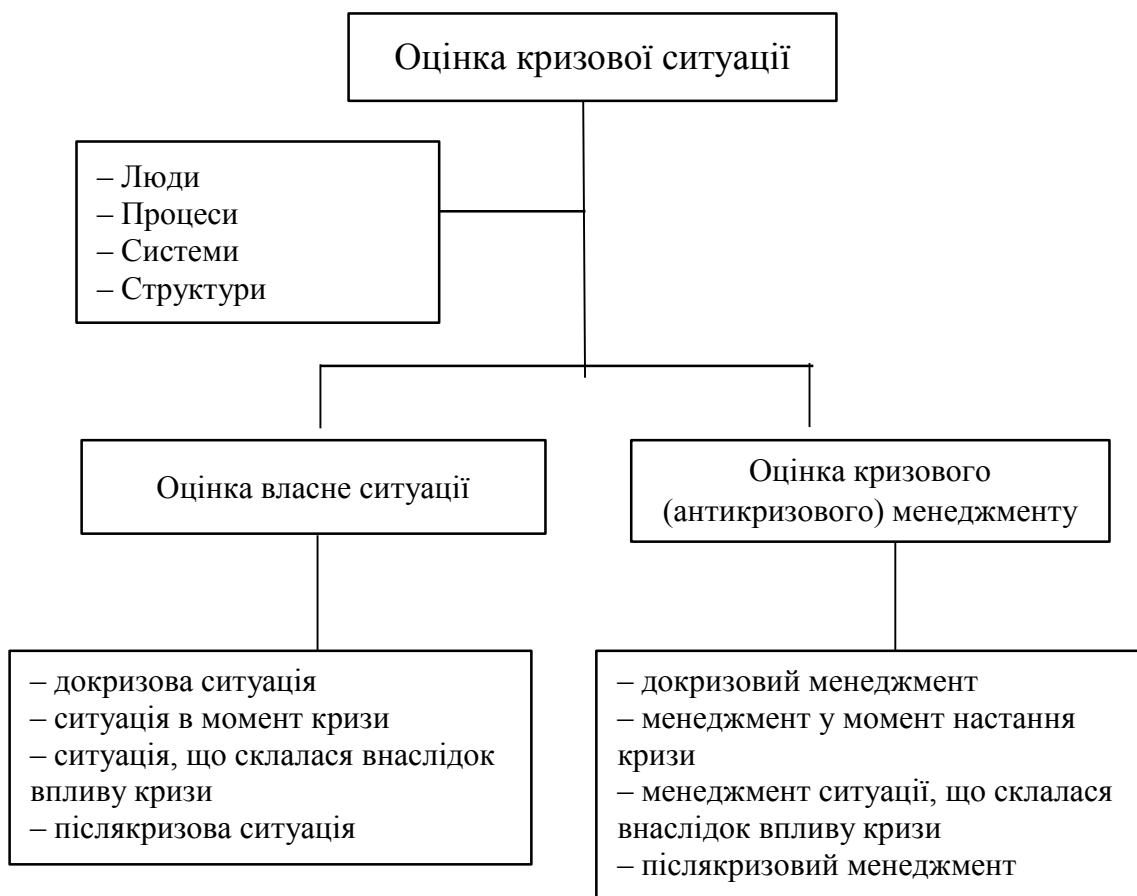


Рис. 1.3 Компоненти оцінювання кризової ситуації [42]

Виникнення кризових ситуацій на підприємстві зумовлено існуванням потенційних ризиків на ринку, тому важливо швидко приймати рішення, щоб уникнути збитку для компанії. Важливу роль в цьому виконує особа, яка бере на себе обов'язки антикризового менеджера, що забезпечить швидку реакцію на несприятливі події. Для цього потрібно прийняти найбільш сприятливу стратегію управління ризиками.

Головним завданням прийняття управлінських рішень в умовах кризи є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних факторів, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводить до кризового стану [70, с. 995].

Так, О.В. Терентьева [67] вважає, що весь механізм антикризового управління включає економічну, кадрову, інформаційно-комунікативну,

організаційно-розпорядчу, правову, техніко-технологічну, соціальну складову. Всі ці складові елементи є однаковими для будь-якої стадії кризової ситуації, але вони відрізняються допустимим значенням індикаторів, які їх характеризують. Відповідно, і мета, цілі, методи, заходи та інструменти антикризового управління для кожної стадії є різними.

Завершальна стадія кризової ситуації в найбільшій мірі та найточніше характеризує ймовірність виникнення банкрутства. Але на цій стадії дуже важко вжити дієвих заходів по санації підприємства та виходу його з кризи. Ось чому важливо якісно проводити діагностику кризових ситуацій на попередніх стадіях.

На превентивній стадії кризи здійснюють аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Вибір методу оцінювання зовнішнього середовища не випадковий, а залежить від розмірів підприємства та наявних у ньому ресурсів, галузі та виду діяльності підприємства, мети та цілей діяльності та ін. Наприклад, великі підприємства, що мають широку номенклатуру продукції, володіють значними ресурсами активно можуть впливати на зовнішнє середовище, формуючи у ньому власні інституції та обмеження для інших суб'єктів ринку [55, с. 91]. Проте великі підприємства менш мобільні, і впровадження нових стратегій потребує більше часу.

Аналіз внутрішнього середовища на превентивній стадії кризи дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози, що можуть вплинути на його діяльність. Все це необхідне для того, щоб порівняти підприємство з іншими такими ж підприємствами галузі та визначити конкурентні переваги.

Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства можна використовувати наступні методи: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця БКГ, модель п'яти сил конкуренції Портера, модель МакКінсі «7С», SPACE-аналіз, аналіз фінансового стану (прогнозування банкрутства).

SWOT-аналіз дає змогу оцінити сильні (S-Strengths) та слабкі (W-Weaknesses) сторони, а також його можливості (O-Opportunities) та загрози (T-

Threats). Даний метод є найбільш популярним через простоту в використанні. Після проведеного SWOT-аналізу формують чотири типи стратегій:

- SO – діяльність підприємства спрямовується на використання та розвиток сильних сторін, для того щоб скористатись можливостями зовнішнього середовища;

- ST – підприємство використовує сильні сторони, щоб мінімізувати загрози зовнішнього середовища;

- WO – уникнення слабких сторін за рахунок можливостей зовнішнього середовища;

- WT – слабких сторін у підприємства більше, ніж сильних. При тому зі сторони зовнішнього середовища виникає багато загроз. Підприємство, як правило, ліквідують [55, с. 130].

PEST-аналіз передбачає стратегічний аналіз оточення. При цьому переважаючими є дві позиції: аналіз Politicallegal – політико-правових, Economic – економічних, Sociocultural – соціокультурних, Technological forces – технологічних факторів та аналіз конкурентного середовища з метою адаптації до його змін [51, с. 41–42].

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але таких, що здійснюють вплив на прийняття стратегічних рішень.

До простих та оперативних методів аналізу фінансового стану підприємства відносять методи експрес-діагностики, які належать до групи методів аналізу фінансових коефіцієнтів. Однак даний метод є досить поверховим. Але, він дає оцінку близькості підприємства до банкрутства за регулярного обчислення відповідних коефіцієнтів. Метою експрес-діагностики є наочна і проста оцінка фінансового благополуччя і динаміки розвитку господарюючого суб'єкта. Її слід виконувати у три етапи: підготовчий, попередній огляд бухгалтерської звітності, економічне читання та аналіз звітності. Сенс цього аналізу є відбір невеликої кількості найбільш

істотних і порівняно нескладних в обчисленні показників і постійне відстеження їхньої динаміки.

Останніми роками експрес-діагностика набула широкої популярності під час проведення різноманітних економічних досліджень у сфері аналізу фінансового стану підприємств промисловості України і держав СНД. Це пов'язано з тим, що її результати мають наочну економічну інтерпретацію і дають велику користь як орієнтири для оцінки фінансового стану діяльності промислових підприємств. Тому експрес-діагностика повинна проводитися безперервно, а її результати мають впливати на ухвалення управлінських рішень [73].

Прогнозування банкрутства – це оцінка результатів господарської діяльності за попередні та поточний роки, виявлення чинників, які позитивно та негативно вплинули на кінцеві показники роботи підприємства, прийняття рішення про задовільну (незадовільну) структуру балансу та визнання підприємства платоспроможним або неплатоспроможним.

Для проведення аналізу використовуються такі джерела інформації, як: баланс підприємства за попередній рік і за звітний період; звіт про фінансові результати та їх використання за попередній та звітний період; звіт про фінансово-майновий стан; звіт про наявність і рух основних фондів, амортизацію [65].

Ліквідність підприємства визначається оперативно за допомогою коефіцієнтів ліквідності: загальний коефіцієнт ліквідності (покриття), коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та чистий оборотний капітал [69, с.200].

Коефіцієнт покриття дає загальну оцінку платоспроможності підприємства. Він визначається співвідношенням усіх оборотних активів та короткострокових зобов'язань за формулою (1.1):

$$K_{\text{покp}} = \frac{OA}{ПЗ} \quad (1.1)$$

де OA – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання і забезпечення.

Стан поточної платоспроможності підприємства вважається задовільним, якщо даний показник досягає або наближається до 2.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є більш жорсткою оцінкою ліквідності підприємства, він розраховується з використанням оборотних активів та запасів підприємства, які порівнюються з поточними зобов'язаннями за формулою (1.2):

$$K_{шв.лікв.} = \frac{OA-Z}{ПЗ} \quad (1.2)$$

де Z – сума запасів;

ПЗ – поточні зобов'язання і забезпечення.

Рекомендоване значення цього показника – 0,7-0,8.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість за формулою (1.3):

$$K_{абс.лікв.} = \frac{ГК+ПФІ}{ПЗ} \quad (1.3)$$

де ГК – грошові кошти та їх еквіваленти;

ПФІ – поточні фінансові інвестиції;

ПЗ – поточні зобов'язання і забезпечення.

Рекомендована нижня межа цього показника – 0,25, а його зростання в динаміці як правило розглядається як позитивна характеристика фінансовогосподарської діяльності підприємства [69, с.200].

Чистий оборотний капітал показує яка кількість оборотних активів залишиться у розпорядженні підприємства після того як воно погасить усі поточні зобов'язання і забезпечення за формулою (1.4):

$$ЧОК = OA - ПЗ \quad (1.4)$$

де OA – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання і забезпечення.

Нормативне значення даного показника є більше 0.

Таким чином, антикризове управління підприємством являє собою комплекс методів для оцінки, прогнозування, планування впливу кризових

ситуацій на підприємстві та усунення впливу того або іншого виду ризику. Різноманіття методів та інструментів антикризового управління зумовлене постійним розвитком цієї галузі менеджменту та її безумовною актуальністю в сучасних умовах.

1.3. Підходи до прийняття антикризових управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику

Як вже вказувалось вище, аналіз кризової ситуації та прийняття рішення за результатами аналізу відбувається в умовах обмеженості ресурсів, зокрема, часових та інформаційних.

У наш час на підприємствах під час кризи часто виникає ситуація, коли через нестачу інформації неможливо кількісно оцінити імовірність можливих результатів аналізу. Тоді перед керівництвом, перш за все, стоїть задача розробити алгоритм аналізу ситуації в умовах невизначеності.

Аналіз управлінської ситуації зазвичай проводиться на основі стандартного алгоритму, який використовується в стратегічному аналізі та передбачає виконання певної кількості етапів.

Основними етапами процесу стратегічного аналізу підприємства є:

- усвідомлення місії підприємства.
- вивчення стану зовнішнього середовища.
- оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства.
- формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства.
- розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка.
- впровадження заходів щодо реалізації обраного варіанту стратегічної альтернативи (прийнятої стратегії розвитку).
- моніторинг ходу реалізації стратегії (її коригування) (рис. 1.4).



Рис 1.4 Основні етапи аналізу підприємства, засновані на алгоритмі стратегічного аналізу

1 етап - усвідомлення місії підприємства. Під місією підприємства розуміють генеральну глобальну ціль (причину, мотив) створення та функціонування підприємства (з точки зору його власників). Добре сформульована місія підприємства сприяє:

- визначенню сфери діяльності даного підприємства;
- визначенню форм задоволення потреб клієнтів;
- спрямуванню усіх дій на досягнення мети підприємства;
- самоідентифікації підприємства та визначенню його вигляду в зовнішньому середовищі.

В антикризовому управлінні доцільно визначати місію підприємства, це допоможе у кризовій ситуації виокремити основну, найбільш значущу мету діяльності та зосередитись на збереженні основних функцій підприємства.

Менеджер, який координує політику підприємства, яке опинилося в кризовій ситуації, повинен сконцентрувати всю інформацію, отриману під час проведення аналізу, і вирішити, чи зможе підприємство в рамках своєї колишньої місії вийти з кризи і досягти конкурентних переваг. Уміло сформульована місія, доступна для розуміння, в яку вірять, може бути вагомим стимулом для змін стратегії.

2 етап - вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства. Необхідність вивчення зовнішнього середовища під час кризи, викликана значним впливом його на життєдіяльність підприємства. Зовнішнє середовище визначає загальні умови ведення бізнесу, організацію підприємницької діяльності, також негативні зміни у ньому можуть бути причиною кризи.

Аналіз зовнішнього середовища фірми передбачає структурування зовнішнього середовища (на макросередовище і безпосереднє оточення) та наступне дослідження факторів виділених компонент. Слід зауважити, що проблема структурування середовища підприємства не є проблемою, що виникла сама по собі, вона скоріше має підпорядкований характер[43].

Необхідність структурування середовища виникає з необхідності класифікації факторів впливу та необхідності кількісної або якісної оцінки цих факторів. Оцінка факторів проводиться для виявлення можливості їх впливу на організацію (підприємство).

В антикризовому управлінні, в умовах обмеженої інформації, застосовується підхід до структурування середовища, який базується на можливості вивчення окремих складових середовища, а середовище підприємства розглядається переважно з позицій можливості проведення аналізу факторів його впливу на підприємство і може бути структуроване на макросередовище, безпосереднє оточення (складові зовнішнього середовища) і внутрішнє середовище.

Після того, як проведено структурування та визначено основні групи (та їх окремі елементи, компоненти) факторів зовнішнього середовища

підприємства, необхідно отримати всю можливу інформацію по окремим найвпливовішим елементам (позиціям, факторам) виділених груп шляхом:

- а) сканування середовища;
- б) моніторингу середовища;
- в) прогнозування майбутнього стану середовища.

А заключним етапом аналізу середовища є оцінювання отриманої в ході його попереднього дослідження інформації і визначення шляхом експертної діагностики:

- тенденцій зміни (розвитку) факторів зовнішнього середовища;
- їх впливу на підприємство і відтак визначення (класифікації) факторів зовнішнього оточення як можливостей і загроз підприємства, що містить його зовнішнє оточення;
- можливої відповідної реакції на них підприємства.

3 етап - оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства.

На цьому етапі проводиться комплексний аналіз ефективності господарської діяльності підприємства, оцінюється потенціал підприємства, його конкурентний статус, конкурентоспроможність.

Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства покликаний визначити його внутрішні проблеми, що потребують розв'язання в наступному періоді. Зовнішнім проявом проблемної ситуації є зниження рівня кількісних та якісних показників діяльності, скорочення темпів їх росту, незбалансованість пропорцій між значеннями окремих показників.

Найбільш рання діагностика проблем підприємства дозволяє зосередити управлінські зусилля на їх вирішенні, визначити необхідні ресурси, методи та засоби подолання кризи.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства має за мету визначення з одного боку, його конкурентних переваг, що є запорукою зростання прибутку підприємства, з іншого — недоліків (слабких сторін діяльності), які призводять до втрати частки ринку, скорочення “ринкової ніші” підприємства.

В антикризовому управлінні задля цих цілей часто використовують SWOT-аналіз.

Визначення конкурентного статусу підприємства спрямоване на оцінку його внутрішніх можливостей росту, підвищення ефективності використання потенціалу в кризовій ситуації.

4 етап - формування системи цілей розвитку підприємства.

Процес формування цілей складається з двох взаємопов'язаних етапів роботи:

– якісного визначення цілей, наприклад, завоювання ринку, досягнення достатнього збільшення прибутку для фінансування діяльності підприємства або входження в нові сфери (ніші ринку) та інше.

– уточнення, узгодження, конкретизації та кількісного визначення поставлених цілей у вигляді системи найважливіших показників фінансово-господарської діяльності, яких прагне досягти підприємство у визначений період часу.

Проводячи аналізі кризової ситуації доцільніше формувати цілі і пріоритети розвитку, що допоможуть підприємству якнайшвидше подолати кризу. Також проводиться оцінка потенціалу подолання кризи підприємством. Для антикризового управління найбільший інтерес представляють цілі в довгостроковому періоді, оскільки саме від них залежить напрямок розвитку організації.

Під час аналізу відбувається процес коригування системи цілей (бажаних результатів, які сприяють виходу з економічної кризи). Шляхом порівняння бажаних результатів і результатів досліджень факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які обмежують досягнення бажаних результатів, вносяться зміни в систему цілей підприємства.

5 етап - розробка альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір).

Поставлені цілі розвитку підприємства можуть бути досягнуті різними способами. В антикризовому управлінні основними цілями є виведення з кризи та посилення конкурентоспроможності підприємства. Для їх визначення

та наступної оцінки ефективності розробляються альтернативи антикризової стратегії, тобто різні варіанти подальшого розвитку. Їх відмінними ознаками є форми, методи, засоби, шляхи, час досягнення поставлених цілей, ступінь досягнення кожної з них, обсяг ресурсного потенціалу, що буде використовуватись, та інше.

Оцінка розроблених альтернатив та вибір найбільш доцільної для реалізації проводиться за наступними основними параметрами[43]:

- узгодженість антикризової стратегії із зовнішнім середовищем. В процесі цієї оцінки визначається, наскільки розроблена стратегія відповідає прогнозованим змінам економіки країни, правовим умовам діяльності підприємства та кон'юнктурі ринку;

- внутрішня збалансованість антикризової стратегії. В процесі такої оцінки визначаються та узгоджуються між собою окремі цілі та політики підприємства, а також заходи щодо забезпечення реалізації стратегії. При цьому особлива увага звертається на їх логічну послідовність та узгодженість в часі;

- можливість реалізації антикризової стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства.

- прийнятність рівня ризиків, пов'язаних із здійсненням стратегії.

- результативність антикризової стратегії. Оцінка результативності стратегії підприємства базується, перш за все, на визначенні економічної ефективності її реалізації.

Водночас, за умов недостатньої інформації зазвичай оцінюються неекономічні результати, що досягаються в процесі реалізації цієї стратегії (зростання ділової репутації підприємства; підвищення рівня управління структурними одиницями та підрозділами; зростання іміджу підприємства; покращення психологічного клімату в колективі та умов праці персоналу тощо).

Вибір кінцевого варіанту антикризової стратегії підприємства здійснюється на основі комплексного вивчення розглянутих параметрів, оцінки ступеня значущості кожного з них.

6 етап – здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства.

Обраний варіант альтернативи антикризової стратегії підприємства є лише загальною концепцією його діяльності в перспективному періоді.

Реальність досягнення поставлених цілей забезпечується розробкою заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої антикризової стратегії.

Такими заходами є:

- формування антикризової політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності, які являють собою форму майбутньої реалізації його антикризової стратегії в розрізі окремих цілей та аспектів діяльності .

- розробка системи тактичних планів щодо антикризової діяльності підприємства, в яких встановлюється послідовність та терміни досягнення окремих цільових показників в рамках окремих часових періодів, визначаються цільові показники діяльності окремих структурних підрозділів підприємства, які повинні бути досягнуті, ефективність використання окремих видів ресурсів.

Діяльність менеджерів при реалізації обраної стратегії включає в себе виконання наступних завдань:

- остаточне з'ясування виробленої антикризової стратегії і цілей, їх відповідність;

- більш широке доведення ідей нової стратегії і сенсу цілей до співробітників з метою підготовки ґрунту для посилення залучення співробітників у процес реалізації антикризової стратегії;

- приведення ресурсів у відповідність з антикризовою стратегією;

- прийняття рішення з приводу реорганізації.

7 етап – моніторинг ходу реалізації антикризової стратегії та оцінка необхідності її коригування.

На цьому етапі роботи, який триває протягом всього періоду здійснення стратегії, проводиться моніторинг досягнення поставлених цілей, контролюється стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Виходячи з вищевикладеного, удосконалений алгоритм аналізу підприємства в умовах кризи наведено на рис.1.5.

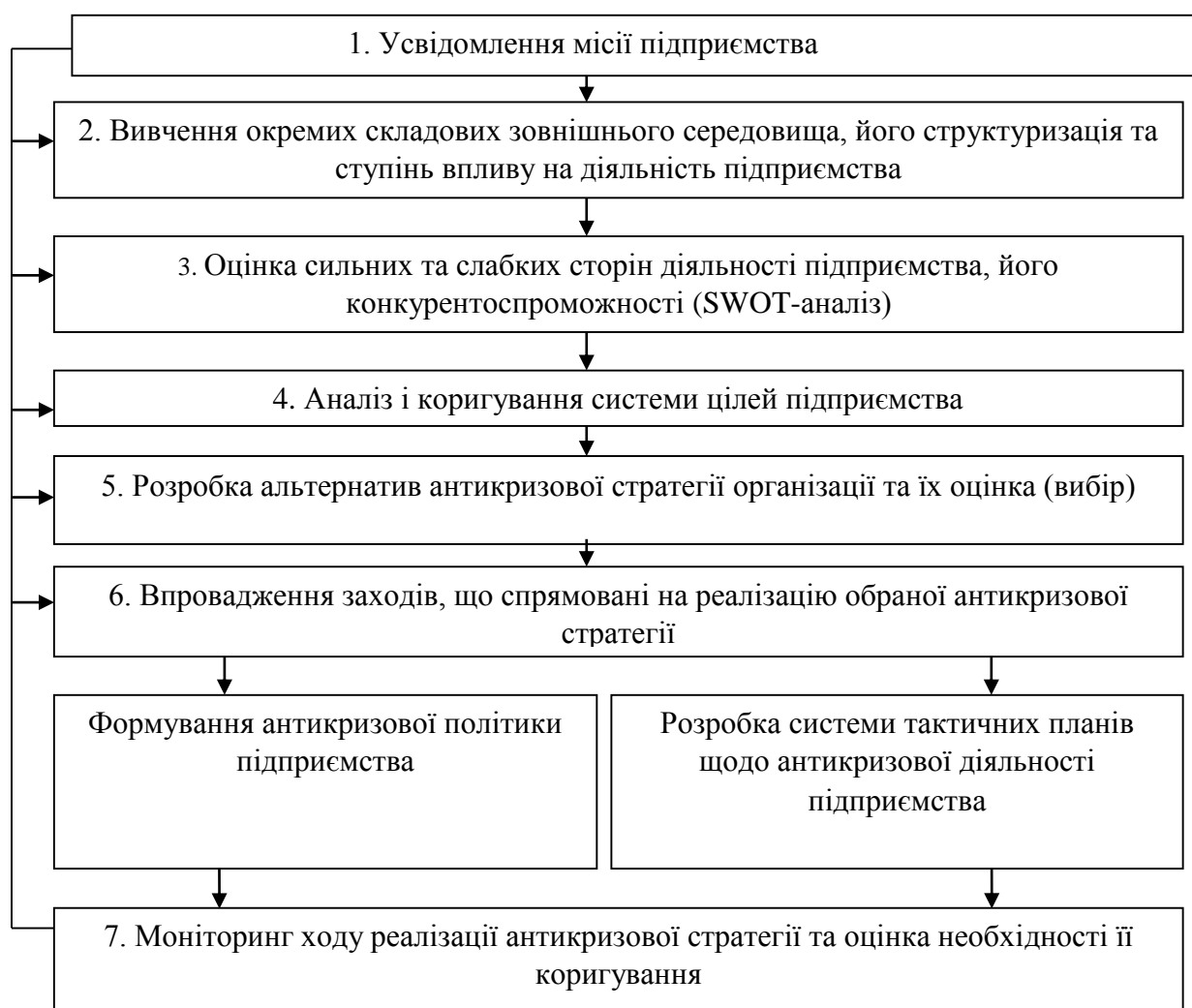


Рис. 1.5 Вдосконалений алгоритм аналізу підприємства в умовах кризи

При реалізації нової стратегії необхідно сконцентрувати увагу на те, як зміни будуть сприйняті, які сили будуть чинити опір, який стиль поведінки треба вибрати. На антикризову стратегію підприємства впливають і

накладають певні обмеження існуючі структура і система управління, управлінська культура, навички і ресурси.

Порушення термінів або рівня досягнення окремих цільових показників свідчать про необхідність коригування раніше розробленої стратегії діяльності підприємства та похідних від неї планів.

Таким чином, якщо підприємство своєчасно відстежує появу зовнішніх загроз і має час, достатній для вироблення ефективної реакції, то воно може послідовно ліквідувати всі проблеми.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи всю опрацьовану інформацію, можна зробити висновки, що поняття ризик та невизначеність характеризують минуле, сьогодення та майбутнє і повинні бути враховані у будь-якому рішенні, яке впливає на цілі підприємства. Хоча в економічній літературі часто не роблять відмінностей між поняттями ризик та невизначеність, але їх, судячи з усього вищесказаного слід чітко розрізняти. Ризик характеризує ситуацію, за якої настання невідомих подій дуже ймовірно і може бути оцінено кількісно, а невизначеність – коли ймовірність настання таких подій оцінити наперед неможливо.

Також для того, щоб ефективно керувати ризиками на підприємстві, необхідно, в першу чергу, ідентифікувати ризики та визначити ступінь ймовірності їх настання, універсальним засобом для такого аналізу буде складання карти ризиків.

Антикризове управління підприємством являє собою комплекс методів для оцінки, прогнозування, планування впливу кризових ситуацій на підприємстві та усунення впливу того або іншого виду ризику. Різноманіття методів та інструментів антикризового управління зумовлене постійним розвитком цієї галузі менеджменту та її безумовною актуальністю в сучасних умовах.

Але в кризовій ситуації реалізацію змін треба здійснювати в жорстко обмежений термін та в умовах недостатності інформації.

Встановлено, що складність проблеми прийняття управлінських рішень в умовах кризи полягає в тому, що, з одного боку, рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не придбав кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого - рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій. Отже, як свідчать наведені вище дані, управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду, мистецтва.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»

2.1. Дослідження виробничо-господарської діяльності підприємства ДП «Івченко-Прогрес»

В умовах ринкової економіки прийняття обґрунтованість та дієвість управлінських рішень на підприємстві значною мірою залежить від рівня інформаційного забезпечення системи управління, зокрема окремих підрозділів та його служб в цілому. На основі інформації оптимізуються витрати і фінансові результати, розробляються заходи, спрямовані на економічне зростання та розвиток підприємств. Для розробки управлінських рішень в сучасних умовах управлінському персоналу необхідно володіти здатністю оцінювати фінансовий стан підприємства та вмінням презентувати результати діяльності усім зацікавленим сторонам.

Спочатку слід зібрати загальну інформацію про діяльність підприємства, потім перейти до бриф аналізу фінансового стану. Бриф аналіз фінансового стану – це коротке економічне дослідження в оцінці бізнесу, що дає загальне уявлення про діяльність компанії за ключовими показниками. За допомогою такого аналізу оцінюється майновий стан і склад капіталу компанії, на основі коефіцієнтів визначається фінансове становище, виявляються проблеми, які потребують вирішення. Подібний аналіз може проводитися економістами компанії або зовнішніми користувачами для отримання аналітичної інформації за стислий проміжок часу на основі звітної інформації, що публікується (Баланс (Звіт про фінансовий стан), Звіт про фінансові результати).

Державне підприємство «Івченко-Прогрес» входить до складу концерну «Укроборонпром». Підприємство «Івченко-Прогрес» має тісну співпрацю з

підприємством «Мотор-Січ». Вони допомагають один одному зробити деталі та комплектуючих до них. Взаємовідносини з банківськими установами: Промінвест, Укрсіббанк, ВТБ банк. З 2004 року ДП «Івченко-Прогрес» є дійсним членом «Східно-Європейська авіаційно-транспортної Асоціації (ЕЕАТА)» і має сертифікат №06 на відповідність вимогам цієї організації.

5 травня 1945 наказом №193 Народного комісара авіаційної промисловості СРСР А.І. Шахуріна на заводі № 478 було створено дослідно-конструкторське бюро з розробки нових та модернізації раніше створених авіаційних двигунів середньої і малої потужності для цивільної авіації. Начальником ДКБ був призначений кадровий конструктор заводу Олександр Георгійович Івченко, який став згодом (1963 р.) генеральним конструктором підприємства. Основу колективу нового ДКБ склали досвідчені фахівці моторного заводу, що пройшли чудову школу створення й доведення авіадвигунів від М-11 до М-88Б і АШ-82ФН. У 1966 р. підприємство було перейменовано в "Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро (ЗМКБ) "Прогрес ". З 1994р. підприємство носить ім'я свого першого керівника - академіка О. Г. Івченка, а з 2004р. – ДП "Івченко-Прогрес".

Майно державного підприємства становлять фонди та обігові кошти, а також інші цінності, вартість яких відображена в самостійному балансі державного підприємства і формується з джерел, не заборонених законодавством України. Джерелами формування майна є:

- внески засновників та акціонерів державного підприємства, передані йому у власність з підстав, передбачених чинним законодавством України;
- доходи, отриманні від господарської діяльності державного підприємства;
- доходи від цінних паперів, що є у власності державного підприємства;
- кредити банків та інших кредиторів;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Фінансування державного підприємства здійснюється за рахунок власних коштів. Робочого капіталу для поточних потреб державного

підприємства достатньо. Підтримування оптимальної структури капіталу та забезпечення ліквідності державного підприємства досягається шляхом залучення комерційних та товарних кредитів, боргових цінних паперів, фінансового лізингу. Структура основних виробничих фондів «Івченко-Прогрес» постійно змінюється: підприємство прагне здобувати сучасне устаткування, модернізувати за рахунок ремонту вже наявне.

Головні напрями діяльності підприємства наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Головні напрями діяльності ДП "Івченко-Прогрес"

Проектування	Виробництво, складання	Випробування, доводка	Сертифікація	Дослідження, ремонт та супроводження в експлуатації
1. Розробка ТРДД АІ-28 нового покоління.	1. Складений перший двигун ТРДД Д-18Т серії ЗМ для модернізації транспортних літаків Ан-124-100, Ан-225.	1. Випробування літака Ан-178з ТРДД Д-436-14ВФМ сертифікаційного профілю.	1. Сертифікація, сертифікація та щорічне підтвердження вимогам СМК підприємства вимогам: АПУ-21/Part, АП-21, ДСТУ/150 9001:2015, ISO 9001:2015, EN 9100:2016, Part-145, АП-145	1. Здійснені дослідження, випробування і ремонт: ТРДД Д-18Т- 8шт. ТРДД АІ-322 – 1 шт. ГТП Д – 336 – 1 шт.
2. Розробка двигунів АІ-450С, АІ-450СР, АІ-450-2 для легких літаків АОН.	2. Складений двигун Д-136-2 двигун АІ-136Т-2 для важких транспортних вертольотів іноземного замовника.	2. Випробування навчально-тренувального літака DART-450 «Diamond Aircraft» з ТГД АВ=450СР.	1. У 2016 році отримані сертифікати Державної авіаційної служби України на ГГТД АІ-98 серії 1, ТГГД АІ-50М/М1 і ТГГТД АІ-450М-Б	2. Здійснені дослідження, авторське супроводження двигунів в експлуатації – 258 шт.
3. Розробка двигуна АІ-35.	3. Виготовлення складових частин двигуна АІ-28.	3. Поставлений двигун АІ-450С на НТЛ-450 для макетування (ДП «ДКБ АЗП»)	3. У 2017 році отримані сертифікати Державної авіаційної служби України на ГГТД Аі-450С, Аі-450СМ, Аі-450СД	

ДП «Івченко-Прогрес» застосовує різноманітні процеси для покращення роботи підприємства (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Процеси, виробництво та механізми ДП "Івченко-Прогрес"

Процеси та механізми	Пояснення
Технологічні процеси	Нові технологічні рішення спрямовані на підвищення якості, ресурсу, надійності виготовлених деталей і двигунів в цілому. На підприємстві постійно проводяться роботи по оновленню наявних технологій і розробці власних на базі останніх досягнень сучасної науки і техніки.
Механічне виробництво	ДП «Івченко-Прогрес» володіє потужностями, достатніми для виготовлення дослідних партій розроблених нових авіаційних двигунів і виробів наземної тематики на сучасному рівні. Підприємство в достатній мірі оснащено сучасним металообробним обладнанням для виготовлення специфічних деталей газотурбінних двигунів, постійно ведеться оновлення обладнання для забезпечення впровадження і використання перспективних технологічних процесів механічної обробки.
Складальне виробництво	Застосовується технологія оптимізації складання роторів з використанням оригінальних математичних алгоритмів і новітнього комп'ютерного обладнання.
Інструментальне виробництво	Виготовлення штампів, прес-форм, ріжучого і вимірювального інструмента. Також є ділянка централізованого виготовлення та переточки твердосплавних фрез, з можливістю виготовлення протяжок, долб'яків, черв'ячних фрез, оснащений сучасним вітчизняним та імпортним обладнанням.
Верстати й устаткування	Конструктивною ідеєю принципової зміни виробництва стало створення цілої серії інтегральних технологій мехобробки, які дозволили поєднати в єдиному процесі формоутворення і формування високої якості поверхневого шару складно-профільних деталей.
Випробувальні стенди	Експериментально-дослідний комплекс ДП "Івченко-Прогрес" проводить по вузлову доведення і випробування двигунів, дослідження з метою подальшого вдосконалення конструкції, підвищення надійності і економічності двигунів, розробку і виготовлення систем автоматизації, струмознімальних пристроїв, жароміцних тензорезисторів. Для виконання завдань різного напрямку створено 78 установок.

Місія ДП «Івченко-Прогрес» звучить таким чином:

«Збереження та зміцнення науково-технічного потенціалу авіаційної промисловості України, підтримання високого рівня конструкторських розробок нових газотурбінних двигунів авіаційного і промислового застосування, підвищення економічної ефективності наукової та виробничої діяльності, забезпечення відповідності системи якості підприємства

державним та міжнародним стандартам, збереження існуючих та створення нових робочих місць, збереження та розширення партнерських стосунків зі споживачами та постачальниками.»

Візія:

«Виведення української промисловості авіадвигунобудування на передові позиції світового ринку.»

Головними цінностями є:

– відповідність системи якості підприємства державним та міжнародним вимогам: АПУ-21/Part-21, АП-21, ДСТУ/ISO 9001:2015, ISO 9001:2015, EN 9100:2016, Part-145, АП-145.

– відповідність продукції та послуг підприємства міжнародним авіаційним правилам, вимогам та рекомендаціям (ICAO, Part, FAR, AP, SAAS та ін.).

– завдяки професіоналізму та багаторічному досвіду «Школи створення авіаційних ГТД високого ступеня надійності та великих ресурсів», створювати умови для розвитку високого потенціалу конструкторського бюро спільно з розвинутим експериментально-виробничим комплексом.

Політичним аспектом управління підприємством є збереження наукомістких підприємств ВПК під егідою Держави, що має важливий політичний аспект:

– як можливість Держави розвивати високі технології, що визначають рівень оборонно-промислового потенціалу країни;

– як наявність на світовій арені конкурентоспроможного українського партнера в області високих технологій;

– як здатність Держави керувати ключовими наукомісткими галузями, що впливають на розвиток багатьох суміжних галузей всередині країни і на інтеграційні процеси в міжнародному плані, тим самим зміцнюючи свою економіку;

– як прагнення не тільки зберегти, але і примножити імідж України як високорозвиненої інтелектуально незалежної держави.

ДП «Івченко-Прогрес» має такі основні стратегічні напрями:

а) продуктово-маркетингова стратегія, спрямована на виконання ДКР:

- 1) по створенню новітніх високоефективних авіаційних двигунів;
- 2) по наземному застосуванню газотурбінних приводів, конвертованих з авіаційних газотурбінних двигунів;
- 3) по збільшенню ресурсу й підвищенню експлуатаційної надійності серійних двигунів розробки ДП «Івченко-Прогрес»;
- 4) по наданню послуг виробничого характеру підприємствам, підпорядкованих ДК «Укроборонпром»;
- 5) по створенню випереджаючого науково-технічного та конструкторського заділу.

б) виробнича стратегія - спрямована на впровадження заходів з підвищення технічного рівня, модернізації, реконструкції діючого виробництва, створення оптимальних умов для високопродуктивної праці.

в) стратегія управління персоналом - спрямована на вдосконалення організаційної структури підрозділів підприємства з метою більш ефективного використання існуючих на підприємстві матеріальних, трудових і фінансових ресурсів і скорочення непродуктивних витрат.

г) стратегія управління якістю - спрямована на забезпечення єдності цілей при проектуванні та розробці висококонкурентних ГТД; безпеці польотів та якості продукції та послуг; максимальну задоволеність Споживачів

Політика розробки та впровадження технологій на підприємстві направлена на:

- підвищення якості виробів;
- скорочення строків виготовлення та доводки нових виробів;
- зниження витрат на підготовку виробництва;
- зниження трудомісткості та металоємності виробів;

– більш ефективного використання виробничих та матеріальних ресурсів, а також підбор і оновлення технологічного обладнання для рішення перспективних задач.

Також ДП «Івченко-Прогрес» щорічно приймає участь у профільних виставках, як в межах України, так і за кордоном. Приймаючи до уваги широку можливість співпраці з іноземними партнерами та розвиваючи експортний потенціал, підприємство відвідує провідні міжнародні авіаційні виставки, а саме: «ILA» (м. Берлін, Німеччина), «FARNBORO» (м. Фарнборо, Великобританія), «ABIACBIT» (м. Київ, Україна), «AIRSHOW CHINA» (м. Чжухай, Китай), «AERO INDIA» (м. Бангалор, Індія), «FIDAE» (м. Сантьяго, Чили).

Для реалізації поставлених цілей ДП «Івченко-Прогрес» послідовно вирішує стратегічні завдання:

- збільшення портфелю замовлень та відповідно ріст доходу 2018-2022 рр. на 36%;
- пошук інвестиційних ресурсів в середині держави та за кордоном для здійснення перспективних ДКР;
- збільшення частки експортних контрактів на 8-10%;
- збільшення частки ДКР та НДДКР (інноваційних робіт) в обсягах виконаних робіт;
- розвиток комплексної системи фінансового планування, бюджетування та аналізу на рівні підприємства;
- збільшення заробітної плати 2018-2022 рік на 47%;
- модернізація матеріально-технічної бази та збільшення капітальних інвестицій на придбання високотехнологічного обладнання на 38%;
- збереження статусу «Наукової установи» та «Школи створення авіаційних ГТД високого ступеня надійності та великих ресурсів»;
- проведення заходів по імпортозаміщенню стратегічних матеріалів та агрегатів;

– постійне підтвердження відповідності системи якості підприємства вимогам державних та міжнародних стандартів.

Рівень фінансового стану визначається на основі показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності. Стійкий фінансовий стан є гарантом ефективною реалізації управлінських рішень та економічних інтересів зацікавлених учасників фінансово-господарської діяльності.

Інформаційною базою аналізу фінансового стану є фінансова звітність ДП «Івченко-Прогрес» за 2018-2020 роки [49]. В першу чергу необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства згідно даних табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні економічні показники господарської діяльності ДП
«Івченко-Прогрес»**

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+,-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1231066	1557732	1749383	518317	42,10
Валовий прибуток, тис. грн.	214613	328602	299843	85230	39,71
Чистий прибуток, тис. грн.	66706	83942	170339	103633	155,36
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2793	2864	2447	-346	-12,39
Середньорічна вартість:					
– необоротних активів;	1215737	1165213	1002216	-213521	-17,56
– оборотних активів	1172632	1306796	1718604	545972	46,56
Фондовіддача, грн	1,01	1,34	1,75	0,74	73,27
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	1,05	1,19	1,02	-0,03	-2,86
Продуктивність праці, тис. грн.	440,77	543,9	714,91	274,14	62,20
Рентабельність господарської діяльності, %	5,42	5,39	9,74	4,32	79,70

Аналіз показав, що ДП «Івченко-Прогрес» діє прибутково, про що свідчать дані показників чистої виручки від реалізації продукції та чистого прибутку. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2020 році склав 1749383 тис.грн., що на 518317 тис.грн. або на 42,1% більше, ніж у 2018 році. Чистий

прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2018-2020 роках. Якщо в 2018 році він становив 66706 тис.грн., то в 2020 році значення цього показника становило 170339 тис.грн. або на 155,36% більше від рівня 2015 року. Має тенденцію до збільшення і показник середньорічної вартості оборотних активів (збільшився на 545972 тис.грн., 46,56%). Середньорічна вартість необоротних активів навпаки зменшився у порівнянні з 2018 роком на 213521 тис.грн, 17,56%.

Фондовіддача, тобто показник, що характеризує ефективність використання основних засобів має не дуже велике, однак позитивне значення. Як показав аналіз, в 2020 році її значення становить 1,75, що на 0,74 пункти (73,27%) більше рівня 2018 року. Ефективність використання оборотних активів знизилась у порівнянні з попередніми роками, про що свідчать дані коефіцієнта оборотності оборотних активів. Якщо в 2018 році цей показник становив 1,05 обороти, в 2019 зріс до 1,19 то в 2020 році відбулося зниження оборотності на 2,86 %. Слід відзначити, що рентабельність підприємства має гарну тенденцію до зростання у 2020 році, показник становив 9,74%, що на 4,32 (79,70 %) більше.

Майно ДП «Івченко-Прогрес» відображається у балансі. Згідно з балансом майно класифікується за видами ресурсів, які відображені у активі балансу, та за видами джерел їх фінансування – пасивів балансу. Загальна ж вартість майна дорівнює валюті балансу, при цьому виконується наступна тотожність: актив=пасив. Аналіз майна ДП «Івченко-Прогрес» необхідно почати з горизонтального аналізу, тобто дослідити динаміку статей та їх груп в активі й пасиві. При цьому слід скористатися наступними показниками:

- абсолютний приріст – це різниця між наступним та попереднім рівнем ряду динаміки;
- темп приросту – це відношення абсолютного приросту до періоду прийнятому за базу порівняння.

Темп приросту, виражений у відсотках, показує, на скільки відсотків збільшився або зменшився поточний рівень у порівнянні з попереднім,

прийнятим за 100%. Результати проведення горизонтального аналізу майна та джерел його утворення ДП «Івченко-Прогрес» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки майна та джерел його утворення за даними фінансової звітності ДП «Івченко-Прогрес», в тис. грн.

Назва показника	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+,-	%
Нематеріальні активи	76600	119648	97309	20709	27,04
Основні засоби	1035176	1002442	833459	-201717	-19,49
Довгострокова дебіторська заборгованість	44179	26323	3600	-40579	-91,85
Запаси	619136	752780	479049	-140087	-22,63
Виробничі запаси	237772	245781	257287	19515	8,21
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	44179	26323	32260	-11919	-26,98
Дебіторська заборгованість за розрахунками	240383	249578	235122	-5261	-2,19
Інша поточна дебіторська заборгованість	20503	9315	10969	-9534	-46,5
Гроші та їх еквіваленти	214245	239671	592414	378169	176,51
Витрати майбутніх періодів	366	279	353	-13	-3,55
Інші оборотні активи	33820	28850	75176	41356	122,28
Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	-	185	185	185	100
Разом активи	2388369	2472194	2721005	332636	13,93
Зареєстрований капітал	100280	100280	100280	0	0
Додатковий капітал	315853	376765	516030	200177	63,38
Нерозподілений прибуток	697443	681002	681627	-15816	-2,27
Поточна кредиторська заборгованість	959141	859686	910728	-48413	-5,05
Доходи майбутніх періодів	936	592	249	-687	-73,4
Інші поточні зобов'язання	8972	2527	18524	9552	106,47
Разом зобов'язання	2388369	2472194	2721005	332636	13,93

Аналіз показав, що вартість майна ДП «Івченко-Прогрес» збільшилась на 332636, або на 13,93%. Основою майна підприємства є основні засоби та запаси. У 2020 році вартість основних засобів та запасів зменшилась у порівнянні з 2018 на 19,49% та 22,63% відповідно. Підприємство має доволі значну суму дебіторської заборгованості, що засвідчує можливе погіршення відносин з контрагентами, але сума в загальному балансі не є критичним

значенням. Зокрема, дебіторська заборгованість за розрахунками склала 235122 тис. грн. та у період з 2018 по 2020 роки зменшилась лише на 5261 тис. грн. (2,19%). Проте довгострокова дебіторська заборгованість навпаки мала тенденцію до значного зменшення (-40579 тис. грн., 91,85%), що свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства. Підприємство володіє значною часткою наймобільніших активів – грошових коштів, оскільки у 2020 році ця стаття балансу становила 592414 тис.грн., що на 378169 (176,51%) більше, ніж у 2018 році.

Основу пасивів (джерел утворення майна) ДП «Івченко-Прогрес» становить нерозподілений прибуток та поточна кредиторська заборгованість. У 2020 році сума нерозподіленого прибутку становила 681627 тис.грн., що на 15816 тис. грн. менше, ніж у 2018 році. Проте у 2020 році відбулося суттєве збільшення додаткового капіталу підприємства, у порівнянні з 2018 роком приріст становив 200177 тис. грн. (63,38%).

Поточна заборгованість за зобов'язаннями підприємства у 2020 році становила 910728 тис. грн., що займає найбільшу частку у пасиві балансу.

Далі слід провести вертикальний аналіз, який передбачає визначення структури активів і пасивів, їх динаміку. Результати проведення вертикального аналізу майна ДП «Івченко-Прогрес» представлено в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Аналіз структури майна та джерел його утворення за даними фінансової звітності ДП «Івченко-Прогрес», %

Назва показника	Роки			Темп приросту 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+,-	%
Нематеріальні активи	3,21	4,84	3,58	0,37	11,51
Основні засоби	43,34	40,55	30,63	-12,71	-29,33
Довгострокова дебіторська заборгованість	1,85	1,06	0,13	-1,72	-92,85
Запаси	25,91	30,45	17,61	-8,32	-32,08
Виробничі запаси	9,96	9,94	9,46	-0,5	-5,02
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1,85	1,06	1,19	-0,66	-35,91

Продовження табл. 2.5

Назва показника	Роки			Темп приросту 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+,-	%
Дебіторська заборгованість за Розрахунками	10,06	10,1	8,64	-1,42	-14,15
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,86	0,38	0,40	-0,46	-53,04
Гроші та їх еквіваленти	8,97	9,69	21,77	12,8	142,71
Витрати майбутніх періодів	0,02	0,01	0,01	-0,01	-15,34
Інші оборотні активи	1,42	1,17	2,76	1,35	95,11
Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	0	0,01	0,01	0,01	100
Разом активи	100	100	100	0	0
Зареєстрований капітал	4,2	4,06	3,69	-0,51	-12,22
Додатковий капітал	13,22	15,24	18,96	5,74	43,40
Нерозподілений прибуток	29,20	27,55	25,05	-4,15	-14,22
Поточна кредиторська заборгованість	40,16	34,77	33,47	-6,69	-16,66
Доходи майбутніх періодів	0,04	0,02	0,01	-0,03	-76,65
Інші поточні зобов'язання	0,38	0,1	0,68	0,1	81,22
Разом зобов'язання	100	100	100	0	0

Аналіз показав, що в структурі майна найбільшу питому частку, а саме 30,63 % займають основні засоби підприємства. У 2020 році відбулося зменшення частки основних засобів на 12,71 пунктів структури. Стаття гроші та їх еквіваленти, також, посідає вагому частку в активах, а саме 21,77 % у 2020 році. В структурі пасивів найбільшу питому частку, а саме 33,47 % займає поточна кредиторська заборгованість. Нерозподілений прибуток становить 25,05 %, причому спостерігалось скорочення його питомої частки на 4,15 пунктів.

В процесі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства важливого значення набуває проведення аналізу фінансових результатів ДП «Івченко-Прогрес». Фінансові результати відображаються у звіті про сукупний дохід. Одним з головних фінансових показників, що характеризує діяльність підприємства є його дохід від реалізації продукції та позареалізаційних операцій.

З метою проведення аналізу доходу ДП «Івченко-Прогрес» необхідно провести аналіз джерел його доходів за звітом про фінансові результати підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз доходів господарської діяльності ДП «Івченко-Прогрес»

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1231066	1557732	1749383	518317	+42,1
Інші операційні доходи, тис.грн.	102373	92648	109567	7194	+7,03
Інші фінансові доходи, тис.грн.	4121	1606	1605	-2516	-61,05
Інші доходи, тис.грн.	-	-	-	-	-
Разом	1337560	1651986	1860555	522995	+39,1

Отже, в результаті аналізу даних таблиці 2.6, можна зробити висновок, що підприємство в 2020 році отримало доходів всього на суму 1860555 тис.грн., що на 522995 тис.грн., або на 39,1% перевищує рівень 2018 року.

В структурі доходів найбільшу частку займає чистий дохід від реалізації продукції (1749383 тис. грн.), які збільшились на 518317 тис. грн. (42,1%), а також інші операційні доходи (109567 тис. грн. у 2020 році). Інші фінансові доходи займають лише незначну частку в структурі доходів.

Дослідження основних фінансово-економічних показників підприємства необхідно продовжити аналізом динамічних зрушень в обсягах операційних витрат ДП «Івченко-Прогрес», що є важливими фінансовими результатами підприємства.

Витрати операційної діяльності ДП «Івченко-Прогрес» групуються за наступними економічними елементами:

- матеріальні витрати;
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заходи;
- амортизація;
- інші операційні витрати.

Розглянемо динаміку формування операційних витрат ДП «Івченко-Прогрес» за звітом про фінансові результати (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз операційних витрат ДП «Івченко-Прогрес»

Види витрат	2018		2019		2020		2020 р. до 2018 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	Відхи лення у %	+, - п.с.
Матеріальні витрати	245430	20,1	382478	24	375492	22,2	130062	52,99	2,09
Витрати на оплату праці	692080	56,7	621006	39	716856	42,4	24776	3,58	-14,35
Відрахування на соціальні заходи	145307	11,9	137499	8,64	150675	8,91	5368	3,69	-3,01
Амортизація	49847	4,09	253194	15,9	286945	16,9	237098	475,65	12,89
Інші операційні витрати	86737	7,11	197507	12,4	160241	9,48	73504	84,74	2,37
Разом	121940 1	100	159168 4	100	169020 9	100	470808	620,66	-

За даними таблиці видно, що операційні витрати ДП «Івченко-Прогрес» зросли на 470808 тис. грн. і у 2020 році становили 1690209 тис. грн.

Таке зростання витрат слід пов'язувати із зростанням обсягів господарської діяльності, що знаходить відповідне відображення у зростанні операційних витрат (в першу чергу витрат на оплату праці і соціальні заходи та інших операційних витрат).

Зокрема, слід відзначити зростання інших операційних витрат, які включають сумнівні (безнадійні) борги та втрати від уцінки товарів; втрати від операційних курсових різниць; визнані економічні санкції; відрахування для забезпечення наступних операційних витрат, а також інші операційні витрати на 73504 тис.грн., або на 84,74%. Також, слід відмітити збільшення витрат на амортизацію на 12,89 пунктів структури (475,65 %), що обумовлене зниженням первісної вартості основних засобів у результаті їх зношування у

процесі виробництва (фізичний знос) або внаслідок морального старіння машин, а також зниження вартості виробництва в умовах зростання продуктивності праці.

В умовах ринкової економіки прибуток відіграє важливу роль, будучи головною метою підприємницької діяльності, основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів підприємства, що забезпечують його розвиток, створюючи базу економічного розвитку держави в цілому. Прибуток є головним джерелом зростання ринкової вартості підприємства, найважливішим джерелом задоволення соціальних потреб суспільства, а також основним захисним механізмом, що охороняє підприємство від загрози банкрутства.

Прибуток ДП «Івченко-Прогрес» - це фінансовий результат його діяльності, який найточніше відображає ефективність реалізації продукції, рівень організації, стан продуктивності праці, рівень собівартості. До того ж це і основа для розвитку підприємства, і запорука добробуту персоналу, і великі дивіденди для власників. Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства за даними фінансової звітності ДП «Івченко-Прогрес» відображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз фінансових результатів за даними фінансової звітності ДП
«Івченко-Прогрес», тис. грн.**

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+,-	%
Валовий прибуток, тис.грн.	214613	328602	299843	85230	39,71
Операційний прибуток, тис.грн.	62612	114157	224160	161548	258,01
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	66706	106621	216795	150089	225,00
Чистий прибуток, тис.грн	56205	83942	170339	114134	203,07

Аналіз показав, що підприємство ДП «Івченко-Прогрес» характеризується значною прибутковістю господарської діяльності. Валовий прибуток у 2020 році становив 299843 тис. грн., що на 85230 тис. грн., або на

39,71% більше, ніж у 2018 році. Також значним є прибуток до оподаткування, а саме 216795 тис. грн. Після сплати податкових платежів підприємство отримало чистий фінансовий результат в сумі 170339 тис.грн. Аналіз чистого прибутку за даними фінансової звітності ДП «Івченко-Прогрес» наведений на рис. 2.1 дає можливість наочно представити позитивну динаміку даного показника.

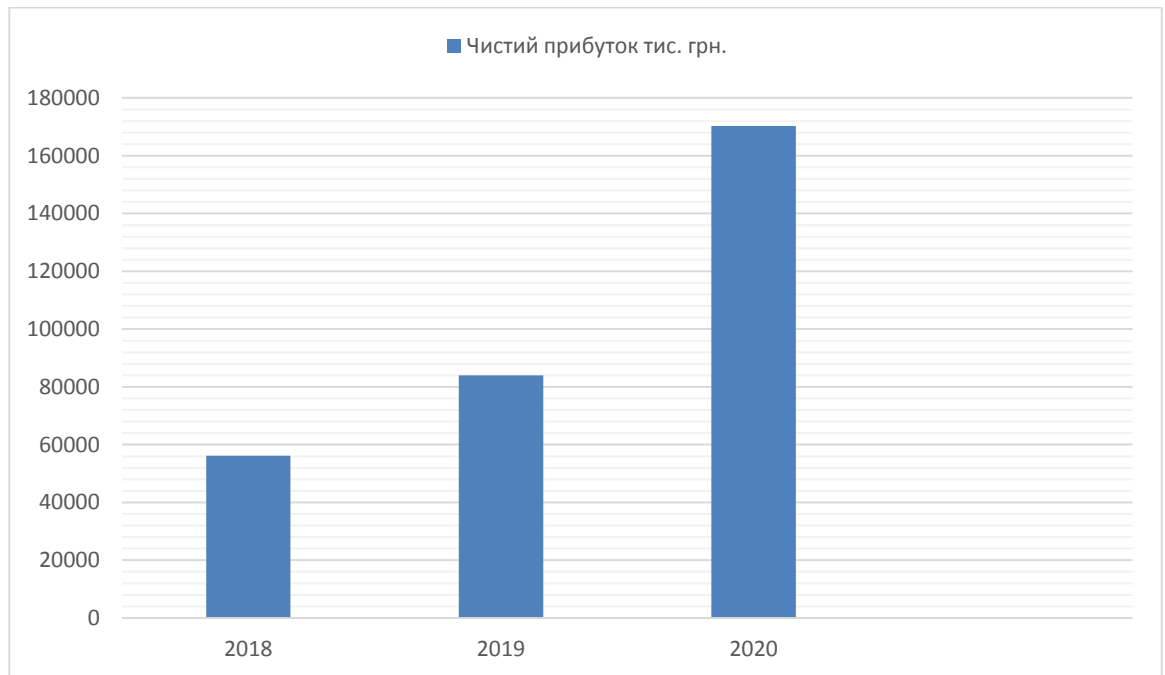


Рис. 2.1 Динаміка зміни чистого прибутку ДП «Івченко-Прогрес»

Аналіз показав, що у 2020 році підприємство отримало чистий прибуток в сумі 170339 тис. грн., що засвідчує ефективність господарської діяльності ДП «Івченко-Прогрес» та його системи фінансового менеджменту зокрема. Відбулося зростання чистого фінансового результату на 114,34 тис. грн., або на 203,07% порівняно з рівнем 2018 року.

2.2 Комплексний аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на підприємство

В західній економіці розроблені певні методологічні підходи до дослідження середовища та аналізу положення, яке займає підприємство,

які отримали доволі широке застосування в галузі стратегічного менеджменту. До числа широко відомих методологічних підходів відносять методику SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз - аналіз в стратегічному плануванні, визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і погроз, що виходять з його конкурентного середовища.

Перед розширеним SWOT-аналізом підприємства можна визначити такі основні конкурентні переваги ДП "Івченко-Прогрес":

- ДП "Івченко-Прогрес" є єдиним підприємством-розробником авіаційних двигунів в Україні, яке забезпечує повний цикл їх розробки;
- наявність школи кваліфікованого персоналу, що має досвід в проектуванні і виробництві;
- постійне підтвердження відповідності системи якості підприємства вимогам державних та міжнародних стандартів;
- багатий досвід роботи з міжнародної кооперації;
- конкурентоспроможна ціна на світовому ринку послуг;
- співпраця з інститутами НАН України та профільними інститутами;
- позитивні відгуки про підприємство на світовому ринку авіабудування;
- участь у міжнародних програмах та грантах ЄС;
- підприємство атестовано як наукова установа.

Конкурентні недоліки:

- відсутність Державної програми розвитку авіаційної промисловості;
- відсутність в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС авіаційного напрямку;
- не створені національні сертифікаційні органи для авіакосмічної промисловості;
- відсутнє державне фінансування для розвитку перспективних розробок;

- технологічне відставання та критичний знос основних виробничих фондів;
- недостатність оборотних коштів підприємства;
- відсутність в Україні виробництва ряду стратегічних марок жароміцних матеріалів, що використовуються в авіаційній промисловості (для виготовлення дисків турбін, валів, корпусів камер згоряння та ін.);
- відсутність в Україні виробництв для виготовлення заготовок вказаних деталей з високоміцних матеріалів через відсутність обладнання.

Отже, для оцінки впливу внутрішнього та зовнішнього середовища ДП "Івченко-Прогрес" було обрано такий інструмент як SWOT-аналіз. У табл. 2.9 надано оцінки факторів впливу макросередовища на ДП "Івченко-Прогрес".

Сукупний вплив факторів макрооточення на функціонування підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища, за формулою (2.1):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}; \quad (2.1)$$

$$C_{\text{MAC}} = \frac{28}{9 \cdot 23} = 0,14$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування ДП "Івченко-Прогрес";

A – експертна оцінки важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінки впливу фактора;

n – кількість факторів впливу.

Рівень факторів макросередовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від'ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрожуючий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив.

За результатами розрахунків виходить, що значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища ДП "Івченко-Прогрес" становить 0,14 та є додатним, що означає його нейтральний вплив на діяльність підприємства.

У табл. 2.10 наведено оцінки факторів впливу безпосереднього оточення на економічний розвиток ДП "Івченко-Прогрес".

Оцінки впливу факторів безпосереднього оточення підприємства визначали за коефіцієнтом впливу факторів безпосереднього оточення на об'єднання підприємств $C_{\text{МІС}}$. Коефіцієнт розраховується за формулою (2.2):

$$C_{\text{МІС}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}; \quad (2.2)$$

$$C_{\text{МІС}} = \frac{28}{9 * 17} = 0,18$$

де $C_{\text{МІС}}$ – коефіцієнт впливу факторів безпосереднього оточення підприємств;

A – експертна оцінка важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактора на об'єднання підприємств;

n – кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів безпосереднього оточення підприємства оцінювали за такою шкалою значень коефіцієнта:

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів безпосереднього оточення підприємства додатне:

- від 0,0 до 0,35 – нейтральний вплив;
- від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив;

– від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів безпосереднього оточення підприємства від’ємне:

– від 0 до 0,35 – негативний вплив;

– від 35 – до 50 загрожуючий вплив;

– від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив [2].

За результатами аналізу встановлено, що значення коефіцієнта впливу безпосереднього оточення підприємства – 0,18, додатне. Це свідчить про низький рівень використання можливостей підприємства з боку мікросередовища. Сукупний вплив факторів безпосереднього оточення підприємства оцінюється позитивно.

У табл. 2.11 наведено фактори впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток ДП "Івченко-Прогрес".

Вплив внутрішнього середовища на розвиток підприємства оцінювали за коефіцієнтом впливу факторів внутрішнього середовища на об’єднання підприємств, який розраховується за формулою (2.3):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}; \quad (2.3):$$

$$C_{\text{MAC}} = \frac{109}{9 * 28} = 0,43$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища;

A – експертна оцінка важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінки впливу фактора на підприємство;

n – кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів внутрішнього середовища на розвиток підприємства оцінювали за такою шкалою значень коефіцієнта:

від 0 до 0,50 – слабка позиція, від 0,50 – до 0,75 середня позиція, від 0,75 до 1,00 – сильна позиція.

Коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища становить 0,43, що свідчить про слабку позицію і потребує розробки стратегії розвитку антикризового управління підприємством.

Важливим етапом аналізу конкурентного середовища підприємства є характеристика конкурентних сил та визначення типу ринку, що здійснюється експертним шляхом на основі моделі «п'яти сил» М.Портера.

Кожна сила в моделі являє собою окремий рівень конкурентоспроможності товару:

- конкуренція серед існуючих підприємств;
- загроза вторгнення нових учасників;
- небезпека появи товарів-субститутів;
- ринкова влада постачальників;
- ринкова влада покупців.

Конкуренція серед існуючих підприємств.

В Україні єдиним конкурентом у галузі виробництва авіадвигунів може бути АТ «Мотор Січ», що як відомо є партнером ДП "Івченко-Прогрес".

Потенційні конкуренти на міжнародних ринках - це фірми Snecma (Франція), Rolls-Royce (Великобританія), MTU Aero Engines (Німеччина), Pratt & Whitney (США), General Electric (США), ВАТ «Авіадвигун» (РФ), ВАТ «Сатурн» (РФ), які в кооперації розробляють авіаційні двигуни різного застосування.

З останніх розробок варто відзначити двигуни F119-PW-100 Pratt & Whitney для винищувача F-22 Raptor, двигун EJ200 створений консорціумом Eurojet до складу увійшли фірми: Rolls-Royce, MTU Aero Engines, Avio Aero, ІТР для літака Eurofighter Typhoon, двигун TP400-D6 розроблений європейським консорціумом EPI Europrop International (EPI) до складу увійшли MTU Aero Engines, Rolls-Royce, SNECMA (група SAFRAN) для літака Airbus A400M, а також сімейство двигунів PW1000G Pratt & Whitney

для літаків Airbus A320neo, Mitsubishi MRJ90, «Иркут» MC-21, Bombardier CS100, Embraer E190-E2) та сімейство двигунів Leap-X об'єднання CFM International у складі американської компанії General Electric Aviation і французької SNECMA (SAFRAN) для літаків Airbus A320neo, Boeing B737MAX, COMAC C919. На літак Airbus A380 встановлюються сімейства двигунів Rolls-Royce Trent 900 або Engine Alliance GP7200 (GE Aviation, Pratt & Whitney, SNECMA (SAFRAN) и MTU Aero Engines).

Як конкуренти в розробці та виробництві авіаційних двигунів різних типів в РФ приведено ВАТ «Авіадвигун» (м. Перм), ВАТ "Сатурн" (м. Рибінськ), яким вдалося зберегти потенціал, що дозволяє підтримувати експлуатацію раніше розроблених двигунів і проводити розробку нових двигунів в сучасних умовах.

АТ «Авіадвигун» - входить до складу АТ «УК «ОДК» яке здійснює координацію коопераційних зв'язків і керівництво підприємствами комплексу, вирішення питань стратегічного маркетингу, планування інвестицій. ВАТ «Авіадвигун» розробник двигунів для цивільної та військової авіації, а також промислових газотурбінних установок електростанцій на базі авіаційних технологій. До найбільш значимих в останні роки розробок можна віднести сімейство двигунів ПС-90А для літаків Іл-96-300, Іл-76МФ, Ту-204, Ту-214, а також розробка нового сімейства двигунів ПД-14 в класі тяги 9000 - 18000 кг для перспективного літака МС-21.

ВАТ «НВО "Сатурн" - широкопрофільна машинобудівна компанія, що спеціалізується на розробці і виробництві газотурбінних двигунів для військової та цивільної авіації, суден військово-морського флоту, енергогенеруючих та газоперекачувальних установок, створена в результаті злиття серійного заводу ВАТ "Рыбинские Мотори" і конструкторського підприємства ВАТ "А.Люлька-Сатурн" також входить до складу ВАТ «УК «ОДК». Підприємство випускає великий спектр авіаційних газотурбінних двигунів військового та цивільного призначення і газотурбінні нагнітачі природного газу, а також газотурбінні енергетичні установки.

До найбільш значимих в останні роки розробок можна віднести двигуни РД-600В для вертольота Ка-62 і його модифікації, ТВД-1500Б - призначений для літаків місцевих повітряних ліній, двигун SaM146 розроблений спільно з компанією Snecma (Франція) для регіонально-магістральних літаків місткістю 60-120, двигун АЛ-55И розроблено НВО Сатурн і випускається спільно з компанією УМПО (ОДК, РФ) для навчально-тренувальних і легких бойових літаків та двигун 117С розроблено НВО Сатурн (НТЦ ім. А.Люльки) і виробляється компанією УМПО (ОДК, РФ) в кооперації з НВО Сатурн є глибокою тягово-ресурсної модернізацією двигуна АЛ-31ФП і призначений для установки на модифікації літаків Су-27, Су-30.

В табл. 2.12 наведені деякі порівняльні показники підприємств-конкурентів за даними представленими на сайтах підприємств [49,50,82]. Привести більш повну інформацію не представляється можливим через відсутність даних.

Таблиця 2.12

**Порівняльна таблиця техніко-економічних показників
підприємств-конкурентів за 2018-2020 роки**

Показники	MTU, Німеччина, млн. євро			ВАТ "Авіадвигун", м. Перм, РФ, млн. руб.			ДП "Івченко- Прогрес", м. Запоріжжя, Україна, млн. грн.		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції	3639	4087	3789	10868,9	13710,3	15942,1	1230,1	1557,7	1749,4
Чистий прибуток	222	276	207	1125,2	1657,1	1679,1	56,2	83,9	170,3
Рентабельність діяльності, %	6,5%	7,2%	5,8%	1,37	2,3%	3,1%	21,1%	20,7%	20,6%
Середньоспискова чисельність, чол.	9391	10327	10546	3010	2973	2910	2914	2864	2768
Витрати на заробітну плату спискового складу	6,56	7,31	6,25	3,0115	3,1237	3,0721	0,691	0,6299	0,7192

Перевага підприємства-конкурента РФ в економічному плані полягає у наступному:

- обсяг державного замовлення на виконання НДДКР становить значну частку загального обсягу продаж;

- витрати на оплату праці при переведенні в загальний грошовий еківалент, всеодно перевищують ДП "Івченко-Прогрес", при майже однаковій кількості спискового складу, що обумовлює вищі зарплати для працівників;

При цьому рентабельність діяльності на ДП "Івченко-Прогрес" вище ніж у підприємств-конкурентів.

Конкурентна сила «Погроза появи нових конкурентів». Серед існуючих конкурентів ДП "Івченко-Прогрес" є тільки вже існуючі конкуренти, які збільшують свій асортимент та підприємства невеликого розміру, які знову з'являються на рику. Високі бар'єри проникнення на ринок обумовлюють низьку ймовірність появи нових конкурентів на ринку. У перспективі дана ситуація навряд чи зміниться.

Щодо конкурентної сили «Погроза появи товарів-субститутів (замінників)», можна зробити висновок, що ступінь погрози є низьким, через специфіку виробництва у цій галузі.

Конкурентна сила «Вплив постачальників» відображає можливість постачальників впливати на ціни, підвищувати вартість ресурсів, або обмежувати їхню кількість, що призводить до зменшення прибутковості галузі. Стандартизовані каналів поставки, відсутність «моно постачальника» і важливість фірми як клієнта в очах постачальників говорить про незначний вплив з боку постачальників.

Конкурентна сила «Ринкова влада покупців». В даний час найбільш перспективними ринками та інвесторами в галузі авіаційного двигунобудування України є Китай, Індія, Туреччина і деякі інші країни.

Україна для розширення ринку своєї авіа-двигунобудівної продукції змушена йти на передачу технологій і створювати певну кількість робочих місць в державах-партнерах. При цьому, якщо держава збереже контроль над

провідними науковими організаціями країни і розробниками продукції, ситуація завжди буде керованою, економічно і політично вигідною для країни. Загалом ринкову владу покупців можна оцінити як: високу.

Детальний аналіз внутрішнього середовища, вимагає уважного відстежування ринкових процесів, дозволяє бути упевненим у своєму майбутньому і контролювати його вплив на поточну діяльність. Усе це говорить про те, що підприємство повинно постійно й уважно стежити за всіма змінами маркетингового оточення, використовуючи для цього сучасні методи і прийоми. На основі отриманих даних можна скласти схематичну модель п'яти сил конкуренції М. Портера (рис. 2.2), кількість стрілок на рисунку відображатиме ступінь впливу на підприємство.

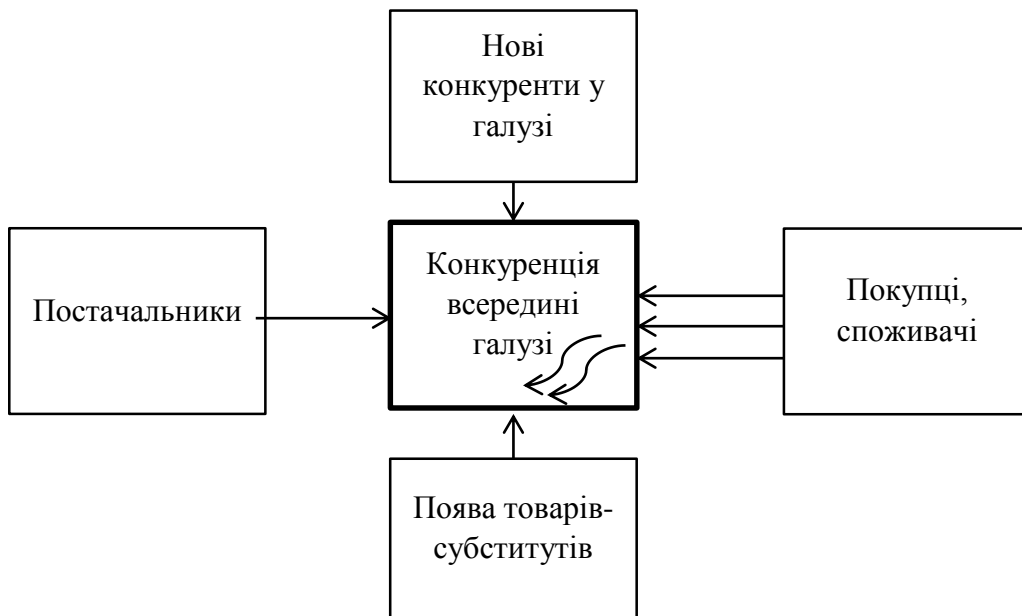


Рис. 2.2 Модель п'яти сил М. Портера для ДП «Івченко-Прогрес»

Таким чином, аналіз конкурентних сил, що діють на ДП "Івченко-Прогрес" за моделлю М. Портера, виявив, що основні сили, що впливають на підприємства даної галузі це покупці, оскільки вони можуть диктувати свої умови на ринку. Конкуренція в галузі не велика, проте більшість підприємств вже давно на ринку і мають свої сильні сторони. Високі бар'єри проникнення на ринок обумовлюють низьку ймовірність появи нових конкурентів на ринку.

Комплексний аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ДП «Івченко-Прогрес» показав, що на підприємство позитивно впливають

фактори безпосереднього отчення, а фактори макросередовища мають нейтральний вплив. Проте внутрішнє середовище займає поки що слабку позицію і потребує вдосконалення антикризового управління підприємством.

2.3. Оцінка платоспроможності ДП «Івченко-Прогрес»

Фінансовий потенціал підприємства формується в процесі залучення фінансових ресурсів та розміщення їх в активах. Таким чином, формується відповідний майновий стан, а на основі встановлення співвідношень між окремими елементами активів і зобов'язань можна говорити про фінансово-майновий потенціал ДП «Івченко-Прогрес».

Для дослідження і оцінки майнового стану ДП «Івченко-Прогрес» за даними фінансової звітності можна використати показники, наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз фінансового потенціалу сформованого майнового стану за даними фінансової звітності ДП «Івченко-Прогрес»

Показник	Роки			2020 р. до 2018 р.
	2018	2019	2020	
Загальна вартість активів (майна), тис.грн	2388369	2472194	2721005	332636
	2018	2019	2020	
Вартість необоротних активів, тис. грн.	1215737	1165213	1002216	-213521
Вартість оборотних активів, тис. грн	1172632	1306796	1718604	545972
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	619136	752780	479049	-140087
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	305584	285216	278351	-27233
Грошові кошти, тис. грн.	214245	239627	592414	378169
Зареєстрований капітал, тис. грн.	100280	100280	100280	0
Власний капітал, тис. грн.	1113576	1158047	1297937	184361
Довгострокові зобов'язання та зебезпечення, тис. грн.	180385	201168	207856	27471
Короткострокові кредити банків, тис. грн.	-	-	-	
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1094408	1112979	1215212	120804

Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	78224	193817	503392	425168
Частка власних оборотних активів	0,49	0,53	0,63	0,14
Коефіцієнт постійності активів	1,09	1,01	0,77	-0,32
Коефіцієнт мобільності активів	0,96	1,12	1,71	0,75
Коефіцієнт співвідношення: необоротних і оборотних активів оборотних і необоротних активів	1,04	0,89	0,58	-0,45

Аналіз показав, що загальна вартість майна (активів) ДП «Івченко-Прогрес» збільшилась в 2020 році на 332636 тис. грн. порівняно з 2018 роком і становить 2721005 тис. грн. Вартість необоротних активів в 2020 році зменшилась на 213521 тис. грн., а оборотних – зросла на 545972 тис. грн.

Слід зазначити, що в структурі оборотних активів підприємства найбільшу питому вагу займають запаси та грошові кошти. Водночас, у 2020 році вартість найліквіднішого виду активів – грошових коштів збільшилась і становила 592414 тис. грн., що на 378169 тис. грн. більше, ніж у 2018 році. Це засвідчує позитивні зрушення у зміцненні платоспроможності підприємства.

Робочий (чистий оборотний) капітал, тобто власні оборотні активи, які визначаються як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями в 2020 році склав 503392 тис. грн, що на 425168 тис. грн. більше за рівень 2018 року.

Отже, слід відзначити, що підприємство є платоспроможним. Коефіцієнт постійності активів, значення якого у 2018-2019 рр. більше за критичне, свідчить про надійність підприємства. Проте у 2020 році простежується тенденція до зниження цього показника до 0,77 (на 0,32 п. менше за 2018 рік) Таким чином, можна стверджувати що ДП «Івченко-Прогрес» слід нарощувати фінансовий потенціал в частині загальних обсягів майна.

Головним індикатором оцінки сформованого фінансового потенціалу та ефективності його використання на підприємстві є показники його фінансової стійкості. Фінансову стійкість ДП «Івченко-Прогрес» слід розглядати комплексно, з урахуванням різних аспектів фінансово-господарської

діяльності цього суб'єкта господарювання. Одним з найголовніших показників оцінювання фінансового потенціалу підприємства є сформований рівень ліквідності його майна.

Ліквідність (платоспроможність) – це показник фінансової стабільності, який показує, як швидко підприємство може безперешкодно продати свої активи, одержати гроші і повернути борги у міру настання строку їх повернення. Вона полягає у можливості підприємства швидко розраховуватись за допомогою наявного на балансі майна (активів) по своїх зобов'язаннях (пасивах). Від рівня ліквідності активів залежить платоспроможність підприємства. Ліквідність суб'єкта господарювання показує його можливість погашати свою заборгованість.

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності доцільно визначати з врахуванням здійсненої оцінки окремих активів за можливою сумою доходу. Коефіцієнти ліквідності визначаються відношенням величини ліквідного майна, тобто засобів, які можуть бути використані для оплати боргів до поточних зобов'язань. По суті, ліквідність суб'єкта господарювання – це ліквідність його активів. Ліквідність визначається мірою покриття зобов'язань підприємства його активами, строк для перетворення яких в гроші відповідає строку погашення зобов'язань. В залежності від того, якими платіжними засобами (активами) підприємство має можливість здійснити оплату своїх зобов'язань, розраховують три рівні платоспроможності.

Розрахунок проводиться на основі формул, зазначених у першому розділі. Для 2020 року загальний коефіцієнт покриття (формула 1.1) становитиме:

$$K_{\text{покр.}} = \frac{1718604}{1215212} = 1,41$$

За аналогічний період коефіцієнт швидкої ліквідності (ф.1.2):

$$K_{\text{шв.лікв.}} = \frac{1718604 - 479049}{1215212} = 1,02$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (ф. 1.3):

$$K_{\text{абс.лікв.}} = \frac{592414}{1215212} = 0,49$$

Чистий оборотний капітал (ф.1.4):

$$\text{ЧОК} = 1718604 - 1215212 = 503392$$

Аналіз головних показників ліквідності ДП «Івченко-Прогрес» будемо вести виходячи з даних табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз ліквідності фінансового потенціалу за даними фінансової звітності ДП «Івченко-Прогрес»

Показник	Роки			2020 р. до 2018 р.
	2018	2019	2020	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,07	1,17	1,41	0,34
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,51	0,50	1,02	0,51
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20	0,22	0,49	0,29
Чистий оборотний капітал	78224	193817	503392	425168
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,49	0,53	0,63	0,14
Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,53	0,58	0,28	-0,25

Як свідчить аналіз, підприємство ДП «Івченко-Прогрес» має достатньо великий запас ліквідності. Водночас, не всі показники ліквідності знаходились в межах нормативу у 2018-2020 роках. Загальний коефіцієнт покриття є важливим показником платоспроможності. У 2020 році значення цього показника було в межах нормативу, а саме 1,41 що на 0,34 більше, ніж у 2018 році. Значення коефіцієнту швидкої ліквідності, при нормативному значенні більше 0,5, у 2018 та 2019 році було критично близьким до цього значення, проте у 2020 році показник зріс майже вдвічі до 1,02 (на 0,51 більше за 2018 рік).

Слід відзначити, що підприємство у 2018-2020 роках було забезпечене найбільш ліквідними засобами – грошовими коштами, оскільки показник абсолютної ліквідності мав значення вище за критичне (більше 0,2). ДП

«Івченко-Прогрес» характеризується значною часткою виробничих запасів в оборотних активах, близько 28%.

На рис 2.2 зображено зростання основних коефіцієнтів ліквідності за 2018-2020 рр..

Найбільш показовим методичним інструментом, який дозволяє проаналізувати фінансовий потенціал та ефективність його використання слід вважати оцінювання фінансової стабільності та стійкості ДП «Івченко-Прогрес». Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик сформованого фінансового потенціалу підприємства. Головним індикатором вимірювання фінансової стабільності є показники фінансової стійкості підприємства. Фінансова стійкість, або стійкість фінансового потенціалу ДП «Івченко-Прогрес» передбачає те, що ресурси, вкладені у його підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а одержаний прибуток забезпечувати самофінансування і незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування майна (активів).

Фінансова стійкість ДП «Івченко-Прогрес» визначається сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення і використання ресурсів підприємства, його реальні й потенційні фінансові можливості. Вона безпосередньо впливає на ефективність підприємницької діяльності господарюючого суб'єкта. Насамперед, діагностику фінансової стійкості підприємства ДП «Івченко-Прогрес» будемо проводити з використанням коефіцієнтного підходу виходячи з даних табл. 2.15.

Розрахунок ведеться на основі даних з балансу фінансової звітності ДП «Івченко-Прогрес». нижче наведено приклад розрахунку коефіцієнтів за 2020 рік.

Коефіцієнт фінансової незалежності:

$$K_{\text{фін.незал.}} = \frac{1297937}{2721005} = 0,48$$

Коефіцієнт фінансової залежності:

$$K_{\text{фін.зал.}} = \frac{2721005}{1297937} = 2,1$$

Коефіцієнт фінансової стійкості:

$$K_{\text{фін.ст.}} = \frac{1297937 + 207856}{2721005} = 0,55$$

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу:

$$K_{\text{конц.ЗК}} = \frac{207856 + 1215212}{2721005} = 0,08$$

Коефіцієнт концентрації власного капіталу:

$$K_{\text{конц.ВК}} = \frac{1297937}{592375} = 2,19$$

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу:

$$K_{\text{співідн.}} = \frac{207856 + 1215212}{1297937} = 1,1$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу:

$$K_{\text{маневр.ВК}} = \frac{207856 + 1297937 - 1002216}{1297937} = 0,39$$

Коефіцієнт поточних зобов'язань:

$$K_{\text{поточн.заб.}} = \frac{1215212}{207856 + 1215212} = 0,85$$

За результатами аналізу, що був проведений в таблиці 2.15., підприємство ДП «Івченко-Прогрес» має незадовільний стан по деяким показникам його фінансової стійкості.

Зокрема, коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) в 2020 році становить 0,48, що за нормою має бути не нижче 0,5, хоча і відбулось незначне збільшення цього показника, все одно стан автономії власного капіталу залишається близьким до критичного. Відмінним від норми також є значення показника коефіцієнта фінансової залежності. При нормативному значенні не більше 2,0 в 2020 році значення цього показника становило 2,1. Це означає що

частина позикових коштів не суттєво, але переважає у фінансуванні підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості в базовому році становив 0,54, а в 2020 році – 0,55, при нормативному значенні більше за 1. Розрахунки показують, що коефіцієнт фінансової стабільності збільшився за аналізований період на 0,01. Це означає, що підприємство має низьку фінансову міцність і поки що не може покращити свій стан.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про ступінь мобільності (гнучкості) використання власних коштів підприємства. У всіх роках значення цього показника було менше за критичний (0,5), що свідчить про недостатність гнучкості в використанні власних коштів.

Фінансова нестабільність є одним із головних ризиків для промислового підприємства. Для того, щоб ефективно керувати ризиками, необхідно, в першу чергу, ідентифікувати ризики та визначити ступінь ймовірності їх настання. Одним з найбільш універсальних і наочних методів вирішення цієї проблеми є карта ризиків, яка дозволяє наочно відобразити всі фінансові ризики компанії з урахуванням їхньої небезпеки та ймовірності настання.

Як основа ідентифікації, аналізу та планування фінансових ризиків компанії, карта ризиків складається в процесі моніторингу та управління ризиками з метою створення та підтримки ефективної системи їх мінімізації та управління. Основні ризики ДП «Івченко-Прогрес» наведені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Основні ризики ДП «Івченко-Прогрес»

№	Фактори ризику	Визначення ризику	Ймовірність реалізації	Вплив на цільові показники
1	Галузеві ризики	Зниження конкурентної позиції на зовнішніх ринках, через нестачу державної підтримки та проблеми фінансування	Ймовірно	Помірний
2	Ризики втрати споживачів	Втрата споживачів, через втрату російського ринку споживання	Ймовірно	Значний

3	Фінансові ризики	Ризик погіршення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства	Ймовірно	Суттєвий
4	Кредитні ризики	Ризик не виплати кредитної заборгованості	Малоймовірно	Помірний
5	Інфляційний ризик	Знецінення реальної вартості капіталу, а також очікуваних доходів і прибутку фірми від здійснення фінансових угод	Можливо	Помірний
6	Валютний ризик	Втрата коштів через коливання валюти	Ймовірно	Невеликий
7	Ризик ліквідності	Ймовірність виникнення дефіциту коштів або інших високоліквідних активів	Малоймовірно	Значний
8	Невизначеність регуляторного середовища	Недоліки чинного законодавства у сфері експорту товарів	Можливо	Невеликий

Ризик втрати споживачів. Істотним ризиком для ДП «Івченко-Прогрес» є орієнтація деякої частки продажів на російський ринок. У цей час, завдяки підвищенню уваги до проблем авіації на різних рівнях російської державної влади, у Росії підсилюється тенденція розвитку ринку технічного обслуговування й ремонту авіатехніки. В умовах високої конкуренції з російськими авіаційними заводами існує ризик втрати частини споживачів за рахунок переходу російських авіакомпаній на ремонт й обслуговування авіадвигунів на вітчизняних авіапідприємствах.

Фінансові ризики. Зважаючи на проведений раніше аналіз коефіцієнтів стійкості фінансового потенціалу за даними фінансової звітності ДП «Івченко-Прогрес», ризик погіршення фінансової стійкості підприємства можна враховувати як ймовірний та із суттєвим впливом на його діяльність.

Кредитні ризики. Кредитний ризик – це ризик того, що ДП «Івченко-Прогрес» понесе фінансові збитки, оскільки контрагенти не виконають свої зобов'язання. Кредитний ризик пов'язаний з грошовими коштами та їх еквівалентами, коштами на депозитних рахунках у банках, авансами сплаченими, а також торговою й іншою дебіторською заборгованістю.

Найвищого кредитного ризику ДП «Івченко-Прогрес» зазнає по дебіторській заборгованості. Поточна кредиторська заборгованість у порівнянні з минулими періодами, стає меншою. Уникнути підвищення кредитного ризику ДП «Івченко-Прогрес» дозволили такі фактори: ретельний

вибір банків, заснований на іміджі й стабільності фінансової установи; аналіз умов кредитування, за допомогою якого вдалося понизити процентні ставки по кредитних договорах і зменшити витрати при супроводі кредитів; постійний контроль фінансового стану підприємства, його здатність і готовність погасити кредит, що дозволило зменшити кредитну заборгованість підприємства в цілому.

Мінімізація негативного впливу інфляційного ризику на діяльність ДП «Івченко-Прогрес» реалізується наступними методами: своєчасний контроль рівня рентабельності, що закладає в ціну продукції; одержання реального доходу по фінансових операціях і зміст кредитного портфеля в стабільно конвертованих валютах, таких як долар США і євро.

Валютні ризики пов'язані з несприятливими змінами курсу іноземної валюти. Особливо піддана таким ризикам зовнішньоекономічна діяльність. Експортери зазнають збитків при зниженні курсу валюти, для імпортерів валютні ризики виникають при підвищенні курсу валюти. Розповсюдженою практикою в міжнародних торговельних відносинах є вибір як валюта контракту найбільш надійних валют, показники курсів яких відносно стабільні на світовому валютному ринку.

Ризик ліквідності. Як свідчить аналіз, підприємство ДП «Івченко-Прогрес» має достатньо великий запас ліквідності, а основні показники ліквідності за останні 2 роки мають гарну тенденцію до росту. Тому ризик ліквідності можна охарактеризувати як малоімовірний для ДП «Івченко-Прогрес».

На основі оцінки ймовірності реалізації та впливу ризиків була складена карта основних ризиків ДП «Івченко-Прогрес» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Карта ризиків ДП «Івченко-Прогрес»

Ймов.	Вплив на цільові показники (наслідки)					
	Можна знехтувати	Невеликий	Помірний	Значний	Суттєвий	

Дуже ймовірно					
Ймовірно		Ризик втрати коштів через коливання валюти	Ризик зниження конкурентної позиції на зовнішніх ринках	Ризик втрати споживачів, через втрату російського ринку споживання	Ризик погіршення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства
Можливо		Ризик невизначеності регуляторного середовища	Ризик знецінення реальної вартості капіталу		
Малоймовірно			Ризик не виплати кредитної заборгованості	Ризик ліквідності	
Дуже малоймовірно					

Невизначеність регуляторного середовища. ДП «Івченко-Прогрес», як експортноорієнтоване підприємство, особливо гостро відчуває недоліки чинного законодавства, його суперечливість і схильність змінам, які перешкоджають ефективному проведенню зовнішньоекономічної діяльності.

Згідно шаблону карти ризиків, розглянутому у першому розділі роботи, можна зробити висновок, що до червоної зони (ризик, на які потрібно негайно реагувати) потрапив Ризик 3 - ризик погіршення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 2

Комплексний аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ДП «Івченко-Прогрес» показав, що на підприємство позитивно впливають фактори безпосереднього оточення, а фактори макросередовища мають нейтральний вплив. Проте внутрішнє середовище займає поки що слабку позицію і потребує вдосконалення антикризового управління підприємством.

Аналіз конкурентних сил, що діють на ДП «Івченко-Прогрес», виявив, що основні сили, що впливають на підприємства даної галузі це покупці, оскільки вони можуть диктувати свої умови на ринку. Конкуренція в галузі не велика, проте більшість підприємств вже давно на ринку і мають свої сильні

сторони. Високі бар'єри проникнення на ринок обумовлюють низьку ймовірність появи нових конкурентів на ринку.

Дослідження проведене на матеріалах підприємства ДП «Івченко-Прогрес», що входить до складу концерну «Укроборонпром». Після оцінки показників ліквідності підприємства ДП «Івченко-Прогрес», можна зробити висновок, що воно є платоспроможним та має тенденцію до покращення цих показників. Проте виявлено, що фінансовий потенціал ДП «Івченко-Прогрес» використовується не зовсім ефективно, оскільки не забезпечується прийнятний рівень усіх показників фінансової стабільності підприємства.

Зокрема, коефіцієнт фінансової стійкості в базовому році становив 0,54, а в 2020 році – 0,55, при нормативному значенні більше за 1. Розрахунки показують, що коефіцієнт фінансової стабільності збільшився за аналізований період на 0,01. Це означає, що підприємство має низьку фінансову міцність і поки що не може покращити свій стан.

У дослідженні також виділено та проаналізовано за допомогою матриці ризиків, основні ризики підприємства ДП «Івченко-Прогрес». Встановлено, що погіршення фінансової стійкості є однією з найімовірніших небезпек, що загрожують діяльності підприємства та впливає на його ефективність.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ДП «ІВЧЕНКО- ПРОГРЕС»

3.1. Аналіз ризику зниження фінансової стійкості ДП «Івченко-Прогрес» в рамках антикризового управління підприємством

Результати аналізу, проведеного в другому розділі даної роботи, показали, що, незважаючи на отриманий прибуток, фінансовий стан ДП «Івченко-Прогрес» можна охарактеризувати, як нестійкий, пов'язаний зі зменшенням концентрації власного капіталу і нестабільним показником фінансової стійкості підприємства. Все це вимагає вжиття необхідних заходів щодо покращенню фінансової стійкості організації.

Процес управління ризиком втрати фінансової стійкості передбачає визначення зовнішніх та внутрішніх факторів виникнення проблем. Крім того, для врахування умов економічної нестабільності є доцільним розробляти рекомендації щодо удосконалення антикризового управління підприємством на основі концепції оцінки ризику, яка передбачає можливість раціонального впливу на рівень небезпеки та доведення його до прийняттого значення. Задля розробки рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління підприємством ДП «Івченко-Прогрес» пропонується аналізувати головний ризик зниження фінансової стійкості та платоспроможності підприємства за допомогою оцінки ризиків за методом «краватка-метелик» (Bow-tie).

Оцінка ризиків лежить в основі антикризового управління, і одним з методів оцінки ризиків, що набирають популярність, є метод «краватка-метелик» (Bow-tie). Його сильна сторона полягає в тому, що він виходить за рамки звичайної табличної оцінки ризиків і підкреслює зв'язки між засобами контролю ризиків і базовою системою управління. Це чудовий

демонстраційний інструмент, адже він також добре підходить для повідомлення про можливість ризику усім зацікавленим сторонам.

«Краватка-метелик» виник, як метод оцінки небезпек та експлуатаційних ризиків. Royal Dutch/Shell Group - була першою великою компанією, яка інтегрувала цей метод у свою ділову практику та є розробником цієї техніки, яка широко використовується сьогодні. Згодом використання методу «краватка-метелик» поширилося між компаніями, галузями, країнами та від галузевого використання до регулюючого органу влади. Його застосування поширилося на всі ризики, включаючи фінансові, стратегічні, ризики безпеки, якості, переривання бізнесу, політичні, людські ресурси, дизайн та проектні ризики.

«Краватка-метелик» як самостійний метод, був створений шляхом злиття двох існуючих інструментів аналізу ризиків: дерева відмов, який ілюструє можливість множинних відмов, які можуть призвести до єдиної відмови, та дерева подій, який ілюструє різні ефекти, які можна передбачити з однієї події. Разом вони утворюють пов'язану діаграму, яка робить взаємозв'язки очевиднішими і забезпечує чітку «лінію огляду» між причинами і наслідками.

Аналіз за схемою «краватка-метелик» (англ. Bow tie analysis) — простий метод загального оцінювання засобів контролювання, який надає змогу описати та проаналізувати варіанти розвитку ризику з початку (визначення небезпечних чинників) до наслідків, поєднуючи у графічній формі дерево відмов (аналіз причин подій) і дерева подій (аналізування наслідків) [81].

Хоча у сучасній економічній літературі виділяють декілька підходів до побудови моделі «краватка-метелик», єдиного стандарту не існує. Можна виділити дві основні проблеми цього методу:

- відсутність стандартної методології для систематичної ідентифікації елементів діаграми;
- суб'єктивність процесу оцінювання.

Існуючі методи більш орієнтовані на побудову діаграми та приведенні її елементів у характерну форму метелика, але не на ідентифікації та деталізації цих елементів (небезпека (ризик), причини, наслідки та бар'єри між ними).

Аналіз Bowtie зазвичай проводиться на основі деякої діяльності або операції підприємства, щодо якої визначено потенційний ризик. Діаграми, підготовлені для представлення результатів аналізу, складаються з низки взаємопов'язаних елементів. Кожна діаграма пов'язана з певним конкретним ризиком.

Базовими елементами побудови моделі «краватка-метелик» є :

– причини (загрози) – це події, які, якщо їм не перешкоджати, можуть призвести до виникнення головного ризику.

– бар'єри – це захист від загрози: на лівій стороні Bowtie вони знижують ймовірність загрози, що веде до виникнення ризику. З правого боку, вони не дозволяють головному ризику, якщо він справді стався, призвести до невіправних наслідків. Бар'єри в принципі можуть включати в себе як стратегії щодо управління підприємством, так і конкретні дії людей.

– наслідки – події, що стануться при виникненні головного ризику.

– чинники деградації - це речі, які можуть призвести до того, що бар'єр не зможе виконувати свою роботу.

– запобіжні заходи - це речі, які призначені для запобігання впливу факторів деградації на функціонування бар'єру.

Запропонована інтерпретація методу «краватка-метелик» включає в себе:

а) Визначення рівня впливу кожного небезпечного чинника на ймовірність настання ризикової події.

б) Оцінку запропонованих бар'єрів запобігання настання кризової події з точки зору:

1) практичності застосування цього бар'єру, для вирішення необхідності чи його заміни в конкретній ситуації;

2) очікуваного результату, після встановлення цього бар'єру;

в) визначення запобіжних заходів для усунення факторів деградації, що підвищує ефективність запропонованого аналізу.

Першим етапом аналізу є виділення основних причин виникнення ризику на підприємстві. Погіршення рівня фінансової стійкості може бути зумовлене різними причинами та факторами, мати різні прояви та наслідки. Слід зазначити, що погіршення рівня фінансової стійкості, загроза банкрутства підприємства не є результатом дії лише одного з факторів. За наявності достатнього рівня надійності всього економічного механізму підприємство може протистояти загрозі кризи. Однак, комбінація причин та факторів, взаємно посилюючи їх вплив на ситуацію, що склалася, може дати ефект "доміно", призводячи до значних негативних наслідків для підприємства. Для кожного фактора, який може знизити рівень фінансової стійкості, існують свої причинно-наслідкові зв'язки, вивчення та формалізація яких може стати основою моделювання процесу кризи на підприємстві.

Враховуючи аналіз фінансових показників та оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на підприємство ДП «Івченко-Прогрес», можна виділити такі причини зниження фінансової стійкості підприємства:

– фінансування короткостроковими кредитами. Залучаючи короткострокові кредити, підприємство має погасити їх у короткостроковій перспективі. Якщо короткостроковими кредитами фінансується потреба у оборотних коштах - це, зазвичай, пов'язано зі зростанням обсягів реалізації, що забезпечує додатковий прибуток, джерело погашення заборгованості. Отримання додаткового прибутку за рахунок інвестицій розтягується на роки (з урахуванням термінів окупності вкладень), таким чином у короткостроковій перспективі джерела погашення короткострокових зобов'язань не вистачатиме, що накладає на підприємство додаткові труднощі щодо забезпечення поточної платоспроможності та перекредитування;

– великі амортизаційні витрати.

– недостатня частка власного капіталу на балансі підприємства.

– неможливість втілення нових інвестиційних проектів щодо модернізації та розвитку технологій виробництва, через брак інвестицій.

Наступним етапом аналізу «краватка-метелик» є виділення бар'єрів для запобігання виникнення ризику та бар'єрів, що мінімзують його негативні наслідки.

Бар'єр 1 – мобілізація грошового потоку. Використання позикових коштів призводить до зниження фінансової стійкості підприємства, а також може призвести до банкрутства. Для того, щоб компанія змогла розплатитися за боргами, їй потрібна наявність певної кількості коштів. Таким чином, виконання своїх зобов'язань пов'язані з грошовим потоком організації. Зобов'язання організації скорочуються у тому випадку, коли зростання грошового потоку буде вище, ніж зростання потоку зобов'язань. Зменшити рівень зобов'язань можна з допомогою мобілізації грошового потоку. Самий ефективний спосіб мобілізації грошового потоку – це прискорення збору дебіторської заборгованості. Чим жорсткішими будуть умови політики щодо управління дебіторської заборгованості, тим швидше можна погасити зобов'язання, отже, підвищити фінансову стійкість.

Бар'єр 2 – мінімізація амортизаційних витрат. Слід зазначити, що мінімізація амортизаційних відрахувань є найдешевшим джерелом зниження витрат. При зниженні амортизаційних нарахувань, відбувається збільшення балансової вартості активів, отже, прибутку підприємства;

Бар'єр 3 – самострахування (резервування), як метод зниження ризиків, що ґрунтується на резервуванні підприємством частки своїх ресурсів, таке страхування дозволяє подолати негативні наслідки, як правило, за однотипними ризиками. При самострахуванні на підприємстві пропонується створювати фонд ризиків, який в залежності від мети призначення може бути в натуральній чи грошовій формі. ДП «Івченко-Прогрес» достатньо забезпечено найліквіднішим із ресурсів – грошовими коштами, частина яких може бути зарезервована для укріплення фінансового стану підприємства.

Бар'єр 4 – впровадження механізму державно-приватного партнерства, для реалізації інвестиційних проектів підприємства. Фінансова допомога може бути надана органами регіональної та місцевої влади, а також зовнішніми приватними інвесторами, шляхом фінансування його проектів, а також поточних та капітальних витрат. Підприємство ДП «Івченко-Прогрес», виступаючи від імені держави, зацікавлене в створенні проектних компаній разом з інвесторами при реалізації проектів ДПП. Цей спосіб є найвірнішим і найшвидшим для збільшення власного капіталу, тому що відбувається його збільшення без відповідного збільшення частки зобов'язань;

Також слід виділити чинники деградації та запобіжні заходи до них.

Визначено такі основні фактори деградації для запропонованих бар'єрів:

- проблеми з погашенням дебіторської заборгованості;
- застаріле обладнання, що не дозволить суттєво знизити амортизаційні витрати підприємства;
- недосконала система підтримки підприємств з боку держави, через відсутність чітко визначеної законодавчої бази впровадження ДПП;

Основними запобіжними заходами задля зниження впливу факторів деградації можуть бути :

- для вирішення проблем обліку та аналізу дебіторської заборгованості на підприємстві необхідно проводити систематичний, всебічний та ефективний контроль за її станом;
- зниження витрат за рахунок знижок постачальників на значний обсяг закупівлі;
- створення системи управління розвитком державно-приватного партнерства на основі заснування Центрів ДПП, стандартизування структури і функції регіональних центрів розвитку ДПП.

Наступним кроком аналізу є виявлення негативних наслідків, що передбачаються при настанні аналізуємого ризику. Основними наслідками при зниженні фінансової стійкості для ДП «Івченко-Прогрес» є:

- банкрутство підприємства;
- повна залежність підприємства від позикових коштів та незахищеність перед постачальниками, кредиторами та інвесторами;
- втрата прав володіння підприємством: нездатність підприємства своєчасно покривати зобов'язання своїми активами, що може спричинити продаж компанії за борги.

Одним із універсальних бар'єрів, що допоможе вберегти підприємство від банкрутства та втрати прав на володіння підприємством є впровадження в його організаційну структуру постійно діючого відділу з антикризового управління. Що допоможе проаналізувати ризики, що вже виникли та оперативно розробити шляхи виходу підприємства з кризи. Аналіз за моделлю «краватка-метелик» наведено на рис. 3.1.

Основними перевагами методу «краватка-метелик» є:

- всестороння ідентифікація всіх факторів ризику та розуміння їх взаємозалежності;
- надає графічний формат для візуалізації інформації про управління ризиками (небезпеки, потенційні наслідки, перешкоди, фактори деградації та засоби контролю);
- спрощений процес прийняття рішень на основі ризику;
- візуалізація залежності запропонованих бар'єрів та очікуваного результату, прямого зв'язку між засобами контролю за ризиками та елементами системи управління підприємством.
- визначення та пріоритизація дій щодо зміцнення та підтримання бар'єрів та засобів контролю за деградацією.

Таким чином, метод «краватка-метелик» є універсальним інструментом, для проведення аналізу у будь-якій галузі з високою концентрацією ризиків. Був розглянутий конкретний ризик зниження фінансової стійкості підприємства, та описані усі структурні одиниці побудованої діаграми.

Також були формально ідентифіковані та оцінені фактори деградації, які можуть призвести до руйнування бар'єру та виділені запобіжні заходи, що необхідні для запобігання такій деградації. Це дає змогу не тільки усесторонньо оцінити ризик, що виник а й спрогнозувати дії щодо антикризового управління підприємством на будь-якому етапі його розвитку.

3.2. Розробка стратегії антикризового управління ДП «Івченко-Прогрес»

Під час аналізу діяльності ДП «Івченко-Прогрес» була виявлена потреба у вдосконаленні антикризової стратегії управління підприємством. Розроблена антикризова стратегія насамперед, повинна спиратись на попередній аналіз ризиків підприємства, в якому були визначені основні складові удосконалення антикризової стратегії підприємства. Це стратегія протидії кризовим явищам, уповільнення його процесів, впровадження якої може суттєво підвищити результати роботи підприємства та сприяти стабілізації фінансового стану, що включає:

- впровадження в організаційну структуру відділу антикризового управління підприємством;
- створення центру розвитку ДПП в Запорізькій області для підтримки проектів ДП «Івченко-Прогрес».

На даний момент в організаційній структурі ДП «Івченко-Прогрес» відсутня структурна одиниця, яка відповідає би за антикризове управління підприємством, тому ця функція покладається або на директора підприємства, або на його заступників. Така модель є недосконалою та недостатньо ефективною для підприємства такого рівня, як ДП «Івченко-Прогрес».

У зв'язку з цим, в рамках удосконалення антикризового управління ДП «Івченко-Прогрес» доцільним буде введення в організаційну структуру підприємства (Додаток 1) постійно діючого відділу з антикризового

управління. Впровадження антикризового відділу управління підприємством дозволить:

- суттєво знизити навантаження на співробітників верхньої ланки управління та підвищити якість виконуваної роботи, оскільки тепер за ними залишаються функції планування, аналізу, затвердження планів та контролю;
- здійснювати більш ефективне управління ризиками підприємства.

Антикризовий відділ представляє собою спеціальний структурний підрозділ, який підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства, головною функцією якого є консультування та звітність керівництву щодо існуючих або можливих кризових явищ та шляхів їх подолання.

На рис. 3.2 зображено фрагмент нової організаційної структури ДП «Івченко-Прогрес» з урахуванням впровадження нового відділу.

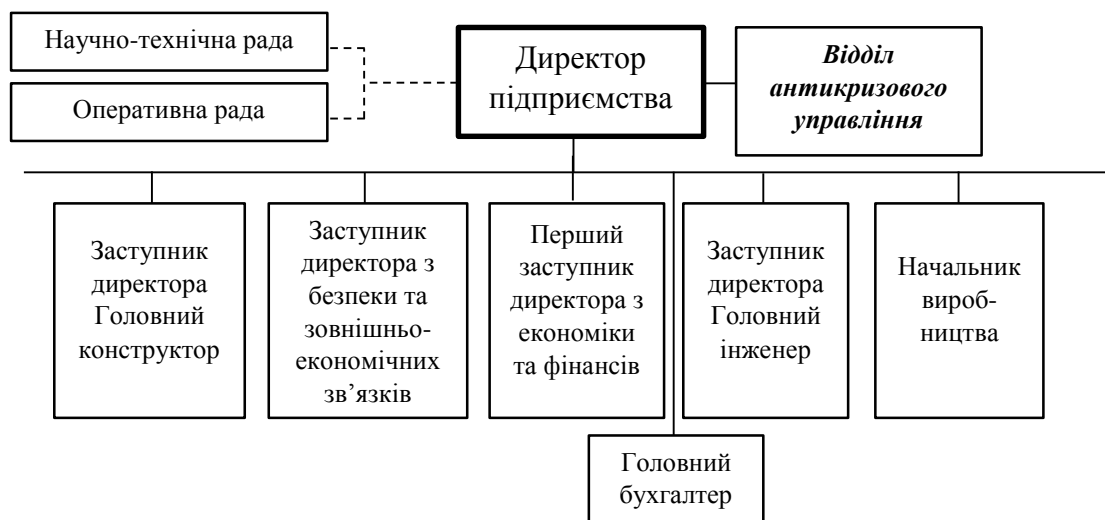


Рис. 3.2 Фрагмент організаційної структури ДП «Івченко-Прогрес»

Серед завдань, які буде вирішувати відділ антикризового управління на підприємстві слід виділити: інформаційне, методичне та організаційне забезпечення прогнозування, виявлення, запобігання та подолання криз на підприємстві, безперервне вдосконалення системи внутрішнього антикризового менеджменту. Розглядаючи докладніше завдання антикризового відділу, слід зазначити, що він має дослідити та проаналізувати:

- ранжований перелік ризиків підприємства, які можуть бути причиною криз;

- граничні значення показників, що відображають розвиток криз підприємства, за якими можна судити про критичність його положення за цим показником. Основою для визначення граничних значень показників розвитку криз можуть бути відповідні публікації та досвід співробітників, але ще більше – досвід реальних кризових ситуацій: аналізуючи постфактом динаміку різних показників, що виникають перед кризою, можна виявити фактичні зміни показників, які дозволять уточнити перелік та їх граничні значення;

- методику моніторингу показників, що відображають розвиток криз підприємства. При розробці алгоритмів та порядку моніторингу показників розвитку криз та налагодженні цього моніторингу необхідно виходити з того, що антикризовий моніторинг має бути вбудований у систему звітності організації та існуючі системи моніторингу (якщо такі є): будь-яка нова робота зустрічає опір, набагато легше модифікувати існуючу роботу, ніж змусити людей робити щось додатково до їх звичних обов'язків;

- плани антикризових заходів щодо кожної ймовірної кризи підприємства;

- інструкції для підрозділів підприємства та його співробітників щодо дій у разі настання кризи.

Антикризовий відділ на підприємстві ДП «Івченко-Прогрес» має організувати:

- моніторинг ознак розвитку кризових ситуацій. Моніторинг показників розвитку криз слід автоматизувати за допомогою застосування на підприємстві інформаційних технологій (бухгалтерських, складських, закупівельних, збутових тощо програми та програмне забезпечення) окремо та в комплексі;

- раннє, превентивне виявлення криз підприємства;

- навчання та тренінг керівників та співробітників підприємства з антикризових заходів;

– реалізацію планів антикризових заходів у тому випадку, якщо кризу не вдалось попередити.

До основних функцій, що виконуватиме відділ антикризового управління на підприємстві можна віднести:

- моніторинг реалізації планів антикризових заходів;
- аналіз виявлених недоліків елементів внутрішнього антикризового менеджменту, їх усунення та подальше вдосконалення системи внутрішнього антикризового менеджменту на підприємстві.
- діагностика стану кризового підприємства; розробка методик, планів та інструкцій щодо реалізації елементів антикризового менеджменту;
- підготовка та погодження управлінських рішень та розпорядчих документів з антикризового менеджменту;
- здійснення моніторингу реалізації компонентів антикризового менеджменту, особливо реалізації планів антикризових заходів.

Методи роботи відділу антикризового управління загалом відповідають методам, що застосовуються під час проведення антикризового консалтингу. Владні повноваження має керівник підприємства, а антикризовий відділ виконує функції його внутрішнього консультанта. Антикризовий підрозділ діагностує організацію, її зовнішнє та внутрішнє середовище, виробляє рекомендації щодо недопущення реалізації потенційної кризи або виходу з кризи, що вже реалізується, готує розпорядчі документи, які спрямовані на забезпечення реалізації цих рекомендацій.

При створенні відділу антикризового управління на підприємстві виникають певні проблеми, головною з яких є відсутність досвідчених фахівців в антикризовому менеджменті. Управління організацією в умовах кризи є специфічним видом менеджменту, для реалізації якого управлінці повинні мати низку особливих здібностей та умінь (стресостійкістю, умінням миттєвої орієнтації в кризових ситуаціях, умінням оперативного наведення порядку на підприємстві тощо), тому підбір персоналу для роботи в цьому

відділі має здійснюватись із залученням не тільки співробітників ДП «Івченко-Прогрес», а й зовнішніх фахівців.

При впровадженні стратегії антикризового менеджменту на підприємстві слід враховувати, що жоден результат серед тих, які має підготувати антикризовий відділ, не може бути досягнутий самостійними зусиллями цього відділу та його співробітників. Необхідно враховувати, що співробітники антикризового відділу протягом деякого часу після його заснування не мають знання про потенційні кризи підприємства, показники, що відображають розвиток кризових ситуацій, граничні умови цих показників і т.д.

Цю інформацію вони можуть отримати під час збирання та аналізу зовнішньої інформації, а також в результаті опитування працівників підприємства. Відділ антикризового управління повинен функціонувати разом з підприємством, бути його частиною, а не відокремленим перевіряючим, наглядовим підрозділом

Для виконання поставлених завдань щодо впровадження антикризового відділу, також необхідно визначити відповідальних та виконавців (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Відповідальні за впровадження відділу антикризового управління

Посада	Обов'язки
Директор підприємства	Контролювати хід виконання поставлених перед антикризовим відділом завдань. Відповідальний за заходи щодо організації управління персоналом та формування антикризового відділу.
Головний бухгалтер	Виділити вільні кошти для фінансування впровадження антикризового відділу.
Перший заступник директора з економіки та фінансів	Стежити за ефективністю впроваджених заходів. Давати звіт директору підприємства щодо ефективності роботи відділу антикризового управління.
Заступник директора з безпеки та зовнішньо-економічних зв'язків	Контролювати безпечність запропонованих заходів.

Етапи впровадження змін в організаційну структуру підприємства наведені в табл. 3.2 та мають таку послідовність: розморожування– зміна– заморожування.

Таблиця 3.2

Етапи впровадження змін

Етапи	Дії
Розморожування	- інформування про заплановані зміни; - залучення всіх, кого торкнуться зміни; - надання підтримки; - надання людям необхідного часу, щоб звикнути до ідеї про зміну
Зміна	- здійснення зміни; - надання підтримки та навчання; - моніторинг зміни
Заморожування	- зміцнення прихильності до зміни стабілізації бажаного стану

Таким чином, джерелом інформації про потенційні та реальні кризи підприємства, показники, що відображають їх розвиток, є вся діяльність підприємства. Запропоновані зміни в організаційній структурі підприємства є значною складовою його антикризової стратегії. Так як проведення моніторингу показників, виявлення криз на якомога більш ранній стадії, реалізація планів антикризових заходів – є основними задачами для заснованого відділу антикризового управління. Тому антикризовий менеджмент реалізується всім підприємством за інформаційного, методичного та організаційного забезпечення з боку антикризового відділу.

3.3. Впровадження центру державно-приватного партнерства в Запорізькій області в рамках антикризового управління ДП «Івченко-Прогрес»

Найоптимальнішим за наростаючої кризової ситуації є використання ДП «Івченко-Прогрес» стратегії залучення максимального грошового потоку на виробництво та втілення інноваційних проектів. З огляду на це доцільно розглянути впровадження центру державно-приватного партнерства в

Запорізькій області в рамках антикризового управління ДП «Івченко-Прогрес».

Проблемними сферами, що вимагають максимальної уваги при реалізації проектів ДПП, є законодавча база, інституційне забезпечення, сфера прийняття рішень, гарантії та дотримання прав приватного партнера, політична та економічна нестабільність. При цьому недостатньо уваги приділяється питанням негативного сприйняття українським суспільством самого механізму державно-приватного партнерства та недовіри до учасників проектів, його ототожнення із відкладеною приватизацією та присвоєнням державної власності окремими приватними структурами.

Внаслідок цього на сучасному етапі обговорювання впровадження ДПП у різні галузі важливим є вирішення задачі не тільки забезпечення економічної, бюджетної ефективності проектів, а також соціальної, формування позитивного іміджу державноприватного партнерства як способу забезпечити сталий розвиток підприємств та галузей.

Також виникає необхідність вивчення відмінностей між механізмами державно-приватного партнерства, приватизації та традиційними держзакупівлями для формування адекватного сприйняття першого у структурах державної влади, бізнес-середовищі та суспільстві. Проте у якій би формі не існувало державно-приватне партнерство, при сумлінній його імплементації ставити знак рівності між ним та приватизацією неправильно, незважаючи на те, що такі його варіанти, як концесія та ВОТ-контракти, максимально наближені до крайнього ступеня роздержавлення.

У той же час, якщо основна роль приватного партнера у проектах державно-приватного партнерства пов'язана з досягненням певного рівня ефективності, якості послуг, фінансового та інноваційного забезпечення, роль та функції державного партнера набагато ширше, оскільки охоплюють сферу формування політики ДПП та оптимальних економічних, правових та соціальних умов для її реалізації, розробки проектів, забезпечення зрозумілої

та прозорі схеми відбору приватного інвестора, оцінки ефективності їх пропозицій, визначення ризиків, створення моніторингу реалізації проекту.

Добросовісне опрацювання кожної зі сфер відповідальності дозволяє не лише підвищити економічну ефективність проектів ДПП, але й забезпечити громадське визнання даного механізму роботи з приватним сектором, дискредитованого роками корупції та нехтуванням державними інтересами.

Джерелами фінансування виступають кошти бюджету відповідного рівня, кошти приватних інвесторів, позикове фінансування (у т. ч. під гарантії держави), а також різні комбінації зазначених джерел. Ключове значення має вибір схеми фінансування, що забезпечує максимальну ефективність. Проекти ДПП за умови їх правильного структурування показують велику ефективність щодо традиційних методів реалізації (зокрема, державного замовлення). Проте слід зазначити, що під час реалізації проектів ДПП витрати з них можуть бути вищими, ніж якби вони реалізовувалися шляхом розміщення традиційного державного замовлення, оскільки вартість фінансування у межах ДПП перевищує відсоткові ставки за державними позиками.

У руслі вищесказаного найважливішими принципами участі держави у проектах державно-приватного партнерства у вигляді різних органів виконавчої та законодавчої влади мають стати такі основні установки:

- участь та зацікавленість, тобто активна залученість до процедур розробки, реалізації, контролю за проектами;
- дотримання інтересів сторін, у тому числі майбутніх користувачів проекту, а також населення, яке проживає поблизу/на території реалізації проекту; ведення діяльності таким чином, щоб позитивний ефект від реалізації проекту не супроводжувався збитками для сторонніх осіб;
- прозорість проекту державно-приватного партнерства – відкритість процесів прийняття рішень, що особливо стосуються проведення конкурсів та тендерів, фінансування, захисту навколишнього середовища та безпеки для людини;

– підзвітність та відповідальність за прийняті рішення – державні органи влади повинні приймати обов'язок відповідати перед суспільством за якість, вартість, результативність реалізованих проектів та їх безпеку;

– справедливість та дотримання правил при розподілі відповідальності, обов'язків та прав між учасниками проекту, його користувачами, залученому населенні, вирішення спорів відповідно до законодавства, наявність гарантій відшкодування ризиків;

– стійкість взаємодії та координація зусиль, відсутність конкуренції між державними органами та приватними інвесторами, а також усередині проекту між його виконавцями;

– ефективність та результативність – за допомогою проекту державно-приватного партнерства має бути реалізований оптимальний спосіб та механізм використання державних фінансів, земельних ресурсів, корисних копалин, трудових зусиль у заздалегідь обумовлених тимчасових рамках та з установленою якістю.

Відповідно до зазначених принципів, сторонами розробляється така система управління відносинами державно-приватного партнерства, що є інструментом недопущення розвитку системних недоліків взаємодії, і навіть контролю її реалізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Деталізація основних принципів ефективного управління державно-приватним партнерством

Компоненти політики ДПП	Дії та процедури з ефективного управління ДПП
Дотримання інтересів сторін та справедливість	
Проектна документація та система планів	Визначення експертів, відповідальних за розробку проектно-кошторисної документації. Проектування та розгорнуте планування. Адміністрація проектування, планування та ін. Розробка контрактної документації.
Контрактна документація	Існуючі політико-правові особливості та нормативно-правові акти, правила та стандарти ДПП.
Вибір приватного партнера	Процедура відбору приватного партнера. Методика оцінювання конкурсних пропозицій. Критерії оцінювання.

Прозорість	
Інформаційний менеджмент	Система управління інформацією Класифікація інформації. Засоби комунікації.
Фінансовий менеджмент	Фінансова/інвестиційна стратегія. Програма стимулів та компенсацій. Процедури та механізм розрахунків із приватним партнером.
Підзвітність, участь та зацікавленість	
Участь користувачів та суспільства	Участь громадськості у плануванні та реалізації проекту. Аналіз потреби у проекті. Аналіз економічних та соціальних наслідків проекту
Гарантія якості	Будівельний нагляд. Відбір субпідрядників. Оцінка відповідності проектним параметрам
Участь в управлінні	Система навчання управлінню проектами. Наявність досвіду участі у проектах ДПП.
Стійкість	
Управління взаємодією з учасниками та зацікавленими особами	План розвитку інфраструктури. Вибір підходу до взаємодії з учасниками та зацікавленими особами. Процедури координації та реалізації прийнятих рішень. Процедури вирішення конфліктів та суперечок.

Продовження табл. 3.3

Компоненти політики ДПП	Дії та процедури з ефективного управління ДПП
Управління експлуатацією та технічним обслуговуванням	Стратегія експлуатації інфраструктури. Програми технічного обслуговування інфраструктури.
Організаційна структура	Розробка оргструктури прийняття рішень. Розробка ієрархічної структури у проекті ДПП.
Ефективність та результативність	
Система моніторингу та контролю проекту	Система та структура доповідей про хід реалізації проекту. Процедури розгляду звітів щодо проекту.
Адміністрація проекту	Процедура документування за проектом та система звітної документації.

Проте поряд із реальними перевагами використання механізму державно-приватного партнерства (зниження державних витрат та економія ресурсів, поділ відповідальності та ризиків з приватним сектором, доступ до технологічних та управлінських інновацій, розвиток окремих підприємств та секторів економіки, територій та регіонів) експерти у сфері взаємодії держави

з приватним бізнесом виділяють певні проблеми, що ставлять під загрозу його ефективність. Серед інших особливо виділяються:

- нестача забезпечення потенційних інвесторів необхідною інформацією про плановані проекти ДПП (коли уряди розробляють проекти для залучення наперед відомого інвестора);

- відсутність достатнього досвіду в приватному секторі, потенціалу та навичок у державному;

- неготовність державної інфраструктури прийняття рішень до реалізації проектів;

- можлива втрата контролю традиційно державних галузей економіки;

- вища вартість фінансування у приватному секторі (призводить до зростання загальних витрат по проекту);

- неможливість оптимального розподілу ризиків між учасниками.

При цьому аналіз досвіду використання державно-приватного партнерства в Україні дозволяє до зазначених вище додати проблемні сфери, властиві саме вітчизняній практиці взаємодії держави та бізнесу, зумовлені невисоким рівнем ефективності роботи державних структур, а саме:

- усвідомлення ролі, необхідності та можливості застосування різноманітних форм державно-приватного партнерства у різних галузях економіки, а також розподіл функцій між учасниками процесу;

- відсутність централізованого органу управління та сприяння реалізації проектів ДПП в Україні, а також методики та інструментарію контролю та моніторингу даного процесу;

- законодавче забезпечення реалізації проектів ДПП;

- захист інтересів держави, інвестора та товариства;

- формування управлінського та кадрового базису для ефективного здійснення проекту на кожному етапі;

- громадське сприйняття необхідності передачі частини майна та функцій у приватний сектор у традиційно державних секторах економіки;

- складність забезпечення прозорості процедур проведення концесійних конкурсів та відбору інвесторів для реалізації проектів;
- відсутність чесної конкуренції між інвесторами та надання вільного доступу ринку проектів ДПП.

Якщо деякі із зазначених проблем широко обговорюються вченими та фахівцями (аналіз законодавства з ДПП та формування правової бази інвестицій, методика проведення конкурсів), то решта вимагають більш детального опрацювання.

Практика та методологія державно-приватного партнерства, напрацьовані за десятиліття у країнах з різним укладом та рівнем розвитку економіки показали, що даний механізм не завжди є придатним вирішення проблем конкретного підприємства, галузі, регіону.

Активне залучення приватного сектора – ефективний, проте універсальний прийом забезпечення сталого розвитку. Він застосовується, якщо:

- планується до реалізації великий проект, вимагає оптимального управління ризиками, залучення значного обсягу фінансування, проведення масштабного капітального будівництва;
- планується до реалізації серія схожих по суті та структурі проектів, для чого можна розробити універсальну схему співробітництва держави та інвесторів;
- у приватному секторі зосереджено досвід та знання, необхідні для реалізації проектів; є підстави припускати, що вартість реалізації проекту буде суттєво нижче, а терміни – коротші за рахунок залучення приватного інвестора;
- державний партнер упевнений у тому, що громадський інтерес у результаті партнерства буде адекватно та справедливо задоволений;
- можна чітко розподілити ризики між учасниками проекту;

– тривалість проекту та його вартість, характер використовуваних технологій, що беруть участь активів та послуг дозволять забезпечити відшкодування витрат інвесторів протягом його життєвого циклу.

Значна частина проектів ДПП є дуже капіталомісткими, та їх фінансування у світовій практиці здійснюється за рахунок різних джерел. Розподіл фінансових зобов'язань між сторонами встановлюється під час укладання угоди виходячи зі специфіки конкретного проекту.

Такий симбіоз державного та приватного партнерів сприяє вирішенню соціально-економічних проблем та покращенню інвестиційної привабливості держави-партнера. У той же час, впровадження системи ДПП відкриває нові можливості для приватного бізнесу та розвитку нових ринків. Слід зазначити, що створення дієвого механізму ДПП та залучення на український ринок авторитетних інвесторів сприятиме розвитку довіри іноземних партнерів до інвестиційного клімату в Україні. На жаль, в Україні катастрофічно мало таких прикладів залучення відомих міжнародних інвесторів до державно-приватного партнерства. Це свідчить про відсутність довіри між державним та приватним партнерами.

Таким чином, суспільно значущий характер проектів, що реалізуються у сфері державно-приватного партнерства, обумовлює, з одного боку, високу державну участь в регулюванні і фінансуванні таких проектів, з іншого боку – особливу роль принципів розподілу ризиків між учасниками проекту та рівності їх прав. В даному випадку участь приватного сектора здійснюється з позицій економічної ефективності, а втручання держави розглядається з позицій соціальної справедливості [44].

Одним із бар'єрів під час аналізу ризику погіршення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства було визначено можливість впровадження механізму ДПП, для реалізації інвестиційних проектів ДП «Івченко-Прогрес».

У зв'язку з цим для оцінки доцільності застосування механізму ДПП у кожному конкретному випадку важливо, щоб більш висока вартість залучення

фінансування у проект компенсувалося підвищенням ефективності його реалізації за рахунок більш оптимального розподілу ризиків та впровадження нових технологій, недоступних при традиційному державному замовленні.

Для успішної реалізації проектів, у тому числі на основі механізмів державно-приватного партнерства, необхідна координація діяльності професійної спільноти на державному, регіональному та муніципальному рівнях як для розвитку нормативної бази ДПП, так і реалізації проектів ДПП саме у Запорізькій області.

Для виконання цієї функції пропонується створити у Запорізькій області «Центр розвитку державно-приватного партнерства». Метою діяльності якого буде - реалізація інвестиційних проектів в Запорізькій області та по Україні.

Серед пріоритетних завдань, які вирішить відкриття центру розвитку ДПП, можна виділити:

- розвиток державного та регіонального законодавства про державно-приватне партнерство (ДПП);
- розробка та впровадження методології реалізації проектів ДПП;
- підготовка кваліфікованих кадрів у сфері ДПП у співпраці з провідними вишами.

Ключові напрямки діяльності Центру можна визначити так:

- дослідно-освітній, в рамках якого проводяться тематичні заходи, виставки, круглі столи, експертні наради, сприяють виробленню та реалізації єдиної концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні, а також розширення практики застосування механізмів ДПП у регіонах. Програми підготовки та перепідготовки фахівців для розвитку інфраструктури із застосуванням механізмів ДПП;

- законопроектний, в рамках якого Центр приймає експертне участь у підготовці та прийнятті регіональної законодавчої бази та нормативно-правових актів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості області на основі застосування механізмів ДПП;

– проектний, в рамках якого Центр спільно з партнерами надає сприяння у реалізації «пілотних» інвестиційних проектів ДПП.

В рамках основних напрямів діяльності Центру розвитку ДПП можна виділити його основні функції у майбутньому:

– виступає як центр компетенцій, що впроваджує проектну методологію для обласної адміністрації для відбору та запуску інвестиційних проектів, залучення позабюджетного фінансування:

– центр спільно з фінансовими інститутами впроваджує комплексну методологію відбору та оцінки перспективних інвестиційних проектів в інфраструктурі;

– виконує функції «кваліфікованого замовника» для обласних адміністрацій, проводить експертизу проектної діяльності та передпроектну підготовку для інвесторів та приватних компаній;

– надає послуги із структурування проектів для компаній учасників проектів ДПП;

– виконує функцію координатора законодавчих ініціатив (бере участь у розробці та експертизі регіональних законів у сфері інвестицій та державно-приватного партнерства);

– засновує науково-освітні центри у сфері ДПП, реалізує освітні програми з ДПП для управлінців на базі провідних вузів (НУЗП, ЗНУ).

– проводить круглі столи та конференції, експертні наради та дослідження, організує взаємодію всіх учасників, залучених до реалізацію ДПП-проектів.

Висновки до розділу 3

Враховуючі сучасні умови кризи та економічної нестабільності є доцільним розробляти рекомендації щодо удосконалення антикризового управління підприємством на основі концепції оцінки ризику, яка передбачає можливість раціонального впливу на рівень небезпеки та доведення його до

прийняттого значення. Задля розробки рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління підприємством ДП «Івченко-Прогрес» проаналізовано головний ризик зниження фінансової стійкості та платоспроможності підприємства за допомогою оцінки ризиків за методом «краватка-метелик» (Bow-tie).

У дослідженні був розглянутий конкретний ризик зниження фінансової стійкості підприємства, та описані усі структурні одиниці побудованої діаграми. Також були формально ідентифіковані та оцінені фактори деградації, які можуть призвести до руйнування бар'єру та виділені запобіжні заходи, що необхідні для запобігання такій деградації. Це дає змогу не тільки усесторонньо оцінити ризик, що виник а й спрогнозувати дії щодо антикризового управління підприємством на будь-якому етапі його розвитку.

Визначено наступні бар'єри для кризової ситуації: впровадження в організаційну структуру ДП «Івченко-Прогрес» постійно діючого відділу з антикризового управління; впровадження механізму заснування центру державно-приватного партнерства, для реалізації інвестиційних проектів підприємства.

Важливою рекомендацією в рамках вдосконалення антикризового управління підприємством ДП «Івченко-Прогрес» є впровадження антикризового відділу управління підприємством, що дозволить:

- суттєво знизити навантаження на співробітників верхньої ланки управління та підвищити якість виконуваної роботи, оскільки тепер за ними залишаються функції планування, аналізу, затвердження планів та контролю;
- здійснювати більш ефективно управління ризиками підприємства.

Також у дослідженні було окреслено можливість впровадження Центру розвитку ДПП, що має за мету координацію діяльності професійної спільноти на державному, регіональному та муніципальному рівнях як для розвитку нормативної бази ДПП, так і реалізації проектів ДПП саме у Запорізькій області.

Таким чином, впровадження запропонованих складових антикризової стратегії підприємства, дозволить підвищити готовність підприємства оперативно реагувати на непередбачені зміни і сприятиме обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і неочікуваних проблем (бо антикризове управління в конкретний момент визначає, як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься).

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах антикризове управління є невід'ємним елементом єдиної системи управління підприємством і являє собою систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з кризи, але і на запобігання входження в таку ситуацію.

Визначено, що поняття ризик та невизначеність характеризують минуле, сьогодення та майбутнє і повинні бути враховані у будь-якому рішенні, яке впливає на цілі підприємства. Хоча в економічній літературі часто не роблять відмінностей між поняттями ризик та невизначеність, але їх, судячи з усього вищесказаного слід чітко розрізняти. Ризик характеризує ситуацію, за якої настання невідомих подій дуже ймовірно і може бути оцінено кількісно, а невизначеність – коли ймовірність настання таких подій оцінити наперед неможливо.

Різноманіття методів та інструментів антикризового управління зумовлене постійним розвитком цієї галузі менеджменту та її безумовною актуальністю в сучасних умовах невизначеності та обмеження інформації. Виділено такі основні принципи антикризового управління підприємством: принцип опори на антикризову свідомість, принцип антикризової мотивації діяльності, принцип упередженості в розв'язанні проблем, принцип багатоваріантності розробки можливих антикризових процедур з врахуванням фактора невизначеності і ризику реалізації окремих планових заходів, принцип реалістичності в оцінці ситуації, успіхів або невдач, які мають місце.

Встановлено, що складність проблеми прийняття управлінських рішень в умовах кризи полягає в тому, що, з одного боку, рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не придбав кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого - рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій. Також описано

вдосконалений алгоритм аналізу підприємства в умовах кризи, сприяючи на попередні наукові дослідження.

Під час дослідження виробничо-господарської діяльності підприємства ДП «Івченко-Прогрес» було визначено місію, візію, основні стратегічні напрями розвитку та здійснений аналіз основних економічних показників господарської діяльності підприємства. Аналіз показав, що вартість майна ДП «Івченко-Прогрес» збільшилась на 332636, або на 13,93%. Основою майна підприємства є основні засоби та запаси. Також було визначено, що ДП «Івченко-Прогрес» діє прибутково, про що свідчать дані показників чистої виручки від реалізації продукції та чистого прибутку. Відбулося зростання чистого фінансового результату на 114,34 тис. грн., або на 203,07% порівняно з рівнем 2018 року.

Комплексний аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ДП «Івченко-Прогрес» показав, що на підприємство позитивно впливають фактори безпосереднього отчення, а фактори макросередовища мають нейтральний вплив. Проте внутрішнє середовище займає поки що слабку позицію і потребує вдосконалення антикризового управління підприємством.

Аналіз конкурентних сил, що діють на ДП «Івченко-Прогрес», виявив, що основні сили, що впливають на підприємства даної галузі це покупці, оскільки вони можуть диктувати свої умови на ринку. Конкуренція в галузі не велика, проте більшість підприємств вже давно на ринку і мають свої сильні сторони. Високі бар'єри проникнення на ринок обумовлюють низьку ймовірність появи нових конкурентів на ринку.

Дослідження проведене на матеріалах підприємства ДП «Івченко-Прогрес», що входить до складу концерну «Укроборонпром». Після оцінки показників ліквідності підприємства ДП «Івченко-Прогрес», можна зробити висновок, що воно є платоспроможним та має тенденцію до покращення цих показників. Під час аналізу коефіцієнтів стійкості фінансового потенціалу виявлено, що фінансовий потенціал ДП «Івченко-Прогрес» використовується не зовсім ефективно, оскільки не забезпечується прийнятний рівень усіх

показників фінансової стабільності підприємства. Зокрема, коефіцієнт фінансової стійкості в базовому році становив 0,54, а в 2020 році – 0,55, при нормативному значенні більше за 1. Розрахунки показують, що коефіцієнт фінансової стабільності збільшився за аналізований період на 0,01. Це означає, що підприємство має низьку фінансову міцність і поки що не може покращити свій стан.

У дослідженні також виділено та проаналізовано за допомогою матриці ризиків, основні ризики підприємства ДП «Івченко-Прогрес». Встановлено, що погіршення фінансової стійкості є однією з найімовірніших небезпек, що загрожують діяльності підприємства та впливає на його ефективність.

Задля розробки рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління підприємством ДП «Івченко-Прогрес» було проаналізовано головний ризик зниження фінансової стійкості та платоспроможності підприємства за допомогою оцінки ризиків за методом «краватка-метелик» (Bow-tie). У дослідженні був розглянутий конкретний ризик зниження фінансової стійкості підприємства, та описані усі структурні одиниці побудованої діаграми. Також були формально ідентифіковані та оцінені фактори деградації, які можуть призвести до руйнування бар'єру та виділені запобіжні заходи, що необхідні для запобігання такій деградації.

Визначено наступні бар'єри для кризової ситуації: впровадження в організаційну структуру ДП «Івченко-Прогрес» постійно діючого відділу з антикризового управління; впровадження механізму заснування центру державно-приватного партнерства, для реалізації інвестиційних проектів підприємства.

В рамках вдосконалення антикризового управління підприємством ДП «Івченко-Прогрес» запропоновано впровадження антикризового відділу управління підприємством, що дозволить:

– суттєво знизити навантаження на співробітників верхньої ланки управління та підвищити якість виконуваної роботи, оскільки тепер за ними

залишаються функції планування, аналізу, затвердження планів та контролю;

– здійснювати більш ефективне управління ризиками підприємства.

Також у дослідженні було окреслено можливість впровадження Центру розвитку ДПП, що має за мету координацію діяльності професійної спільноти на державному, регіональному та муніципальному рівнях як для розвитку нормативної бази ДПП, так і реалізації проектів ДПП саме у Запорізькій області.

Таким чином, впровадження запропонованих складових антикризової стратегії підприємства, дозволить підвищити готовність підприємства оперативно реагувати на непередбачені зміни і сприятиме обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і непередбачуваних проблем в умовах сьогоденної невизначеності середовища та обмеження інформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.
2. Берляк Г. Інвестиційні ризики та невизначеність в умовах глобалізаційних змін: обліково-аналітичний підхід. *Науковий клуб SOPHUS*. 2014. URL: http://sophus.at.ua/publ/2014_04_17_18_kampodilsk/sekcija_4_2014_04_17_18/investicijni_riziki_ta_nevznachenist_v_umovakh_globalizacijnih_zmin_oblikovo_analitichnij_pidkhid/54-1-0-904 (дата звернення: 12.11.2021).
3. Боярко І.М., Гриценко Л.Л., Рябенко О.В. та ін. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія. К.: Кондор, 2017. 176 с.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
5. Глебова А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 35-40.
6. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53.
7. Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5. С. 66-71.
8. ГОСТ 12.0.003-74 Система стандартов безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. [Введ. 1976-01-01]. М.: Госстандарт СССР, 1974. 4 с. (Межгосударственный стандарт).
9. ГОСТ 12.1.005-88. Система стандартов безопасности труда. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. [На заміну ГОСТ 12.1.005-76 ; чинний з 1989-01-01]. М. : МОЗ СРСР, 1988. 50 с. (Міждержавний стандарт).
10. Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32-40.

11. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4-10.
12. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 193-198.
13. Давиденко В.В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 279-283
14. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
15. Дмитрієв І.А., Горова К.О., Мельниченко О.О. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах: монографія. Харків: ХНАДУ, 2018. 285 с.
16. ДБН В.1.1-7:2016. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги. [На заміну ДБН В.1.1.7-2002 ; чинний від 2017-06-01]. Київ: Мінрегіон України, 2017. 47 с.
17. ДБН В.2.5-28-2018. Природне і штучне освітлення. [На заміну ДБН В.2.5-28-2006 ; чинний з 2019-03-01]. Київ: Мінрегіон України, 2018. 133 с. (Державні будівельні норми України).
18. ДБН В.2.5-67:2013. Опалення, вентиляція та кондиціонування. [На заміну СНиП 2.04.05-91 ; крім розділу 5 та додатка 22. ; чинний від 2014-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2013. 149 с.
19. ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин. [Чинний від 1998-12-10]. Київ: МОЗ України, 1998.
20. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. [Чинний від 1999-12-01]. Київ: МОЗ України, 1999. 106 с.

21. ДСТУ EN 2:2014. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT). [На заміну ГОСТ 27331-87 ; чинний з 01.01.2016]. Київ: Мінекономрозвитку України, 2014. 7 с.

22. ДСТУ Б В.1.1-36:2016. Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою. [На заміну НАПБ Б.03.002-2007 ; чинний від 2017-01-01]. Київ: Мінрегіонбуд України, 2016. 66 с.

23. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Интер-наука*. 2017. № 1(2). С. 69-75.

24. Іванова А.С., Бухтіарова А. Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризових стратегій на підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 113. С. 147-157.

25. Кавтиш О.П., Погребняк А.Ю. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 180–187

26. Коваль, Я. С. Державний інструментарій ідентифікації ризиків, як елемент попередження негативного впливу на економічний стан банківської системи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1 (53), 2019.

27. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Редакція від: 03.07.2020.

28. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*, 2018. № 2-2 (45). С. 7-10.

29. Копа М. В. Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління. *Управління ризиком*. 2010. № 21. С. 164-166.

30. Короткова Э. М. Антикризисное управление: учебник / Под ред. Э. М. Короткова. Москва: ИНФРА-М, 2010. 432 с.

31. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 2. С. 20–29.

32. Кравченко О.В. Антикризове управління підприємством. URL: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_035.pdf (дата звернення: 13.09.21)
33. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск 8. С. 278-281.
34. Легейда В.С. Сутність і зміст ризик-менеджменту. *Питання науки і освіти*. 2019. №7. С. 114-117.
35. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ: нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
36. Литовченко О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 308-312.
37. Ляшенко Н.В. Причини виникнення та вплив кризових явищ на управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 2.
38. Мазнев Г.Є. , Заїка С.О., Грідін О.В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. *Науковий вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (2). С. 13-17.
39. Мостенська Т. Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64-72.
40. Муза І.М. Проблеми розвитку фінансової стійкості підприємства в сучасній економіці. URL: <http://www.rusnauka.com> (дата звернення: 25.09.21)
41. Науменко А.П., Гаврило Т.О. Антикризове управління підприємством. УДК 65.012.32.018(045). URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_25/naumenko.pdf.
42. Нечаєва, І. А. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*, 2019. Т.29 № 1. С. 156-163.
43. Нечаєва І. А., Дончик Д. І. Особливості аналізу діяльності підприємства в умовах обмеженої інформації в антикризовому управлінні. SPC “Sci-conf.com.ua”. Kharkiv, Ukraine. 2020. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua> (дата звернення: 25.09.21)

44. Нечаєва І. А., Рощина Д. С. Використання організаційно-фінансового механізму державно-приватного партнерства: досвід Великобританії. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8407> (дата звернення: 27.12.2020).

45. Непомнящий О. М., Медведчук О.В. Теоретичні аспекти формування та розвитку системи управління ризиками. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип.4. С. 22-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2017_4_4 (дата звернення: 20.10.21)

46. Нізалов Д.В. Антикризове управління: вибір методів. *Наукові праці*. Том 9. К., 2001. С. 56-58.

47. НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. [На заміну ДНАОП 0.00.1.21-84 ; чинний з 1998- 01-09]. Київ: Мінпраці України, 1998. 89 с. (Нормативно-правовий акт охорони праці).

48. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С. 12-20.

49. Офіційний сайт ДП «Івченко-Прогрес». URL: <http://ivchenkorprogress.com/>(дата звернення 20.10.2021).

50. Офіційний сайт ОДК «Авіадвигун». URL: <https://www.avid.ru/> (дата звернення 27.10.2021).

51. Павлюк В.І. Проблеми ототожнення антиципативного та превентивного антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 317–321.

52. Паранюк, Я. Д. Особливості оцінки ризику та його вплив на ефективність інноваційних проектів. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль. «Економічна думка», 2017. Том 27. № 4. С. 315-320.

53. Піюренко І. О. Основні теоретичні концепції антикризового управління підприємством. *Бізнес-навігатор*. 2012. № 3. С. 173-178.

54. Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов: учеб. пособие для высш. учеб. заведений. Москва: Логос, 2001. 296 с.
55. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Вид-во «Львівської політехніки», 2012. 400 с.
56. Правила експлуатації та типових норм належності вогнегасників. [На заміну НАПБ Б.03.001-2004 ; чинний від 2018-02-23]. К. : МВС України, 2018. 23 с.
57. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01 лип. 2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення 29.11.2021)
58. ПУЕ-2017. Правила улаштування електроустановок. [На заміну ПУЕ-86 ; чинний з 2017-08-21]. К. : Міненерговугілля України, 2017. 617 с.
59. Русіна Ю.О., Полозук Ю.В. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають. *Міжнародний науковий журнал. Секція: Економічні науки*. 2015. № 2. С. 91-94.
60. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. НАН України; Ін-т економіки пром-сті. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
61. Слободянюк Н. О. Зарубіжний досвід стратегічного державноприватного партнерства в інвестиційній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №13. С. 49–53.
62. Соколова Е., Чернявська Г. Проблеми управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. *Збірник наукових праць Державного економікотехнологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*. 2016. Вип. 35. С. 330-338.
63. Ставерська Т. О., Жилякова О. В. Аналіз сутності дефініції «антикризова стратегія» та її роль в процесі антикризового управління підприємством. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/text_2016_12%281%29__5 (дата звернення 29.11.2021)
64. Сушко В. І., Павлюк Т. С. Класифікація моделей оцінки ймовірності

- банкрутства підприємств. Економіка: теорія та практика. 2014. № 1. С. 72-83.
65. Телін С.В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №5. Т. 2
66. Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2). С. 122-126.
67. Терентьєва О.В. Основні складові механізму забезпечення антикризової діяльності на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 311–316.
68. Трейман М.Г., Варигіна О.С. Методи оцінки та управління ризиками на ресурсопостачальному підприємстві. *Науковий журнал НДУ ІТМО. Серія Економіка та екологічний менеджмент*. 2017. № 4. С. 64-73.
69. Тридід О. М., Тижненко О. Г., Тижненко Л. О. Економіко-математичні моделі оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання: монографія. К. Каравела: УБС НБУ, 2015. 213 с.
70. Туровец О. Г., Родионова В. Н. Управление предприятием в период экономического кризиса. *Экономика и предпринимательство*. 2016. № 11–4(76–4). С.995–998.
71. Фрум О.Л. Метод виявлення кризи розвитку потенціалу організації на ранніх стадіях. Гіпотези розвитку трансформаційних форм суспільного виробництва: моногр. *Наук.-економ. вид. «Трансформаційні форми суспільного виробництва в Україні»*. 2011. Ч.1. С. 138–142.
72. Фрум О.Л. Методичний підхід до виявлення внутрішніх криз розвитку підприємства. *Економіка харч. пром-сті*. 2011. №4(12). С. 16–20.
73. Фучеджи В. І. Діагностика, як елемент антикризового фінансового управління. *Хмельницький науково-теоретичний журнал «Наука й економіка»*. 2012. №2 (26). С. 58–62.
74. Хринюк О. С., Бова В.А. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. №11.9 с.

75. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес-інформ*. 2015, № 5. С.264-268.

76. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2007. 676 с.

77. Шпурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. УДК 338.242:681 URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_1/files/Econ_01_2009_Shapurova.p (дата звернення 29.09.2021)

78. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Знання, 2007. 335 с.

79. Шулюк Б.С., Петрушка О.В. Світовий досвід реалізації фінансових проектів державно-приватного партнерства в економічній інфраструктурі. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 621–626.

80. Яловий Г.К., Бакеренко Н.П. Концептуальні підходи до визначення фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016, вип. 18.5 С. 115-124.

81. ІЕС/ISO 31010:2009 Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику.

82. Financial Reports Archive. MTU. URL: <https://www.mtu.de/investor-relations/publications-events/financial-reports/financial-reports-archive/> (дата звернення 25.11.2021)

83. Ronald W. McLeod (2018). Bowtie Analysis as a prospective risk assessment technique in primary healthcare. *Policy and Practice in Health and Safety*. p. 177-193. doi:10.1080/14773996.2018.1466460

84. Venette, S. J. Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making. Ann Arbor, MI: UMI Proquest Information and Learning, 2003.