

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ»

(за матеріалами ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП», Сумська обл.,
м. Конотоп)

Студента 2 курсу бм групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»

Левицького Руслан
Володимирович

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Хмурова Вікторія
Валентинівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2021

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ	
1.1.Зміст і завдання антикризового управління.....	6
1.2.Види антикризового управління.....	21
РОЗДІЛ ІІ. ДІАГНОСТИКА КРИЗИ РОЗВИТКУ	
2.1.Профіль діяльності підприємства.....	30
2.2.Діагностика ринку діяльності підприємства.....	34
2.3.Ідентифікація кризи підприємства.....	38
РОЗДІЛ ІІІ. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП»	
3.1.Обґрунтування заходів відповідно ідентифікованої кризи підприємства.....	44
3.2.Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	46
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність. Криза є ключовим моментом у вирішенні протиріч між розвитком та функціонуванням соціально-економічної системи. Одна із функцій кризи полягає у руйнуванні тих елементів системи управління, які найменш стійкі в умовах, що склалися. Внаслідок чого вона спрощується та підвищується її організованість та ефективність функціонування, особливо в умовах структурних перетворень. Функціонування в умовах кризи нерозривно пов'язане з керуючими впливами на стійкість соціально-економічних, фінансових та організаційно-технічних процесів в рамках антикризового управління.

У зв'язку з цим, стратегія розвитку підприємства повинна формуватися на основі сталого розвитку його бізнес-системи і, як наслідок, мінімізувати ймовірність настання банкрутства. На цій основі стійкість бізнес-системи може виявлятися у вигляді рівноваги, стаціонарного функціонування та нестабільно-підконтрольного стану, при якому зберігається відносна сталість основних параметрів її функціонування. Ступінь керованості підприємством проектується його підконтрольністю з боку менеджменту, а адаптивність - здатністю до зміни усередині соціально-економічної системи та у її зовнішньому оточенні. На цій основі стійкість бізнес-системи може виявлятися у вигляді рівноваги, стаціонарного функціонування та нестабільно-підконтрольного стану, при якому зберігається відносна сталість основних параметрів її функціонування.

Системна стабілізація в рамках антикризового менеджменту є універсальним засобом вирішення проблем промислового підприємства, що охоплює як випадки банкрутства чи його загрози, так і випадки управління у стабільних та квазістабільних умовах. Антикризове управління в «кризових точках» організації можна позиціонувати як окремий випадок системної стабілізації бізнес-системи, а заходи, що здійснюються щодо підприємства-

банкрута, мають бути спрямовані на створення сприятливих умов для його еволюційного розвитку на основі здійснення технологічних та організаційних інновацій.

Стан наукового дослідження. Дослідженням питання антикризового управління підприємством, засад його здійснення та особливостей проведення, займалась велика кількість науковців, серед яких: Короткова Е.М., Василенко В.О., Лігоненко Л.О., Терещенко О.О., Чернявський А.Д. та інші дослідники, які прямо чи побічно вивчали це питання.

Метою написання роботи є дослідження особливостей антикризового управління підприємством. Відповідно до мети, ми сформуваємо наступні **завдання**:

- Проаналізувати зміст та завдання антикризового управління;
- Охарактеризувати види антикризового управління;
- Дослідити профіль діяльності підприємства;
- Виокремити інформацію про підприємство;
- Розкрити послуги та продукцію, які надає підприємство;
- Провести діагностику ринку діяльності підприємства;
- Здійснити ідентифікацію кризи підприємства;
- Обґрунтувати антикризові заходи відповідно до ідентифікованої кризи в діяльності підприємства;
- Здійснити оцінку ефективності антикризових заходів.

Об'єктом дослідження є антикризове управління підприємством.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти здійснення антикризових заходів.

Методи. Система процедур узагальнення та вивчення об'єкта та предмета дослідження супроводжувалась наступними методами: теоретичні методи, такі як: аналіз та синтез, за допомогою яких вивчались узагальнювались теоретичні та літературні здобутки науковців, включаючи метод узагальнення теоретичних знань. Для формування проблемних питань та шляхів їх вирішення, був використаний емпіричний метод – узагальнення

даних, яке проводилось на основі попереднього аналізу. На основі проведеного аналізу було здійснено оцінку ефективності запропонованих антикризових заходів для підприємства.

Апробація результатів роботи відбулась у рамках наукової статті наукового вісника Полтавського університету економіки та торгівлі. Серія «Економічні науки», випуск 2(103), 2021р. с. 27. Додаток А.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що дана робота вміщує у собі комплексне дослідження процесу антикризового управління підприємством, з урахуванням особливостей спеціалізації конкретного підприємства. Дослідження проведене з урахуванням сучасних актуальних даних антикризового управління та проблемних питань його проведення.

Практичне значення полягає у тому, що у роботі містяться рекомендації, які значним чином можуть допомогти здійснити антикризові заходи для досліджуваного підприємства.

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, чотирьох підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складається із 56 сторінок. Список використаних джерел містить 23 найменування.

РОЗДІЛ І

ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

1.1.Зміст і завдання антикризового управління

Не тільки економіка, а й усі системи розвиваються циклічно. Невідворотність і неминучість періодів спаду і підйому у розвитку різних систем існує за будь-якого, навіть найуспішнішому управлінні. Тому управління соціально-економічною системою певною мірою завжди має бути антикризовим. Об'єктивна природа виникнення фінансової кризи на підприємствах відбиває як закономірність його циклічного прояви, а й можливість його успішного вирішення.

Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різними (рис.1.1), проте завжди вони відбивають помилки і волюнтаризм в управлінні.



Рис.1.1. Причини криз*

Джерело: побудовано автором на підставі [5]

Антикризове фінансове управління як механізм адаптаційного регулювання бізнес-процесів підприємств є актуальним і затребуваним як у науковій сфері, так і в практичному застосуванні [1,с.88-89]. У цьому сенсі мистецтво та професіоналізм керівництва підприємств полягають у тому, щоб передбачати та запобігати проблемам, які можуть спричинити за собою інші, провокуючи тим самим ризики та фінансову кризу.

Науковці описують природу кризи у наступному форматі: розрив кордону між двома комплексами є початок їхньої кон'югації, момент, з якого вони перестають бути тим, чим вони були, окремо і утворюють якусь нову систему, з подальшими перетвореннями, виникненням зв'язок.

З цього приводу не можна також не погодитися з іншою думку, які вважають, що необхідний перехід від політики «антикризового управління», що проводиться в нашій країні, до стратегії «управління кризами (кризовими ситуаціями)».

Йдеться про орієнтацію не на запобігання кризам, у сенсі їх ліквідації взагалі, а на зниження відповідних ризиків до соціально прийнятного рівня та реалізацію шансу на позитивні перетворення, що виникає при кризах.

Варто відмітити, що кризовий стан - це таке становище, у якому базові параметри системи перебувають у нестійкому стані, і з якого вона може бути виведена порівняно незначними внутрішніми або зовнішніми впливами, наслідком чого стає перехід її в іншу якість [2,с.101].

Антикризове управління – це управління, яке певним чином передбачає небезпеку кризи, що передбачає аналіз її симптомів, заходи щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для подальшого розвитку. Антикризове управління – це система управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки; сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур.

Антикризове управління – такий вид управління, при якому розвинені механізми передбачення моніторингу кризи, аналізу її природи, ймовірності,

ознак, застосування методів зниження негативних наслідків кризи та використання її результатів для майбутнього більш сталого розвитку.

Багато авторів наголошують на фінансовому аспекті антикризового управління, або «управління на краю прірви», банкрутства. Розглянемо, на яких принципах базується система антикризового управління. До основних принципів відносяться:

Планування. За допомогою цього принципу визначаються цілі діяльності підприємства, засоби та найбільш ефективні методи для їх досягнення. Важливий елемент принципу – прогнози можливих напрямів розвитку та стратегічні плани. На цьому етапі підприємство має визначити, яких реальних результатів воно може досягти, оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також стан довкілля.

Організація. Цей принцип управління формує структуру організації та забезпечує її всім необхідним, тобто на цьому етапі створюються умови для досягнення цілей організації. Хороша організація роботи персоналу дозволяє досягти ефективніших результатів.

Мотивація. Це процес спонукання людей до діяльності задля досягнення цілей організації. Виконуючи цей принцип, керівник здійснює матеріальне та моральне стимулювання працівників та створює найбільш сприятливі умови для прояву їх здібностей та професійного зростання. При хорошій мотивації персонал виконує свої обов'язки відповідно до цілей організації та її планів. Процес мотивації передбачає створення працівників можливості задоволення їхніх потреб за умови належного виконання ними своїх обов'язків. Перш ніж мотивувати персонал більш ефективну роботу, керівник повинен з'ясувати реальні потреби своїх працівників.

Контроль. Цей принцип управління передбачає оцінку та аналіз ефективності результатів роботи організації. За допомогою контролю здійснюються оцінка рівня досягнення підприємством своїх цілей та необхідне коригування намічених дій. Процес контролю включає встановлення стандартів, вимірювання досягнутих результатів, порівняння цих результатів

з плановими та за необхідності перегляд первинних цілей. Контроль поєднує воедино всі принципи управління, дозволяє зберігати необхідний напрямок діяльності організації та своєчасно виправляти неправильні рішення. [3,с.79].

Вищезазначені принципи є основою організації антикризового управління підприємством.

Цілі антикризового управління – запобігання кризовим режимам роботи та розробка заходів щодо організації діяльності в даних режимах.

Антикризовий менеджмент – формування такої системи управління підприємством, що забезпечує його ефективну роботу за певного рівня ризику. Професіоналізм керівників проявляється у використанні всього комплексу відомих інструментів менеджменту (зокрема методів організації бізнес-процесів), а й у вмінні передбачати розвиток подій у зовнішньому середовищі підприємства.

Головне завдання антикризового управління полягає не в моніторингу і прогнозах, які можуть допомогти уникнути (ухилитися від «проблем», що насуваються). Його завдання полягає в тому, щоб розгорнути «виклик часу», що насувається (вже виник), на користь життя і, таким чином, адаптуватися до нього. Фактично йдеться про підхід, згідно з яким проблеми «зовні» відображають ті проблеми, які мають відповідний об'єкт управління «всередині».

Необхідність антикризового управління визначається цілями розвитку. Антикризовий розвиток – це керований процес запобігання чи подолання кризи, що відповідає цілям організації та відповідає об'єктивним тенденціям її розвитку.

Антикризове управління – процес застосування форм, методів та процедур, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, створення та розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону чи країни загалом.

Як основні тенденції розвитку антикризового фінансового управління

доцільно виділити такі:

- орієнтацію на якість, що передбачає підвищення якості самого антикризового фінансового управління та розглядається як одну з цілей управління, що визначає його зміст, особливість та ефективність;
- інноваційність, яка полягає у прагненні до оновлення, пошуку нових методів управління та адаптації системи управління до умов, що змінилися;
- професіоналізм, який проявляється не тільки у забезпеченні відповідної професійної підготовки та освіти менеджерів, а й у такій побудові організації, яка орієнтована на компетентність у системі антикризового фінансового управління;
- диверсифікацію, що передбачає гармонізацію різноманітних форм та типів систем управління, його механізмів та технологій [4,с.245].

Основними напрямками антикризового управління лише на рівні суб'єкта господарювання вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нових управлінської, фінансової та маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу.

У початковий період сучасної кризи як на рівні держави, так і на рівні регіонів було розроблено програми антикризових заходів.

В основу цих програм було закладено державне фінансування заходів, спрямованих на зниження соціальної напруги. Однак, як кажуть деякі науковці, антикризове управління – це управління, що охоплює набагато ширші аспекти, у тому числі і пов'язані зі створенням умов, що забезпечують збереження вектора розвитку соціально-економічних систем макро- і мезорівнів. Розуміння повноти охоплення стадій розвитку системи у межах антикризового управління зумовлює постановку відповідних завдань.

Як правило, антикризове управління виділяють в відокремлений напрямок, тоді як управління розвитком регіону нерідко ототожнюють з

управлінням зростання.

До заходів регіонального або федерального рівня відносяться коригування фінансово-економічної, соціальної, науково-технічної, інвестиційної, зовнішньоекономічної політики, виявлення та прогнозування внутрішніх та зовнішніх загроз економічної стабільності, розробка комплексу оперативних та стратегічних заходів щодо подолання негативних факторів, зміцнення контролю, правопорядку, дотримання законодавства.

Усі проблеми антикризового управління можна розподілити на чотири групи [5,с.326].

Перша група – проблеми розпізнавання передкризових ситуацій (своєчасно побачити настання кризи, виявити її перші ознаки, зрозуміти характер). Друга група проблем антикризового управління пов'язана з методологічними проблемами життєдіяльності організації та включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Проблематику антикризового управління можна уявити і в диференціації технології управління – третя група проблем (проблеми моніторингу криз та розробки прогнозів розвитку соціально-економічних систем, проблеми розробки управлінських рішень). Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, які завжди супроводжують кризові ситуації.

Управління здійснюється у соціально-економічній системі, яка є об'єктом управління. У широкому значенні предметом управління завжди виступає діяльність людини.

Антикризове управління має предмет впливу – проблеми та передбачувані та реальні фактори кризи, тобто всі прояви непомірного сукупного загострення протиріч, що викликають небезпеку крайнього прояву цього загострення, настання кризи. Будь-яке управління має містити риси антикризового та задіяти антикризовий механізм управління у міру вступу в смугу кризового розвитку організації. Ігнорування цього становища має значні негативні наслідки. Центральна проблема розвитку – взаємодія між урядом та ринком. Але питання не про те, чи втручатися чи не втручатися державі у

справи економіки. Світовий досвід підтверджує, що ринок конкуруючих продавців – найкращий спосіб ефективної організації виробництва та розподілу товарів та послуг, але ринок не може розвиватися у вакуумі, оскільки потребує правової та регулюючої основи [6,с.24-25].

Держава формує основу для розвитку, захищаючи та охороняючи права власності, створюючи правові та інші регулюючі системи, сприяючи ефективній підприємницькій діяльності громадян та збереженню навколишнього середовища.

Втручання держави не обов'язково має виражатися у організації будь-якої діяльності і може у вигляді регулювання. Регулювання – функція управління, що забезпечує рівноважний стан інституційних утворень економічної системи.

Державне регулювання економіки – система опосередкованого на поведінку господарюючих суб'єктів і цим економіку загалом, шляхом зміни законодавства, системи оподаткування, мит, валютних курсів і інших інструментів, як обмеження, і мотивації іншої діяльності.

Ми, у свою чергу наголошуємо на обмеженості підходу до обґрунтування ролі держави в антикризовому управлінні. Його відрізняє, по-перше, визначення як об'єкта впливу підприємств, які вже виявилися неплатоспроможними. Іншими словами у запропонованій версії управлінський вплив держави виникає лише на етапі кризи підприємства [7,с.426].

По-друге, державна підтримка пов'язується лише з підприємствами обробної промисловості. Зауважимо, що авторами виведені з поля зору держави не тільки підприємства інших галузей, що належать до публічного сектору економіки, а й комерційні організації, щодо яких держава може мати стратегічні інтереси (наприклад, забезпечення продовольчої, енергетичної та іншої безпеки країни).

По-третє, склад інструментарію, який може використовувати державу в антикризовому управлінні, представлений в основному організаційно-

правовими та інституційними заходами (важливість яких не заперечується), що далеко не вичерпує розмаїття інструментальної бази регулювання, що є в його розпорядженні. Підхід до обґрунтування ролі держави, реалізований аналізованими авторами, істотно обмежує його роль як суб'єкта антикризового управління комерційною організацією, отже, не дозволяє повною мірою реалізувати його економічний та організаційний потенціал.

Відносини між державою та ринком представлені у чотирьох аспектах: розвиток людини, внутрішня економіка, міжнародна економіка та макроекономічна політика. Ці сфери діяльності взаємопов'язані. Реформи передбачають докорінні зміни в обов'язках та взаємовідносинах держави, підприємства та громадянина. У разі радянської системи економічні функції держави зводилися переважно задоволення запитів і потреб як людей, а й підприємств. У разі ринку підприємства самі забезпечують ефективність і прибутковість виробництва. Люди самі відповідають за пошук для себе роботи та реалізацію своїх можливостей. Держава покликана відстежувати взаємозв'язки між масштабами та швидкістю перетворень та виникненням небезпечних тенденцій, що загрожують соціальній стабільності та безпеці країни. Динаміка виходу з кризи, та був й економічного зростання визначається не силою і повновладдям держави, яке здатністю заохочувати розвиток інституційних форм, адекватних часу. За кризою, що є руйнація всього застарілого і що веде до перегляду колишніх уявлень, важливо розглянути паростки нового, навколо яких і має відбуватися перебудова всього економічного та соціального простору[8,с.174].

Ця функція держави забезпечується наявністю демократичної влади, зацікавленої у соціально орієнтованому характері проведених реформ, здатної здійснювати політику на користь суспільства загалом, а чи не будь-яких груп, кланів і еліт.

Отже, йдеться про перетворення влади на нормально діючий структурний механізм суспільства, що забезпечує спокійну зміну адміністрацій відповідно до волі виборців та захищає суспільство від

монополізації влади. Вирішити це завдання можна лише за наявності державного та громадського контролю за владою.

Можливі ризики у кризі залежать від мети, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності (рис. 1.2).



Рис.1.2. Наслідки криз*

Джерело: побудовано автором на підставі [19]

Для приведення в дію соціальних факторів, отримання їх максимальної віддачі необхідний насамперед розвиток законодавчої бази та ефективних механізмів виконання всіма законів, усунення криміногенного середовища. У суспільстві, де не створено державно-правову систему, яка гарантує силою закону запобігання руйнівним конфліктам, зростає тіньова економіка.

Аналіз зарубіжного досвіду та вітчизняної практики показує, що визначальну роль у різкому зростанні масштабів тіньової економіки в Росії

відіграли прорахунки та помилки у проведенні економічних перетворень, що призвело до формування дестимулюючого механізму легальної економічної діяльності та дестабілізації матеріального становища основної маси населення, а також зростання масштабів кримінального підприємництва та економічного саботажу [9]. Держава встановлює вимоги (норми) до якості господарювання підприємства та має забезпечувати її економічний захист. Якщо якість господарювання нижча за ці норми, то відбувається банкрутство. Дані норми, своєю чергою, безпосередньо впливають на структуру та організацію внутрішньо-фірмового управління.

Нижче наводимо основні характеристики та причини криз (рис. 1.3).

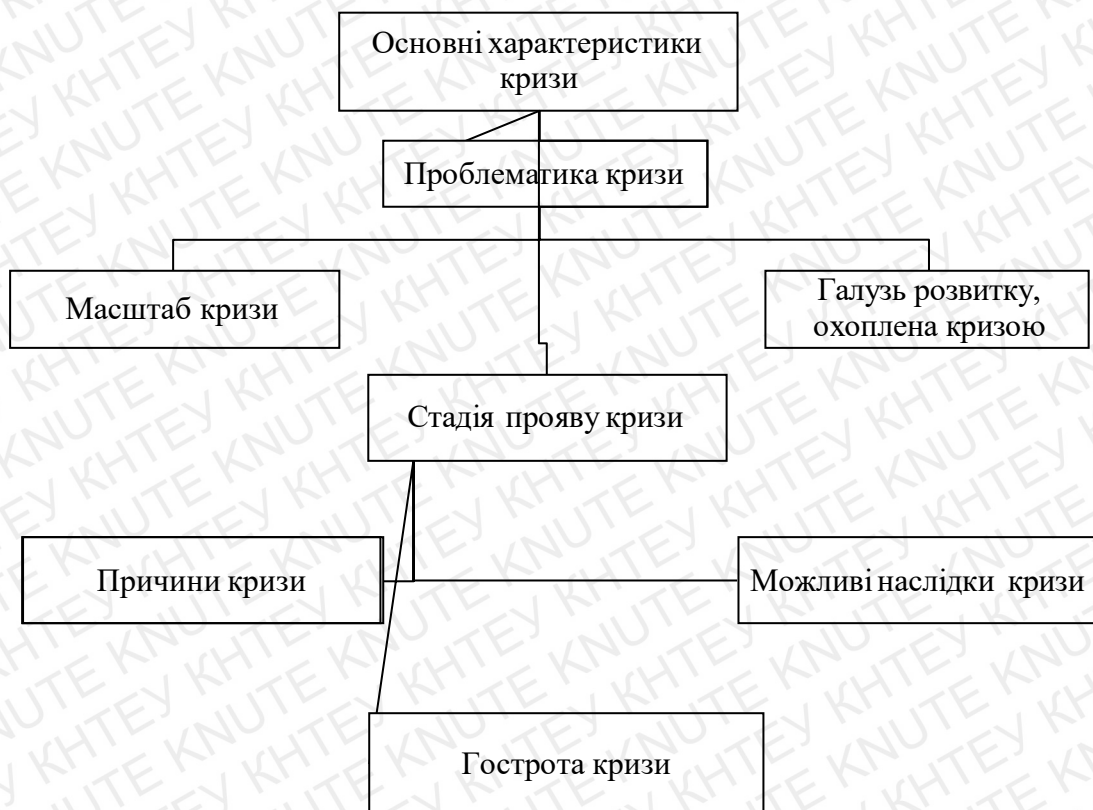


Рис.1.3. Ознаки криз*

Джерело: побудовано автором на підставі [25]

Ефективний менеджмент формується під дією щонайменше двох факторів: норм санації, що встановлюються в цілому для національної економіки, та впорядкованості конкурентного сектора економіки чи сфери діяльності. Вплив держави лише на один із факторів не дозволить досягти бажаного результату – підвищення ефективності господарювання у вибраному

секторі економіки [10, с.234]. У нормативну базу санації підприємств повинні входити дві групи норм: норми, що поширюються на суб'єкти господарювання загально-ринкової орієнтації, і спеціальні норми, що регулюють відносини ефективного господарювання в цільових сферах державного управління економікою (структурна перебудова, соціальна сфера, формування федеральних відносин).

Сутність процедури банкрутства передбачає певний взаємозв'язок проблем державного рівня. Так, одночасно з реалізацією заходів щодо санації суб'єкта господарювання планується вирішення його соціальних проблем. Вивільнений персонал потребує соціальної підтримки та працевлаштування. Масштаби подібної роботи у російських умовах дуже великі, наприклад, з погляду місто-утворюючих підприємств.

Таким чином, складність та важливість завдання державного управління процесами санації обумовлює необхідність створення спеціального органу з регулювання сфери фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання. Разом про те закріплення державним органом конкретних функцій пов'язані з додатковим аналізом організації управління фінансовими процесами.

В даний час, активізація ролі держави в антикризовому управлінні комерційними організаціями має відбуватися по лініях:

- розширення зони втручання держави у процес антикризового управління, перехід від парадигми компенсації «провалів ринку» до доповнення та посилення ринкового впливу;

- розширення складу функцій, що виконуються державою, та сукупності ефектів, які отримують держава та комерційні організації від антикризових дій останнього;

- підвищення рівня вибірковості дій держави в антикризовому управлінні у територіальному, фазовому та інструментальному аспектах [11,с.275].

Державне регулювання економіки з використанням фінансових та грошово-кредитних методів здійснюється за такими напрямками:

- Регулювання галузевої структури економіки, макроекономічних вартісних пропорцій, інноваційного оновлення;
- Регулювання соціальної сфери, демографічного стану країни.

Таким чином, можна сказати, що ніхто крім держави не в змозі впоратися із завданням такого високого рівня складності. Регулювання ринкових сил вирішує ключові проблеми, серед яких неспроможність суб'єктів ринкової економіки та процесу розподілу доходів як такого.

Визначимо ключові завдання антикризового управління регіональною економікою сучасної України:

- здійснення регулярного моніторингу регіональної економіки з метою своєчасної оцінки кризових факторів;
- системна організація антикризового управління на мезо-рівні, забезпечення достатньої ресурсної бази та адекватного інструментального комплексу даного процесу;
- своєчасна зміна способу руху регіональної економіки відповідно до характеру, глибини та тривалості кризи;
- інституційне впорядкування антикризового управління через систему норм, контрактів, статусів, форм поведінки суб'єктів цього процесу; створення механізму контролю результатів антикризового управління [12.с.50-51].

Подолання криз залежить від методик аналізу кризових ситуацій і наявності фахівців в галузі антикризового управління. Професіоналізм управління не обмежується навичками нормального, успішного управління. Він повинен виявлятися й в умовах підвищеного ризику, екстремальних ситуацій, кризи.

Варто відмітити, що сам процес антикризового управління – це завжди діяльність, що спрямована на розвиток бізнесу. Щодо останнього то особливого значення дане питання набуває в умовах пандемії.

Пандемія коронавірусу принесла разом із собою багато змін, які змушують суб'єктів бізнесу, уряди окремих країн світу та системи

глобального менеджменту адаптуватися до новітніх умов діяльності. Зокрема, йдеться про жорсткі карантинні обмеження, соціальне дистанціювання, або й повне чи тимчасове припинення роботи фірм та підприємств. Перед появою та впливом таких обмежень лишилися безсилими навіть найбільш економічно розвинені країни світу. Отже, існує науковий та практичний інтерес до аналізу тенденцій розвитку міжнародного бізнесу в умовах пандемії COVID-19, а також аргументації перспектив збереження конкурентних позицій на світовому ринку в карантинний та пост-карантинний період, що й визначено метою цього дослідження.

Зважаючи на це, яскравого значення набуває відслідковування тенденцій міжнародного антикризового управління бізнесу, як складової формули розвитку та розквіту бізнесу. Серед ключових, на наш погляд – це розвиток високих та інформаційних технологій. В даному контексті інформаційні технології стали ключем до оптимізації бізнесу, підвищення його ефективності, що в свою чергу сприяє капіталізації будь-якого підприємства.

Ще однією не менш значущою тенденцією є глобалізація, суть якої полягає в тому, що виробничий процес в одній країні стає складовою частиною процесу, який відбувається в інтернаціональному або світовому масштабах. Глобалізація визначається організацією і розширенням економічної діяльності за межами окремих держав, економічною відвертістю і зростанням взаємозалежності в різних сферах економіки і культури.

Роль же самої тенденції полягає в тому, що процеси глобалізації фактично вплинули на об'єднання різних ринків в один комплексний та багаторівневий, де утворилися нові правила гри і виникли нові лідери – міжнародні і транснаціональні компанії. Видяпина В.І. показує, що зараз є принаймні 35 тисяч транснаціональних компаній, що контролюють близько 170 тисяч іноземних філіалів.

Досліджуючи питання основних тенденцій міжнародного бізнесу, Р.А. Баранов у своїй роботі відзначив три принципово нові ознаки, які надбав

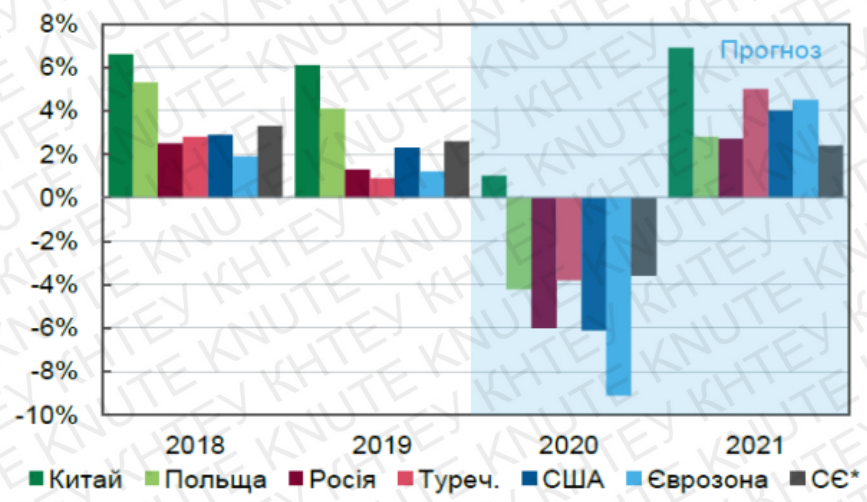
бізнес у зв'язку з розвитком високих технологій: а) управління бізнес-процесами може ефективно здійснюватися, не виходячи з офісу; б) комунікації можуть здійснюватися в режимі реального часу; в) організації мають нагоду охоплювати всі ринки товарів, капіталів, робочої сили і інформації, які їх цікавлять. В свою чергу варто відмітити, що саме ці ознаки по суті і пояснюють раніше нами сказане про важливість відіграної ролі інформаційними технологіями.

Повертаючись до теми роботи та власне аспекту пандемії, відзначимо, що доволі значну роль для розвитку підприємства відіграє система антикризового менеджменту, адже саме від нього залежить формування стабільних виробничих об'єктів української економіки та її подальший сталий розвиток. При цьому одночасно варто зазначити і на плачевну ситуацію даного інструменту в аспекті розвитку в Україні. Так, антикризові заходи, що вживаються національними підприємствами відрізняються, як правило, непослідовністю, спрямовані не стільки на ліквідацію причин криз, скільки на усунення їх найбільш очевидних наслідків, слабо систематизовані, застосовуються із значним запізненням.

Окрему увагу варто приділити пандемії та питанню антикризового менеджменту під час таких глобальних світових криз. Виходячи із ситуації, яка склалася в 2020 році, практика показала, що до сьогоденного жодна глобальна установа або й в цілому держава попри наявність у штат ряду антикризових спеціалістів не змогла передбачити глобальну кризу, як наслідок більшість були на грані банкрутства, а у випадку держави – дефолту. Це зокрема підтверджується прогнозом світового банку, який зазначив, що зростання валового внутрішнього продукту України у 2021 р. на рівні 3,8%, проте покращив його на наступні два роки. При цьому, за прогнозами організації, ВВП України і у 2022-му, і 2023 році зросте на 3,1%. В свою чергу, ми вбачаємо антикризове управління в умовах пандемії, як управління підприємством, спрямоване на подолання або відвертання кризового стану, що проявляється в неплатоспроможності, банкрутстві, збитковості в умовах

адаптації до карантину. Воно має на увазі також прогнозування кризових ситуацій і розробку стратегій їх стримування і випередження, а в умовах самої кризи – нейтралізацію або мінімізацію його наслідків.

Відмітимо також і те, що правильне використання антикризових заходів та правильне антикризове управління в цілому, можуть сприяти якісному веденню бізнесу та його розквіту навіть в умовах пандемії. Підтвердженням даного є щогорічна динаміка ВВП країн-основних торговельних партнерів України, яка демонструє, що вправний менеджмент та робота над плануванням та передбаченням негативних процесів може сприяти розвитку.



* Східна Європа: Білорусь, Україна, Молдова.

Рис.1.4. Динаміка ВВП країн партнерів України

Джерело: [21]

1.2. Види антикризового управління

Виклики і кризи є загально розповсюдженим явищем, вони виникають у будь-яких системах і будь-яких сферах суспільства. Науковці та практики для врегулювання та подолання цих негативних явищ використовують засоби і методи антикризового управління. Елементом системи антикризового управління є державне антикризове управління, яке може стати одним із інструментів врегулювання регіональних викликів.

Тому актуальним є дослідження та обґрунтування основних теоретичних засад державного (зокрема і регіонального) антикризового управління в контексті регулювання на регіональні виклики.

Проблематика антикризового управління досліджувалась багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями у галузі економіки, державного управління, права та кризового менеджменту. В процесі дослідження використовувалися праці присвячені управлінню кризами та пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, що були об'єктом досліджень: Н. Драгомирецької [1], В. Борщевського [2], Т. Пахомової, О. Якубовського [3]; наукові роботи присвячені проблемам антикризового управління підприємствами та соціально-економічними системами: В. Василенка [4], С. Глазєва [5], Л. Лігоненка [6], З. Шершньової; антикризовому управлінню в регіоні С. Газарян [7], а також державному антикризовому управлінню: В. Корженка [8], О. Мельниченка [9, 10], Н. Мельтюхової, Н. Миронової [11], Н. Сапи [12] та інших.

Спершу антикризове управління визначали як управління в умовах кризи винятково напередодні банкрутства суб'єкта господарювання, тобто передбачалось реагування на обставини настання кризової ситуації. З часом під антикризовим управлінням стали розуміти вже скоординовані дії, спрямовані на запобігання кризі, зниження її гостроти й усунення негативних наслідків. Подальше розширення поняття передбачало додаткові функції щодо

прогнозування та попередження кризових ситуацій [13,с.25].

Сучасне антикризове управління передбачає не тільки заходи для виведення з кризи, але насамперед, її профілактику. Тобто, система антикризового управління повинна містити три елементи: реалізація заходів виходу з кризи; профілактика кризи; прогнозування кризи [13].

Метою антикризового управління є мінімізація впливів кризових факторів та забезпечення ефективного розвитку. Реалізація мети відбувається за допомогою виконання п'яти основних завдань [14]:

- прогнозування передкризових станів, яке полягає у своєчасному виявленні окремих складових майбутньої кризи, ще до того моменту, як вони набудуть системного спрямування і чинитимуть явний деструктивний вплив на організацію чи певну галузь економіки;
- економічне обґрунтування антикризової програми, яке полягає у визначенні найбільш прийнятної програми управлінських дій, спрямованої на недопущення подальшого розгортання кризи. Така програма визначається, як правило, на основі проведення порівняльної оцінки різних сценаріїв розвитку кризової ситуації;
- визначення управлінських засобів і методів подолання кризових явищ, яке полягає у відборі найбільш адекватних управлінських інструментів, спроможних давати ефективний і надійний результат із погляду подолання причин виникнення кризи та нівелювання її негативних наслідків;
- диференціація управлінських технологій, яка спрямована на всебічну оцінку кризової ситуації та розробку відповідних управлінських рішень і також враховує формування інноваційних стратегій, орієнтованих на подолання кризи та запобігання її виявам у майбутньому;
- проведення селекційної роботи серед персоналу, яка орієнтується на ротацію кадрів, з огляду на завдання, що вирішуватимуться працівниками у кризових умовах, враховуючи дослідження причин виникнення та засобів подолання пов'язаних із цим конфліктів.

Спочатку антикризове управління застосовували лише на

підприємствах і в організаціях, які вели господарську діяльність, але згодом науковці і практики багатьох країн, на основі методів управління у сфері бізнесу, розширили застосування кризового менеджменту, зокрема на сферу державного управління. Приватні організації, на відміну від публічних, більш мобільні і для них характерним є застосування проактивних (випереджальних) стратегій. Досвід апробації тих чи інших антикризових заходів із бізнесового середовища може бути використаний і органами державної влади та місцевого самоврядування. Тому при розробці антикризових стратегій в державному управлінні необхідно брати до уваги теоретичні концепції і напрацювання щодо управління у сфері бізнесу.

Під державним антикризовим управлінням також розуміють не лише управління в умовах вже існуючої кризи, або управління, яке спрямоване на виведення держави з кризового стану, а й прогнозування, виявлення та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз стабільності (безпеці) держави та її регіонів. Метою такої діяльності може бути не лише гальмування розвитку кризи, а й прискорення її розвитку у випадку, якщо наслідки від реалізації кризи призведуть до якісного оновлення системи.

Антикризова політика держави – це “напрямок дій органів державної влади з розробки і реалізації комплексу заходів, спрямованих на передбачення та попередження криз, а у разі їх настання – на мінімізацію негативних ефектів та забезпечення поступового переходу до економічного розвитку” [15].

Державна антикризова політика реалізується центральними органами влади шляхом розробки, впровадження та коректування законодавчих актів (законів, концепцій, стратегій, доктрин, цільових програм розвитку галузей (промисловості, сільського господарства, паливно-енергетичного комплексу тощо) та регіональних програм) для регулювання відносин у соціально-економічній, політичній, екологічній та інших сферах [14].

Використовуються такі важелі антикризової політики: державне прогнозування, планування, макроекономічні дослідження, удосконалення статистичної звітності для достовірного оцінювання реальної ситуації,

контрольно-інспекційна діяльність, механізми використання податкових важелів (не лишена рівні стягування податків, але й надання податкових знижок), державна політика дешевих кредитів тощо. Реалізація такої політики передбачає участь структур державного управління усіх рівнів та органів місцевого самоврядування.

Антикризове управління в регіоні – це така система належного управління регіоном, яка спрямована на комплексне забезпечення досягнення запланованих цілей економічного і соціального розвитку регіону за будь-яких (враховуючи кризові) обставин за допомогою ретельного виконання органами влади своїх управлінських функцій, використання відповідних управлінських технологій та ресурсів. Головною проблемою управління в регіоні нині стає адекватність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта і суб'єкта управління умовам і методам вирішення визначених завдань, його ефективності [16, с.36].

Водночас, головне завдання антикризового управління в регіоні полягає у тому, щоб розвернути “виклик часу”, що насувається (або вже виник), на користь життєдіяльності соціально-економічної системи регіону і, таким чином, адаптуватися до нього.

Фактично йдеться про підхід, згідно із яким проблеми зовні відображають ті проблеми, які є у відповідній системі всередині. Іншими словами, відповідно до зовнішніх обставин корегується внутрішнє середовище [16].

Антикризове управління в контексті визначення заходів реагування на регіональні виклики передбачає використання принципів, методів, інструментів та інших засобів системи антикризового управління для врегулювання регіональних викликів із метою мінімізації їх впливу на соціально-економічний розвиток регіону та попередження настання кризи.

Об'єктом антикризового управління в контексті реагування на регіональні виклики є регіональні соціально-економічні системи, які постійно або періодично зіштовхуються із викликами та кризовими факторами і

потребують державно-управлінського впливу центральних та регіональних органів влади.

Предмет антикризового управління в контексті реагування на регіональні виклики збігається із предметом антикризового управління в регіоні – це методи прийняття управлінських рішень в умовах адаптації регіону до викликів часу шляхом розвитку внутрішнього потенціалу, адекватного захисту регіональних інтересів від наявних та потенційних загроз на основі сучасних підходів до антикризового управління [17,с.173].

Антикризове управління починається тоді, коли система звичайного менеджменту дає збій і стає не ефективною [18,с.245], тобто не здатна ефективно реагувати на виклики, що постають перед нею. Вітчизняний дослідник В. Василенко підкреслює, що управління соціально-економічною системою є певною мірою завжди антикризовим [19,с.2].

Враховуючи те, що кожна соціально-економічна система проходить певні стадії циклічного розвитку (підйом, стабільність, гальмування (криза), руйнація (або оживлення)) небезпека кризи існує завжди. Тривалість тієї чи іншої стадії точно спрогнозувати дуже складно, система здійснює самовідтворення до того часу, коли з'являться чинники, які остаточно її зруйнують. Тому, антикризове управління має свої специфічні завдання не тільки у фазі кризи, але й у фазі росту та у фазі зрілості [17,с.174].

Також антикризове управління потребує більших високих фінансових, ресурсних, інтелектуальних витрат, аніж інші види управління.

На кожній із стадій функціонування соціальної системи існує ймовірність появи кризової ситуації, яка може призвести до відхилення від нормального розвитку, так на:

- стадії зародження – загострення суперечностей між підсистемами та їх елементами;
- стадії підйому – відсутність необхідних кадрів або неналежне виконання ними обов'язків, відсутність ресурсів, їх невчасне надходження;
- стадії стабільності – нестача ресурсів;

- стадії гальмування – стан невизначеності;
- стадії депресії – негативні зміни, які потребують перетворень для оздоровлення ситуації чи стосовно ліквідації системи [20, с.153].

Еволюційна концепція управління базується на тому, що кризу неможливо “зупинити”, оскільки вона виникає еволюційно на підставі дії об’єктивних кризових факторів. Саме тому пріоритетним напрямом антикризового управління з погляду еволюціоністів є ліквідація застарілих технологій та структур, що віджили свій вік і заміна їх новими, більш сучасними й орієнтованими на майбутній економічний розвиток.

Ця концепція розглядає антикризове управління як набір інструментів, що дозволяють вчасно повідомити про наближення періоду кризових трансформацій і випрацювати новий курс розвитку [21].

Складність проблеми стратегії і тактики антикризового управління полягає в тому що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного спрямування і тому ще не став незворотним.

З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій [22,с.135].

Усвідомити реальні масштаби кризи та збиток від неї можливо лише після її закінчення, якщо негативний сценарій все таки відбувся, а не коли його було успішно попереджено і уникнуто.

Найбільш успішним антикризове управління є у разі його застосування одразу після виявлення перших симптомів кризи. Тому прогнозуванню, своєчасному розпізнаванню симптомів кризових явищ та оцінці потенційних загроз від них відводиться провідна роль.

Основними передкризовими симптомами вважаються: збільшення рівня заборгованості; нестабільність бюджетних надходжень; надмірне зростання чисельності персоналу; посилення частоти і гостроти внутрішніх

конфліктів тощо [24].

Л. Лігоненко наводить такі характеристики антикризового управління:

- використання специфічного (нестандартного і навіть неприємного в нормальних умовах) управлінського інструментарію, тобто засобів і приймів управлінського впливу;
- суттєві ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складністю отримання додаткових ресурсів, передусім фінансових;
- суттєві часові обмеження, обумовлені можливими агресивними діями кредиторів;
- підвищена ризикованість управлінських рішень, що приймаються та реалізуються через високий ступінь нестійкості (напруження) господарської системи;
- підвищення значимості інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що приймаються, порівняно більший обсяг використання аналітично розрахункових та прогностичних процедур;
- орієнтація на мінімізацію втрат усіх зацікавлених осіб – власників, персоналу, кредиторів, держави [25, с.17-19].

О. Мельниченко, провівши узагальнення публікацій за проблематикою антикризового управління, виділяє такі особливості:

- види антикризового управління: кризове управління, попереджувальне чи ризикове управління;
- підсистеми антикризового управління: антикризовий виробничий менеджмент; антикризовий фінансово-економічний менеджмент; антикризовий інноваційний менеджмент; антикризове управління персоналом; антикризове операційне управління; антикризове організаційне управління; антикризова інвестиційна політика; антикризовий (зокрема організаційно-виробничий) маркетинг; діагностика фінансового стану та оцінювання перспективи його розвитку; аналіз зовнішнього середовища та потенційних конкурентних переваг для вибору стратегії розвитку; бізнес-планування підвищення конкурентоспроможних переваг і фінансового

оздоровлення; організація ліквідації;

– принципи антикризового управління: багатоваріантності й допустимості ризику; маркетингової орієнтації виробництва; мотивації; об'єктивності та реалістичності оцінювання ситуації; полісу кризи; упередження вирішення проблем; формування сприятливих можливостей; часових обмежень; оптимальності; адекватності реагування на реальні загрози; повної реалізації внутрішніх можливостей; ранньої діагностики кризових явищ; терміновості реагування на кризові явища; динамічної стійкості та протидії кризі; змінюваності; інерції та стабільності; концентрації, збалансування та інтеграції; діагностики та моніторингу антикризового управління; ефективності; послідовності реагування; системності; взаємодоповнюваності ринкової дисципліни і державного регулювання; повноти охоплення; спрямованості на стимули агентів ринку; дотримання загальнодержавних інтересів; науковості; прозорості; рівності; самостійності;

– форми антикризового управління: корпоративне управління, антикризова політика держави;

– етапи антикризової політики держави: визначення ступеня та глибини кризи; діагностика явних загроз; ідентифікація стадії розвитку кризи; застосування відповідних стабілізаційних механізмів; оцінювання ефективності застосування відповідних механізмів;

– важелі антикризової політики держави: регуляторні; стабілізаційні; трансформаційні;

– заходи антикризової політики держави: викуп проблемних активів; вливання капіталу; надання ліквідності центральним банком; поширення державних гарантій на певні види зобов'язань фінансових установ; розширення схем гарантування депозитів; бар'єри для злиття й поглинання; валютні інтервенції; введення адміністративних заходів; встановлення лімітів; встановлення різних імпорتنих та експортних тарифів; грошова емісія та стерилізація грошової маси; державні замовлення та закупівлі; здійснення політики прискореної амортизації; ліцензування та квотування; надбавки,

дотації, позики; пільги в оподаткуванні та кредитуванні; регулювання цін; цільові субсидії [26, с.402].

Залежно від стадій перебігу кризи, застосовують різні види антикризового управління:

- реактивне (екстрене) – реалізується на стадії гострої кризи, за допомогою виявлення причинно-наслідкових зв'язків, що зумовили настання кризи та розробки й виконання плану заходів із відновлення оптимального стану і ліквідації негативних наслідків;
- превентивне (попереджувальне) – реалізується з метою попередження криз, за допомогою оцінки ймовірності та наслідків потенційних криз та розробки й виконання превентивної антикризової стратегії.

Щодо тлумачення суті антикризового державного управління запропоновано диференціювати такі підвиди:

- передкризове управління, яке здійснюють для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень), спрямованих на запобігання кризі;
- управління в умовах кризи, що визначає стабілізацію нестійких станів і збереження керованої системи;
- управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення із кризи [27, с.135].

Нестабільність і непередбачуваність викликів спричиняє виникнення суперечностей і, навпаки, відсутність викликів і кризових явищ свідчить про оптимальне функціонування системи. Таким чином, система державного антикризового управління має вирішувати суперечності, що виникають при зіткненні старого та нового. Процес усунення суперечностей потребує прийняття компромісних рішень із урахуванням ресурсних та часових обмежень. Для врегулювання регіональних викликів є необхідність розробки антикризових стратегій для кожного окремого регіону.

РОЗДІЛ II

ДІАГНОСТИКА КРИЗИ РОЗВИТКУ

2.1. Профіль діяльності підприємства

Мотордеталь-Конотоп – велика компанія яка займається виробництвом гільз циліндрів для різних двигунів та оптово-роздрібною торгівлею (рис.2). Компанія за роки роботи показала себе як надійний партнер великих організацій та приватних осіб. Місія компанії допомога регіону, та підвищення рейтингу міста Конотоп. Основними принципами Мотордеталь-Конотоп є: якість, надійність, партнерство. Метою компанії є: залишатися надійним партнером, зберігати та удосконалювати команду професіоналів, удосконалюватися як організації. Бути у трійці лідерів на ринку в регіоні.



Рис.2.1 ТОВ Мотордеталь-Конотоп (підприємство)*

Джерело:[22]

Підприємство не забруднює довкілля. Відходи виробництва збираються у відведене місце, і вивозиться при накопиченні, спеціальним транспортом у відведені місця звалища. Картон, папір, дерев'яна тара, піддони вивозять машини підприємств переробки.

Робочі місця досить освітлені, обладнані необхідною технікою. Підприємство бере на себе витрати на забезпечення водою, чаєм, цукром, кавою співробітників та гостей магазину. Робітники забезпечені спецодягом. На підприємстві забезпечено додаткове страхування працівників. Адміністрація організації кредитує працівників без відсотків. За підсумками року додатково преміюють співробітників, що відзначилися.

Мотордеталь-Конотоп займається підвищенням кваліфікації персоналу наданням навчальних відпусток та відправкою працівників на різні курси та виставки. Організація стежить за якістю своєї продукції та економічно-обґрунтованою ціною. Працівникам можна придбати товар для особистих потреб за цінами постачальника. У межах невеликого торгового підприємства концепція соціальної відповідальності – перед колективом, клієнтом і суспільством.

Діяльність підприємства Мотордеталь-Конотоп один із найстійкіших і найдинамічніших процесів, що супроводжують розвиток людства останнє століття. Інтенсивний розвиток світового автомобілебудування веде до постійного зростання попиту на міжнародному ринку автомобільних деталей, а також сприяє розвитку супутніх галузей: хімічної промисловості, електроніки, сировинного та обробного комплексу.

Мотордеталь-Конотоп займається виробництвом:

Деталей для автомобілів;

Циліндрів;

Локомотивів;

Машин та устаткування для здійснення сільського господарства;

Двигунів;

Інструментів.

Підприємство виготовляє понад 1000 найменувань гільз, циліндрів для двигунів автомобілів і спецтехніки, також сюди входить гільзи для суден і тепловозів (рис.2.2.,рис.2.3.,рис.2.4.).

В асортимент продукції даного підприємства входять мокрі і сухі гільзи
діаметр: от 50 до 400 мм, довжина: от 250 до 1100 мм, вага: от 0,5 до 250 кг.



Рис.2.2. Приклад продукції підприємства*



Рис.2.3. Приклад упакованої продукції підприємства*



Рис.2.4.Приклад дизельної продукції підприємства*

В виробництві продукції підприємство використовує понад 10 видів сплаву чугунка, також можливе виготовлення продукції згідно індивідуальним специфікаціям замовника.

Особливістю є те, що вироби поставляються покупцям як у виді полуфабрикату так і у вигляді готової продукції.

В даний час ТОВ Мотордеталь-Конотоп випускає гільзи циліндрів для двигунів наступних світових виробників: Marine, Renault, Iveco, DAF, ABC, Rolls-Royce Scania, Perkins, Deutz, IHC/Case, Zetor, Raba-MAN, Volvo, Caterpillar, MWM, Mercedes, Navistar, Cummins. Deutz, Libherr, Peugeot, MAN.

2.2. Діагностика ринку діяльності підприємства

ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» - найбільший завод в Європі, що спеціалізується на виробництві гільз циліндрів для автомобільних, тракторних, корабельних, тепловозних і стаціонарних двигунів внутрішнього згоряння.

ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» працює на ринку металообробного, деревообробного, металорізального та ковальсько-пресового обладнання вже більше 50 років. Компанія пропонує підприємствам широкий спектр обладнання - від самого простого, для допоміжних робіт, до сучасних металообробних центрів серійного виробництва, як нового, так і вживаних після капітального ремонту з гарантією до 12 місяців.

Спектр послуг ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» охоплює такі:

- продаж широкого спектру обладнання;
- налагоджувальні роботи;
- сервісне обслуговування;
- обмін нового обладнання на експлуатацію;
- лізинг.

На складі підприємства Мотордеталь-Конотоп реалізуються такі процеси:

- прийом верстатів;
- забезпечення зберігання верстатів;
- реєстрація стану верстатів (новий, б\у);
- здійснення передпродажної підготовки (на вимогу);
- реєстрація відвантаження верстатів;
- складання звітності щодо роботи складу.

Таблиця 2.1

Використання ресурсів у ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» за період 2018-2020 роки (тис. грн.)

Показники	Рік			Темпи зміни	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Виручка від продаж, тис.грн.	3032656,00	2848606,00	3269043,00	0,94	1,15
Собівартість, тис.грн.	2071505,00	2119602,00	2503244,00	1,02	1,18
Трудові ресурси	2544	2589	2607	1,02	1,01
Продуктивність праці, тис.грн.	880,05	993,61	1021,14	1,13	1,03
Витрати на оплату праці, тис.грн.	373984,00	447020,00	537729,00	1,20	1,20
Середньомісячна заробітна плата, тис.грн.	11689,00	15250,00	18019,00	1,30	1,18
Теже, на 1 працівника, тис.грн.	7,72	9,30	10,95	1,20	1,18
Частка оплати праці у виручці, %	0,53	0,6	0,69	1,13	1,15
Частка оплати праці у собівартості, %	0,71	0,8	0,99	1,13	1,24

Джерело: побудовано автором на підставі [5]

У 2018 році виручка від продажів склала 2848606,00 тис. грн., собівартість - 2119602,00 тис. грн., при наявності трудових ресурсів в 2589, чоловік продуктивність праці склала 993,61 тис. грн., Середньомісячна заробітна плата по підприємству склала 15 250,00 тис. грн. Частка оплати праці склала 0,69% від виручки і 0,99% від собівартості.

У 2019 році в порівнянні з 2019 роком виручка підприємства збільшилася на 420797,00 тис. грн. або на 1,15% собівартість збільшилася на 383642,00 тис. грн. або на 1,18%, трудові ресурси збільшилися на 18 осіб або на 0,99%, що призвело до збільшення витрат на оплату праці на 90 699,00 тис. грн. або на 0,38%, і до збільшення середньомісячної заробітної плати працівників на 2769,00 тис. грн. або на 0,85%, а середньомісячна заробітна

плата на одного працівника збільшилася на 1,65 тис. грн. або на 0,85%, а продуктивність праці зросла на 27,53 тис. грн. або на 0,97%. При цьому частка оплати праці збільшилася в виручці на 0,09%, а в собівартості на 0,19%.

У таблиці 2.2 представлені показники ефективності використання основних засобів за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ
«Мотордеталь-Конотоп» за 2018-2020 рр., (тис. грн.)

Показники	Роки			Відхилення (+,-)		Темпи зміни, %	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019
Середньорічна вартість ОФ	623073,00	608181,28	597615,47	- 14891,72	- 11213,28	97,71	98,16
Виручка від реалізації	3032656,00	2848606,00	3269043,00	- 184050,00	420797,00	0,94	1,15
Собівартість	2071505,00	2119602,00	250244,00	48097,00	383642,00	1,02	1,18
ССР, чол	2544	2589	2607	2533	18,00	101,78	100,70
В т.ч. робітників	1521	1647	1654	126	7,00	108,34	100,43
Фондовіддача	354,30	417,08	439,81	62,78	22,72	117,77	105,46
Фондомісткість	0,27	0,23	0,22	0,27	-0,01	84,91	94,82
Фондорентабельність	0,63	0,68	0,86	0,63	0,18	108,71	114,32
Фондоозброєність, тис.грн. /чол.	245,98	236,16	230,20	-9,82	-5,96	96,01	97,48

Джерело: побудовано автором на підставі [23]

Аналізуючи наведені у таблиці дані можна зробити висновок про те, що, незважаючи на збільшення основного капіталу, що припадає на одиницю продажів, рентабельність знижується. З табл. 2.2 видно, що в 2019 р в порівнянні з 2018 р обсяг реалізації продукції знизився на 6% через зменшення виробництва і каналів збуту. У 2019р. в порівнянні з 2018р. виручка збільшилася на 15%, при цьому собівартість в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. збільшилася на 2,3%, а в 2018 р в порівнянні з 201 р збільшилася на 18 %. У 2018р. в порівнянні з 2019р. прибуток від продажів зменшився на 67,2%, за рахунок того, що виручка зменшилася на 6%, а собівартість збільшилася на

2,3%. Середньооблікова чисельність в 2019р. в порівнянні з 2018р. зменшилася на 4,7%, за рахунок скорочення виробничих працівників.

Таким чином, в цілому можна відзначити, що в 2019р. в порівнянні з 2018р. підприємство вело ефективну фінансово-господарську діяльність, так як обсяг виробництва в 2018р. збільшився на 15,8%. За 2019 р середньооблікова чисельність працівників зросла на 42 осіб, що свідчить про те, що ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» має потенційні можливості для створення робочих місць. Частка власного капіталу більше частки позикового у валюті балансу, що свідчить про фінансову незалежність підприємства.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності використання оборотних коштів ТОВ
«Мотордеталь-Конотоп» за 2018-2020 рр. (тис. грн.)**

Показники	Роки			Відхилення (+,-)		Темпи зміни, %	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019 - 2018	2020 - 2019
Сума оборотних коштів:	1639508,00	1831883,22	1424680,89	192375,22	- 407192,33	0,12	-0,22
на початок року	1482763,00	1639488,00	1831883,22	156734,00	192385,22	0,11	0,12
на кінець року	1639508,00	1831883,22	1424680,89	192375,22	- 407192,33	0,12	-0,22
середня за рік	1561125,00	1735679,61	1628276,06	174554,061	- 107403,56	0,11	-0,06
Виручка:							
за рік	3032656,00	2848606,00	3269043,00	-184050,00	420797,00	0,94	1,15
за день	6030,99	6941,20	7185,44	909,21	244,24	0,15	0,04
Розмір оборотних коштів, в днях на кінець року	4491,77	5018,83	9309,23	527,06	-1115,60	0,12	-0,22
Оборотність в колах	1,35	1,39	1,85	0,04	0,46	0,03	0,33

Частка власних оборотних коштів оборотних коштах підприємства, %	99,55	96,17	100,349	-3,38	4,32	-0,03	0,04
--	-------	-------	---------	-------	------	-------	------

Джерело: побудовано автором на підставі [23]

У порівнянні з 2018 роком сума оборотних коштів зменшилася на 407 192,33 тис. грн. або на 0,22%, річна виручка збільшилася на 89 148,60 тис. грн. або на 0,04%, одноденна виручка збільшилася на 909,21 тис. грн., розмір оборотних коштів зменшився на 1115,6 дня або на 0,22%, показник денної оборотності зменшився на 1414,07 дня і збільшився в разях в 0,46 рази або на 0,29% і 0,33% відповідно.

2.3. Ідентифікація кризи підприємства

Вибір певної моделі прогнозування ризику банкрутства підприємства залежить від таких факторів: галузі та характеру діяльності підприємства; організаційної форми підприємства; величини обороту, прибутку, обсягу позикових коштів підприємства; достовірності та доступності джерел даних для аналізу. Крім того, доцільно використовувати декілька методик прогнозування, фактично виконуючи взаємоперевірку точності одержаних результатів. Вивчення основних факторів, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства є заключним етапом діагностики банкрутства та включає такі основні положення:

у системі маржинального аналізу стійкості підприємства Мотордеталь-Конотоп доцільно застосовувати показник точки беззбитковості, що характеризує внутрішній стан підприємства та його ринкові можливості;

Найбільш загальною характеристикою підприємства Мотордеталь-Конотоп, яку можна визначити за допомогою точки беззбитковості, є відсоткове відношення точки беззбитковості до виручки від реалізації, яка

розглядається нами як зона стійкості до криз та банкрутства і показує можливості скорочення обсягів виробництва при погіршенні економічної кон'юнктури:

$ZSTC = (SP - Q) / SP * 100$, де ZSTC (zone of stability of the enterprise to crisis) – зона стійкості до кризи

SP (sales proceeds) - прибуток від реалізації продукції;

Q – беззбитковий обсяг продажу у вартісному вираженні.

Для конкретного виду продукції зону стійкості до кризи доцільно розраховувати за формулою:

$$ZSTC = (SP_{npi} - Q_{npi}) / SP_{npi} \quad (3)$$

де SP_{npi} (SP natural production) - виручка від реалізації в натуральному вираженні;

i – певний вид продукції,

Q_{npi} – беззбитковий обсяг продажів певного виду продукції в натуральному вираженні.

для оцінки значень факторів, що впливає на обсяг товарної продукції Мотордеталь-Конотоп, доцільно здійснювати їх ранжування за порядковими номерами значень ознак, розташованих у порядку зростання або зменшення їх величин у вибірці.

Як фактори виробничого потенціалу пропонується розраховувати:

- виробничі площі;
- продуктивність праці промислово-виробничого персоналу;
- середньорічну чисельність промислово-виробничого персоналу.

Для якісної оцінки наявності та глибини кризи на промисловому підприємстві необхідно використовувати як фінансові, так і нефінансові методики оцінки діяльності підприємства. Це пов'язано з тим, що вони виконують різні функції: оцінка фінансових показників дозволяє встановити наявність кризи, а нефінансових – ідентифікувати її причину. Очевидно, що значення кожного фінансового показника є наслідком певних процесів, що відбуваються на підприємстві. Розглянемо три кризоутворюючі причини

погіршення фінансових показників:

- зростання витрат;
- зростання виплат за зобов'язаннями;
- падіння попиту на продукцію підприємства.

Зростання витрат пов'язані з об'єктивним зростанням ціни сировину, енергію та оренду устаткування, неефективним використанням виробничих потужностей, і навіть діями у інтересах осіб, які приймають рішення про закупівлі та кадрові рішення. Зростання витрат знаходить свій відбиток у показниках, які включають у себе комбінації прибутку, собівартості, чистого прибутку до оподаткування, вартості активів і запасів. До цих показників відносяться:

- норма чистого прибутку;
- оборотність;
- рентабельність запасів та активів.

Зростання виплат за зобов'язаннями може бути пов'язане як з інвестуванням у розвиток підприємства позикових коштів, так і з нераціональним витрачанням позикових коштів та зміною угод про кредитування. Фінансовими показниками, що відображають зростання кредиторської заборгованості, є ліквідність, оборотність кредиторської заборгованості та ступінь платоспроможності за поточними зобов'язаннями.

Падіння попиту може бути пов'язане з низькою конкурентоспроможністю продукції, що випускається, що викликане недостатнім знанням потреб кінцевого споживача, застосуванням застарілих технологій, невідповідністю ціни та якості продукту, недостатньою інформованістю потенційних споживачів про продукт, виходом на ринок продукту зі переважаючими конкурентними властивостями. Падіння попиту відбивається у виручці та дебіторській заборгованості. Прийняття управлінських рішень на підприємстві має ґрунтуватися насамперед на моніторингу даних про управлінський, економічний, виробничий та маркетинговий стан підприємства. З одного боку, це викликано досить

високою стійкістю підприємства до дії цих факторів, а з іншого — тим, що оцінка впливу зовнішніх факторів через слабку стійкість підприємства має враховуватися при довгостроковому плануванні та розробці стратегії діяльності підприємства.

Важливо врахувати те, що оскільки нефінансові показники констатують причини виникнення кризи, а фінансові — її якісний та кількісний прояв, то при моніторингу даних на короткострокових періодах слід враховувати тимчасове зрушення. Якщо нефінансові показники погіршилися в першому кварталі, то, ймовірно, погіршення фінансових показників у другому кварталі — як наслідок зміни нефінансових показників у попередньому. При цьому, якщо період оцінки дорівнює року або більшому періоду, слід оцінювати один період, оскільки коливання нефінансових показників можуть викликати відгук протягом цього періоду. Для розуміння майбутнього розвитку компанії слід регулярно здійснювати прогнозу оцінку загальної фінансової стійкості підприємства, яка демонструє співвідношення власних і позикових коштів.

Таблиця 2.4

**Показники діагностики кризового стану підприємства ТОВ
«Мотордеталь-Конотоп» в 2018-2020 рр**

Найменування показника	на 1.01.2018	на 1.01.2019	на 1.01.2020
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,27	1,48	1,54
Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності	1,15	0,16	1,15
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,14	0,16	0,21

Джерело: побудовано автором на підставі [23]

Нормативним значенням коефіцієнта поточної ліквідності є 1-3, але більш бажаним є значення 2-3. Показник що є нижче нормативного свідчить про проблемний стан платоспроможності, тобто оборотних активів недостатньо для того, щоб задовольнити поточні зобов'язання. Значення коефіцієнта поточної ліквідності для «Мотордеталь-Конотоп» на кінець

аналізованого періоду 1,54, нижче нормативного значення на 0,46. Коефіцієнт показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом за рахунок грошових коштів.

Таблиця 2.5.

Показники фінансових коефіцієнтів промислових підприємств міста Конотоп

Назва	Стандартні нормативи	Нормативні обмеження	Умовне значення
Коефіцієнт фінансової незалежності	Не менше 0,5	0,36-0,43	0,4339
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	Не більше 1	1,67-2,03	1,6704
Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами фінансування	Не менше 0,6-0,8	0,29-0,61	0,6119
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8-0,9	0,22-0,48	0,4828
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Не менше 0,2-0,5	0,02-0,12	0,1207
Коефіцієнт критичної ліквідності	Не менше 0,7-0,8	0,21-0,41	0,4131
Коефіцієнт поточної ліквідності	Не менше 2	1,08-1,3	1,2955
Коефіцієнт ліквідності товарно-матеріальних цінностей	Не менше 0,5	0,07-0,25	0,2514
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Не менше 0,1	0,01-0,11	0,1075
Загальний показник ліквідності	Не менше 1	0,48-0,76	0,7582
Загальний коефіцієнт оборотності	Не визначається	0,15-0,39	0,3876
Коефіцієнт оборотності запасів	Не визначається	1,34-2,16	2,1563
Коефіцієнт оборотності власних коштів	Не визначається	0,72-0,98	0,9821
Рентабельність використання всього капіталу	Не визначається	0,02-0,062	0,0617
Рентабельність використання власних коштів	Не визначається	0,029-0,073	0,0733
Рентабельність продажів	Не визначається	0,049-0,091	0,0911
Рентабельність за поточними витратами	Не визначається	0,044-0,146	0,1458
Рентабельність виробничих фондів	Не визначається	0,43-0,89	0,8918

Джерело: побудовано автором на підставі [23]

«Мотордеталь-Конотоп» не володіє достатнім накопичення грошових коштів, щоб покрити при необхідності повністю короткострокову кредиторську заборгованість. Перевищення цього показника над нормативним не завжди має позитивну тенденцію, тому що це може означати, що підприємство "збирає" грошові кошти, а не пускає їх в оборот для подальшого розвитку компанії.

На основі цих даних можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» не перебуває під загрозою банкрутства найближчим

часом. Ці данні також підкріплюються зведеними показниками фінансових коефіцієнтів промислових підприємств міста Конотоп (табл.2.5.).

РОЗДІЛ ІІІ

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ

«МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП»

3.1.Обґрунтування заходів відповідно ідентифікованої кризи підприємства

Для того, щоб запобігти виникненню кризи на підприємстві ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», в першу чергу, потрібно знизити довгострокові кредити і по можливості зменшити оренду основних засобів. Таким чином, ми знизимо розмір наявної заборгованості.

Перш за все, ми узагальнили основні кроки, які будуть найбільш ефективними для подолання кризової ситуації, а саме:

- Диверсифікація коштів: створення найбільшого кількості шляхів отримання доходу;
- створення робочих місць, які є необхідними для підвищення зайнятості населення регіону;
- стримування інфляції;
- інформування населення, працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» та підприємств-конкурентів про поточну обстановку, про прогнози та перспективи, про рекомендації щодо подолання проблем;
- оновлення промислової сфери: обладнання та технологій;
- коригування розподілу бюджету: зниження видатків на менш важливі потреби та збільшення витрат на більш важливі.

Якщо створити систему стимулів для формування економіки підприємства з характерними ознаками, запропонований сценарій дозволить пережити підприємству кризу з найменшими втратами і вийти з неї з більш продуктивною економікою. Фінансову кризу, як відомо, вважають ситуацією кардинального зниження вартості організації та активів. Складність побудови фінансової системи визначена цілим рядом проблем, наприклад, таких як,

валютні обвали, банківські банкрутства, складність управління ліквідними активами, а також дефолти.

Ми вважаємо, що для того, щоб підвищити рівень кредитоспроможності, підприємству необхідно оптимізувати та раціоналізувати структуру капіталу підприємства у умовах дефіциту власних фінансових ресурсів.

Для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» при заданому рівні рентабельності можливим є тільки кредит строком до 6 місяців. Такий варіант дозволить підвищувати ефект диференціалу фінансового важелю шляхом збільшення суми позикових коштів. Для того щоб уникнути кризового становища, ми пропонуємо основні кроки, які будуть найбільш ефективними для подолання кризової ситуації, а саме:

- Диверсифікація коштів: створення найбільшого кількості шляхів отримання доходу;
- створення робочих місць, які є необхідними для підвищення зайнятості населення регіону;
- стримування інфляції;
- оновлення промислової сфери: обладнання та технологій;
- коригування розподілу бюджету: зниження видатків на менш важливі потреби та збільшення витрат на більш важливі.
- створення ефективної маркетингової стратегії

Якщо створити систему стимулів для формування економіки підприємства з характерними ознаками, запропонований сценарій дозволить пережити підприємству кризу з найменшими втратами і вийти з неї з більш продуктивною економікою. Фінансову кризу, як відомо, вважають ситуацією кардинального зниження вартості організації та активів. Складність побудови фінансової системи визначена цілим рядом проблем, наприклад, таких як, валютні обвали, банківські банкрутства, складність управління ліквідними активами, а також дефолти.

Для того, щоб забезпечити фінансову стабілізацію для подальшого підвищення рівня кредитоспроможності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», варто

здійснити такі основні етапи, як: усунення неплатоспроможності, встановлення фінансової рівноваги, а також забезпечення фінансової рівноваги у довготривалому проміжку часу. Для того, щоб вивести підприємство із кризового стану, доцільно впровадити заходи із забезпечення фінансової стабілізації, здійснювати постійний моніторинг реалізації обраних заходів, а також проводити контроль погодженості планових і фактичних результатів реалізації заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану.

3.2.Оцінка ефективності запропонованих заходів

При достатності власних ресурсів у ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» їх додаткове залучення у виробництво в загальному випадку не викликає внутрішніх дисбалансів. Коли в макросередовищі активізація споживання викликає економічно необґрунтований попит, потрібно так само економічно необґрунтованим стає виробництво деталей та іншої продукції ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» і, відповідно, мобілізації зовнішніх ресурсів. Інституціоналізація підвищеного по відношенню до наявних ресурсів споживання створює передумову для кризи.

При підвищеній активності зовнішнього середовища у виробництво ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» залучаються ресурси спекулятивного походження, продуктивне використання яких у відтворювальному процесі принципово неможливе, що і призводить до криз систем різних рівнів. На рівні підприємства криза проявляється, перш за все, в нездатності мобілізувати кошти для розрахунків за залученими ресурсами. Інакше кажучи, причина кризи носить інституційний характер – прагнення до зростання продуктивного споживання у масштабах, що перевищують можливості мобілізації ресурсів у коротко- та середньостроковому періоді.

У той самий час, для активізації внутрішньої причини, перетворення їх у слідство, необхідні зовнішні чинники, потрібен особливий стан довкілля, що характеризується наявністю вільних ресурсів ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Зовнішнім фактором, що зумовлює активізацію причинно-наслідкових зв'язків у розвитку кризових процесів, є рефлексивність поведінки економічних суб'єктів міста Конотоп, які засновують свої дії з одного боку - на знаннях, з іншого - на намірах і очікуваннях. Очікування формують поведінку учасників ринку Конотопського регіону у майбутньому і цим впливають на ринкові процеси, на стан економіки як власних підприємств, так і ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Проаналізуємо показники ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» по системі Бівера.

Таблиця 3.1

Розрахунок показників системи Бівера ТОВ

Показники	2019 рік	2020 рік	значення
коефіцієнт Бівера	0,13	0,15	1 рік до банкрутства
Рентабельність	4,75%	6,729%	сприятливо
Лeverидж	44,78%	42,51%	сприятливо
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,53	0,59	сприятливо
Коефіцієнт покриття	1,02	1,12	1 рік до банкрутства

Джерело: побудовано автором на підставі [23]

З таблиці можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» не перебуває під загрозою банкрутства найближчим часом.

Більшість показників таблиці мають сприятливий характер для економічного становища ТОВ «Мотордеталь-Конотоп». У найближчому майбутньому, криза та банкрутство не загрожують підприємству, принаймні 5 наступних років. У результаті, можна сказати, що керівництво має можливості для того, щоб скоригувати економічне становище та запобігти кризам, які можуть не залежати від ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», а до, прикладу,

ґрунтуватися на зовнішніх факторах.

План рекламної кампанії для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Враховуючи цілі і завдання нашої рекламної кампанії, обираємо рекламні засоби, які найбільш ефективно допоможуть збільшити обсяг продажів за невеликих витрат, а саме:

- реклама в газетах безкоштовних оголошень (Нова газета, Aviso, Голос України);
- реклама в газетах безкоштовних оголошень в мережі Інтернет (<http://nova-gazeta.com/>, www.aviso.ua, <http://www.eo.kiev.ua/ua/>, <http://ap.if.ua/>, <http://volrynok.com/>)
- реклама на форумах та порталах в мережі Інтернет (<https://prom.ua/ua/>, <https://rozetka.com.ua/ua/>) – для просування на ринку товарів для здійснення сільського господарства та авто-техніки, а саме: деталей для автомобілей, циліндрів, двигунів, інструментів.
- розміщення реклами в Кременчуцькій місцевій безкоштовній газеті «АвтоКрАЗ»

Рекламна кампанія буде проводитись на території України на національному рівні, більша увага приділятиметься містам мільйонникам, так як там зосереджена найбільша кількість наявних та потенційних споживачів.

Для рекламної кампанії ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» розрахунок рекламного бюджету (табл. 3.2.) здійснюємо на основі цільового методу, що передбачає визначення рекламного бюджету, як суму витрат, які необхідні для досягнення цілей рекламної кампанії.

**Бюджет рекламної кампанії ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» на
2021 рік**

№	Статті витрат	Одиниці / кількість розміщень	Виконавець	Вартість одиниці за 1 публікацію(грн.)	Загальна вартість за 3 міся (грн.)	Частка від загального бюджету рекламної кампанії (%)
1.	Створення тексту для оголошення в безкоштовних друкованих та інтернет виданнях.	Текст оголошення (близько 20 слів)	Менеджер з регіонального розвитку ТОВ «Мотордеталь- Конотоп»	0	0	0
2.	Створення рекламного тексту на форумах та порталах в мережі Інтернет (деталі для автомобілів).	Рекламний текст обсягом близько 35 слів	Менеджер з регіонального розвитку ТОВ «Мотордеталь- Конотоп»	0	0	0
3.	Створення рекламного тексту на форумах та порталах в мережі Інтернет (циліндри, двигуни, інструменти).	Рекламний текст обсягом близько 35 слів	Менеджер з регіонального розвитку ТОВ «Мотордеталь- Конотоп»	0	0	0
4.	Розміщення реклами в газетах безкоштовних оголошень.	Текст (20слів), 2 рази на тиждень	Менеджер з регіонального розвитку ТОВ «Мотордеталь- Конотоп»	0	0	0
5.	Розміщення реклами на форумах та порталах в мережі Інтернет (інструменти для сільського господарства).	Текст (35слів), 2 рази на тиждень	Менеджер з регіонального розвитку ТОВ «Мотордеталь- Конотоп»	0	0	0

6.	Розміщення реклами на форумах та порталах в мережі Інтернет (деталі для автомобілей).	Текст (35слів), 2 рази на тиждень	Менеджер з регіонального розвитку ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»	0	0	0
7.	Розміщення рекламного модуля в газеті «АвтоКрАЗ».	4 блока (1/18 внутрішньої смуги) - 87х61мм, 2 рази на тиждень	Менеджер з реклами газети «Метро»	1000	30000	100
СУМА					30000	100

Джерело: створено автором на підставі [23]

Отже, бюджет рекламної кампанії ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» складає 30000 грн. на 3 місяці. Найбільш витратним заходом стало створення та розміщення рекламного модуля в газеті «АвтоКрАЗ», але ці витрати повинні швидко окупитися, адже читацька аудиторія газети нараховує до 70000. Газета «АвтоКрАЗ» виходить двічі на тиждень - по вівторках та четвергах.

Всі інші маркетингові заходи є повністю безкоштовними, адже над їх розробкою та реалізацією безпосередньо працюватиме менеджер з регіонального розвитку ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Досвід проведення подібних малобюджетних рекламних кампаній для підприємств сфери торгівлі показує підвищення рівня обсяг продажів більш ніж на 5%.

Зважаючи на те, що чистий прибуток ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» за 2020 рік склав 3269043,00 грн., то при збільшенні обсягу продажів чистий прибуток в прогнозованому році складе 3432495грн.

Показник рентабельності реклами визначається за формулою :

$$P_{\text{рентабельність реклами в \%}} = \frac{\text{Прибуток, отриманий від рекламування товарів}}{\text{Рекламні витрати}};$$

$$P_{\text{рентабельність реклами в \%}} = \frac{163452}{30000} = 54,4.$$

Визначаємо термін окупності рекламної кампанії за формулою

$$T_{\text{ок.}} = \frac{\text{Рекламні витрати}}{\text{Приріст збуту від реклами}} = \frac{1}{K_{\text{екон.ефект.}}}; T_{\text{ок.}} = \frac{1}{K_{\text{екон.ефект.}}};$$
$$T_{\text{ок.}} = \frac{30000}{163452} = 0,183.$$

Термін окупності рекламної кампанії складе менше року, близько 2-3 місяців, що свідчить про ефективність застосування маркетингових заходів, її направленість на цільову аудиторію ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Тобто, можна дійти до висновку, що антикризова маркетингова стратегія та її вдала реалізація, у кінцевому результаті втілиться в ефективну малобюджетну маркетингову рекламу, яка дозволить підприємству продовжувати своє нормальне функціонування.

ВИСНОВКИ

Підприємство ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» має високу фінансову стабільність, що забезпечує усунення всіх можливих криз в майбутньому.

Мотордеталь-Конотоп – велика компанія яка займається виробництвом гільз циліндрів для різних двигунів та оптово-роздрібною торгівлею. Компанія за роки роботи показала себе як надійний партнер великих організацій та приватних осіб. Місія компанії допомога регіону, та підвищення рейтингу міста Конотоп. Основними принципами Мотордеталь-Конотоп є: якість, надійність, партнерство. Метою компанії є: залишатися надійним партнером, зберігати та удосконалювати команду професіоналів, удосконалюватись як організації. Бути у трійці лідерів на ринку в регіоні.

«Мотордеталь-Конотоп» не володіє достатнім накопичення грошових коштів, щоб покрити при необхідності повністю короткострокову кредиторську заборгованість. Перевищення цього показника над нормативним не завжди має позитивну тенденцію, тому що це може означати, що підприємство "збирає" грошові кошти, а не пускає їх в оборот для подальшого розвитку компанії. Якщо створити систему стимулів для формування економіки підприємства з характерними ознаками, запропонований сценарій дозволить пережити підприємству кризу з найменшими втратами і вийти з неї з більш продуктивною економікою. Фінансову кризу, як відомо, вважають ситуацією кардинального зниження вартості організації та активів.

Важливо врахувати те, що оскільки нефінансові показники констатують причини виникнення кризи, а фінансові — її якісний та кількісний прояв, то при моніторингу даних на короткострокових періодах слід враховувати тимчасове зрушення. Якщо нефінансові показники погіршилися в першому кварталі, то, ймовірно, погіршення фінансових показників у другому кварталі — як наслідок зміни нефінансових показників у попередньому. При цьому, якщо період оцінки дорівнює року або більшому періоду, слід оцінювати один період, оскільки коливання нефінансових

показників можуть викликати відгук протягом цього періоду. Для розуміння майбутнього розвитку компанії слід регулярно здійснювати прогностну оцінку загальної фінансової стійкості підприємства, яка демонструє співвідношення власних і позикових коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. Бізнес-інформ. 2015, № 5. С.264-268.
2. 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
3. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 12-20.
4. Мостенська Т. Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 1. С. 64-72.
5. 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.
6. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. Економіка та суспільство. 2017. Випуск 8. С. 278-281.
7. Кульчій І.О., к.держ.упр., доц. кафедри держ. управління і права. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
8. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор, 2018. № 2-2 (45). С. 7-10.
9. Кужель В.В. Державна підтримка економічного розвитку аграрного сектору. Ефективна економіка. Науковий журнал. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=6&y=2013>. (дата звернення: 19.04.2020)
10. Ковтун О.І. Стратегія підприємства. К.: Кондор, 2016. 324 с

11. 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.
12. Іванова А.С., Бухтіарова А. Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризових стратегій на підприємстві. Економічний простір. 2016. № 113. С.147-157.
13. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Інтер-наука. 2017. № 1(2). С. 69-75.
14. Дорашук Г.А. Антикризове управління підприємством. К.: Кондор, 2017. 332 с.
15. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90-96.
16. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2015. Випуск 211(1). С. 76-80.
17. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 6 (22). С. 193-198.
18. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4-10.
19. Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 3. С. 32-40.
20. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8. С. 26–34.
21. URL: <https://data.worldbank.org/country/ukraine?locale=uk> ,
Електронний ресурс.

22. URL: <http://wikimapia.org/20817468/ru/Завод-ООО-«Мотордеталь-Конотоп»-и-Конотопский-литейно-механический-завод> Электронный ресурс
23. URL: <https://www.motordetal.com.ua/> Электронный ресурс

УДК 338.24

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-5>

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ КОМПАНІЇ ЯК МІРА ЗАПОБІГАННЯ НЕПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ

В. В. ХМУРОВА

кандидат економічних наук, доцент,

Київський національний торговельно-економічний університет

Р. В. ЛЕВИЦЬКИЙ

магістр,

Київський національний торговельно-економічний університет

Анотація. Мета статті полягає у проведенні теоретичного аналізу діагностики фінансової кризи компанії з погляду попередження неспроможності. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: монографічного, описового, методів порівняльного аналізу, а також використанням якісного, графічного методів та методу групування. **Результати.** Пропонуються проведення діагностики фінансової кризи як міри запобігання неплатоспроможності та банкрутства. Ефективність діяльності підприємств залежить від того, наскільки швидко, своєчасно та в повному обсязі вони можуть виконати розрахунки, що у свою чергу залежить від ефективності управління підприємства. **Практична значущість результатів дослідження.** Використання на практиці запропонованих теоретико-прикладних підходів дозволить підвищити результативність діяльності підприємства.

Ключові слова: криза компанії, фінансова криза, метод експрес-діагностики кризи, метод фундаментальної діагностики кризи, неплатоспроможність.

Постановка проблеми. Нині питання неплатоспроможності та оптимального фінансового стану компанії стають все більш актуальними. Водночас антикризове управління компанією з усіма його елементами, включаючи діагностику кризи, ще недостатньо вивчене.

У процесі становлення ринкової економіки в Україні багато підприємств опинилися в кризовому стані, який характеризується погіршенням фінансових результатів їх діяльності, нездатністю отримання прибутку. Враховуючи, що виникнення кризи на підприємстві несе загрозу самому існуванню підприємства і пов'язане з відчутними втратами капіталу його власників, можливість виникнення кризи має діагностуватися на самих ранніх стадіях з метою своєчасного використання можливостей її нейтралізації. До того ж кризове явище не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом, а й породжує нові супутні йому явища. Тому чим раніше діагностовано кризу та застосовані антикризові механізми, тим більше можливостей відновлення має у своєму розпорядженні підприємство. У результаті дослідження автори прийшли до висновку, що стан неплатоспроможності компанії, який характеризується нездатністю компанії виконувати свої зобов'язання і переважанням пасивів компанії над її активами, є останньою і найбільш важкою стадією фінансових криз, в основному зумовленою тривалим небажанням керівництва реагувати на поточну фінансову кризу в компанії. Таким чином, одним з варіантів запобігання неспроможності компанії повинно бути своєчасне виявлення симптомів фінансової кризи компанії на ранніх стадіях, що є пріоритетним завданням кризової діагностики. Кризова діагностика – це систематичне застосування кількох різних (як правило, фінансових) моделей для оцінки стану компанії та виявлення можливих симптомів кризи. Раннє виявлення ознак кризи значно збільшує можливості порятунку активів компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Певна кількість авторів вивчали неплатоспроможність компаній і пов'язані з цим питання. Вивчаються питання діагностики неспроможності і банкрутства, розробляються загальноприйняті моделі прогнозування бізнесу такими зарубіжними дослідниками, як: Е. Альтман, [4] Л. А. Бернстайн [1], Р. Таффлер [21], Дж.Р. Фулмер [11], Д. Мацкявічюс [14], В. Бланк [9].

Очевидно, що такий вид фінансової асиметрії, як неплатоспроможність, по-перше, асоціюється з її негативним впливом або навіть руйнівним впливом на подальший фінансовий розвиток компанії. Це думка підтримується більшістю вищезазначених дослідників – неплатоспроможність характеризується як можливий результат кризи [8] і розглядається як остання стадія розвитку кризової ситуації, що дозволяє стверджувати, що запобігти неплатоспроможності і уникнути великих фінансових втрат можна, діагностуючи кризу компанії на першій стадії її розвитку, оскільки в цьому разі збільшуються можливості запобігання подальшому розвитку кризи. У зв'язку з цим, необхідність раннього виявлення симптомів, прогнозування кризових ситуацій і оцінки ймовірності кризи набуває вирішального значення, вказуючи на основні завдання діагностики кризи. Хоча низка вчених і економістів у своїх дослідженнях [6; 10; 12; 13; 19] підкреслюють переваги систематичного впровадження ефективної діагностики кризи для потреб управління підприємством, все ж питання діагностики і прогнозування кризи, а також антикризового управління залишаються маловивченими в економічній та управлінській науці як в Україні, так і за кордоном.

Формування цілей статті (постановка завдання). Основними завданнями є визначення фінансової кризи, проведення її діагностики та прийняття управлінських рішень з метою запобігання неплатоспроможності та банкрутства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємство у процесі свого функціонування не може уникнути криз та кризових явищ. На практиці з кризою ідентифікують загрозу банкрутства та неплатоспро-

можності компанії, який характеризується нездатністю компанії виконувати свої зобов'язання і переважанням пасивів компанії над її активами, є останньою і найбільш важкою стадією фінансових криз, в основному зумовленою тривалим небажанням керівництва реагувати на поточну фінансову кризу в компанії. Таким чином, одним з варіантів запобігання неспроможності компанії повинно бути своєчасне виявлення симптомів фінансової кризи компанії на ранніх стадіях, що є пріоритетним завданням кризової діагностики. Кризова діагностика – це систематичне застосування кількох різних (як правило, фінансових) моделей для оцінки стану компанії та виявлення можливих симптомів кризи. Раннє виявлення ознак кризи значно збільшує можливості порятунку активів компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Певна кількість авторів вивчали неплатоспроможність ком-

ЗМІСТ**ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Куценко Д. М. ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА У ПРОЦЕСІ ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ МЕТОЮ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	7
Кушнір Л. В. ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	12
Поліщук О. Б. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	17
Рогоза М. С., Смірнов Ф. В. ВИКОРИСТАННЯ РІЗНОТИПНИХ КОНТРАКТІВ У ТЕХНОЛОГІЇ BLOCKCHAIN В УПРАВЛІННІ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАВОК.....	22
Хмурова В. В., Левицький Р. В. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ КОМПАНІЇ ЯК МІРА ЗАПОБІГАННЯ НЕПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ.....	27

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Борисова Л. С., Мамуненко М. С. СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКІВСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ З ЦІННИМИ ПАПЕРАМИ.....	35
Коваль Н. О. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БАНКІВСЬКОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	42
Павленко О. П., Лагно О. О. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ.....	46

Головний редактор:

Н. С. Педченко, доктор економічних наук, професор, перший проректор Полтавського університету економіки і торгівлі.

Заступник головного редактора:

Н. В. Карпенко, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Полтавського університету економіки і торгівлі.

Відповідальний редактор:

М. М. Іваннікова, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Полтавського університету економіки і торгівлі.

Редакційна колегія серії «Економічні науки»:

В.В. Божкова, д.е.н., професор Сумського державного педагогічного університету ім. А.С.Макаренка.

О.В. Бондар-Підгурська, д.е.н., доцент Полтавського університету економіки і торгівлі.

І.М. Боярко, д.е.н., доцент Університету банківської справи.

О.В. Гасій, к.е.н., доцент Полтавського університету економіки і торгівлі.

Т.П. Гудзь, д.е.н., професор Полтавського університету економіки і торгівлі.

Т.А. Костишина, д.е.н., професор Полтавського університету економіки і торгівлі.

С.В. Леонов, д.е.н., професор Сумського державного університету.

В.В. Лісіца, к.е.н., доцент Полтавського університету економіки і торгівлі.

В.І. Перебийніс, д.е.н., професор Полтавського університету економіки і торгівлі.

Ю.М. Петрушенко, д.е.н., професор Сумського державного університету.

М.Є. Рогоза, д.е.н., професор Полтавського університету економіки і торгівлі.

Н.І. Савицька, д.е.н., професор Державного біотехнологічного університету.

Ю.В. Стрілець, д.е.н., доцент Полтавського університету економіки і торгівлі.

Л.М. Шимановська-Діанич, д.е.н., професор Полтавського університету економіки і торгівлі.

М. Джвигол-Барош, доктор економіки, професор Сілезького технологічного університету в Глівіце, Польща.

Х. Джвигол, доктор економіки, професор Сілезького технологічного університету в Глівіце, Польща.

О. Кузір, доктор гуманітарних наук, науковий співробітник Сілезького технологічного університету в Глівіце, Польща.

Свідцтво про Державну ресстрацію друкованого засобу масової інформації серія KB № 17165-5935ПР,
видане Міністерством юстиції України 12.10.2010 р.

Затверджено відповідно до рішення вченої ради
Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
(від 24 лютого 2021 року протокол № 1)

Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»
включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б»)
на підставі Наказу МОН України від 15 квітня 2021 року № 420 (додаток 3)

Галузь науки: економічні.

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;

072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;

076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність;

292 – Міжнародні економічні відносини.

Збірник включений до міжнародних наукометричних баз даних:
Index Copernicus, Google Scholar

Електронна сторінка видання: www.puet.poltava.ua/index.php/economics
DOI: 10.37734/2409-6873

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

ISSN 2409-6873 (print)

© Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі», 2021
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2021