

## БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ІНТЕГРАТИВНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АВІАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Анотація.** Стаття присвячена удосконаленню інструментарію формування та реалізації механізму антикризового управління на підприємствах цивільної авіації України шляхом адаптації системи показників визначення ймовірності банкрутства й комплексного підходу у вигляді бізнес-планування.

**Ключові слова:** бізнес-план, антикризове управління, інтегративна система показників, стратегічне управління, прогнозування, банкрутство, ліквідація.

**Summary.** The article is devoted to the improvement of instrumentation development and implementation mechanism for crisis management in the enterprises of the civil aviation in Ukraine by adapting a system of indicators to determine the probability of bankruptcy and integrated approach in the form of business planning.

**Key words:** business plan, crisis management, integrative system of indicators, strategic management, forecasting, bankruptcy, liquidation.

**Постановка проблеми.** Нестабільність економіки України та динаміка міжконтинентальної інтеграції в умовах жорсткої конкуренції виявили неспроможність більшості авіакомпаній України до повноцінного комерційного існування. Дефіцит фінансових ресурсів, різкий спад обсягів перевезень, застарілий авіапарк, експлуатація збиткових повітряних ліній, брак знань за напрямками організаційно-технічної, планової, прогностичної, інноваційно-інвестиційної та маркетингової діяльності призвели до глибокої системної кризи вітчизняних авіакомпаній.

За браком у своєму арсеналі досконалого інструментарію численні авіакомпанії України було ліквідовано, деякі поглинули як структурна складова у авіаційних альянсах, холдингах, були змушені підтримувати комерційно невігідні пультні угоди із іноземними суб'єктами цивільної авіації. Як свідчить світова практика, більшість країн світу напрямком забезпечення конкурентоздатності та існування взагалі вбачає застосування антикризового управління, адаптованого саме до специфіки діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

Зважаючи на динаміку кризових явищ не лише у економіці України, а й у світовому масштабі, особливої актуальності набуває дослідження можливостей та методів ефективного управління авіапідприємством в умовах кризи, загострюється питання визначення глибини кризи, причин її розвитку й контролю причин виникнення. Саме тому, на нашу думку, виникає необхідність проведення дослідження, що націлене на розробку комплексного підходу до управління авіапідприємством в умовах кризи й підтримки необхідного організаційно-економічного статусу за допомогою конкретних адаптованих показників.

Слід зазначити, що, незважаючи на численні напрацювання у напрямку антикризового управління економікою та суб'єктами господарювання, актуальність теми дослідження ви-

значається необхідністю розробки та обґрунтування комплексного підходу до діагностики, визначення та попередження банкрутства, а також адаптування системи показників і методів антикризового управління до умов функціонування вітчизняних авіапідприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основам антикризового управління як сучасної концепції у менеджменті присвячені праці зарубіжних учених Е. Альтмана [1], І. Ансоффа [2], У. Бівера [3], П. Друкера [4], А. Томпсона [5]. Проблема управління підприємством в умовах кризових явищ досліджена російськими та українськими вченими О. Бланком [6], А. Грязною [7], А. Кредісовим [8], Л. Ліоненко [9], А. Тельною [10], О. Терещенко [11] та іншими.

У той же час, незважаючи на накопичені наукові здобутки та значний практичний досвід у сфері подолання кризових явищ на підприємствах цивільної авіації, досліджувана проблема ще не вирішена. Подальшого розвитку потребує адаптація системи показників антикризового управління саме до галузі цивільної авіації України із застосуванням комплексного підходу у вигляді бізнес-плану.

**Мета статті** — удосконалення інструментарію формування та реалізації механізму антикризового управління на підприємствах цивільної авіації України шляхом адаптації системи показників визначення ймовірності банкрутства та комплексного підходу у вигляді бізнес-планування.

**Виклад основного матеріалу.** Динаміка світової кризи та жорсткі умови конкурування на ринку цивільної авіації призвели до кризового стану та межі банкрутства значну кількість авіакомпаній. Дослідження виявило, що лише деякі авіапідприємства здатні ефективно функціонувати у вищезазначених умовах, інші не мають у своєму розпорядженні дієвого антикризового інструментарію, що адаптований до специфіки авіаційної галузі, який

би дозволив системно проаналізувати ймовірність банкрутства та визначити заходи його уникнення.

Поняття антикризового управління з'явилося в Україні відносно нещодавно і має певні недоліки. Одночасно з цим функціонування вітчизняних авіапідприємств має свої особливості, які необхідно враховувати під час побудови системи антикризового управління. Антикризове управління підприємством є системою управління підприємством, що має комплексний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для його діяльності явищ.

Система антикризового управління підприємством діє за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти й примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись в основному на власні ресурси [12].

Отже, антикризове управління авіакомпанією — це система економічних відносин, які виникають у процесі розробки, затвердження, реалізації та контролю за реалізацією заходів, що направлені на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу менеджменту, який спирається на різні види ресурсів. Антикризове управління авіаційним підприємством — це основний елемент системи управління підприємством, який необхідно активізувати ще на етапі заснування суб'єкта господарювання. Відповідно до особливостей, які закладаються в основу антикризового управління, виокремлюють декілька його видів (рис. 1).



Рис. 1. Види системи антикризового управління

Сучасний стан розробки методичного забезпечення діагностики кризового стану підприємства характеризується різноманітністю підходів та інструментів її проведення. Практично жодне дослідження зарубіжних та вітчизняних фахівців із фінансового аналізу та антикризового управління не обходиться без викладення окремих методів у систему, яка може використовуватися для здійснення цієї роботи [12]. Багато намагань формалізувати процес оцінки рівня ризику банкрутства не призвели до створення моделі, яка б була захищена від невизначеності.

Незважаючи на велику кількість підходів до прогнозування банкрутства в Україні немає єдиної сформованої моделі, яка б дала змогу кваліфіковано оцінити перспективний фінансовий стан підприємства.

На нашу думку, ефективним і вже більш адаптованим до умов ринкової економіки методом антикризового управління можна вважати бізнес-планування. Планування — це функція управління, що включає такий комплекс робіт: аналіз ситуацій і факторів зовнішнього середовища; прогнозування, оцінка й оптимізація альтернативних варіантів досягнення цілей, сформульованих на стадії стратегічного розвитку; розробка плану; реалізація плану, контроль та корегування його реалізації.

Реалізуючи себе як частину управлінської діяльності, планування повинно дати чіткі орієнтири для працівників і підрозділів, тобто процес планової діяльності мусить завершитись складанням документу, у якому би інтегрувався комплекс напрямків щодо розвитку підприємства — фінансові, ресурсні, організаційно-технологічні, інвестиційні, інноваційні, маркетингові та інші аспекти стратегічного управління розвитку авіакомпаній. Таким документом є *бізнес-план*.

*Бізнес-план* — це типове (уніфіковане) проектно-рішення на досить віддалену перспективу (5, 10 і більше років), у якому надається науково обґрунтована оцінка можливих на даному сегменті ринку кінцевих цільових економічних, фінансових та інших результатів (трудових, виробничих, соціальних, екологічних) діяльності авіапідприємства, що базуються на реальному виробничому, інвестиційному, матеріально-технічному, організаційному і логістичному забезпеченні.

Бізнес-план авіапідприємства за класичною структурою містить такі розділи:

- характеристика галузі, авіакомпанії (проєкту), послуг, робіт;
- маркетингове дослідження;
- аналіз та оцінка фінансово-економічного стану авіакомпанії;
- маркетинговий план діяльності авіакомпанії;
- організаційний план діяльності авіакомпанії;
- виробничо-технологічний план діяльності авіакомпанії;
- інвестиційний план;
- фінансовий план;
- оцінка ризиків та страхування.

Ми вважаємо, що розробка бізнес-плану у вищенаведеній представленій комплексній структурі дає можливість чітко проаналізувати усі напрямки та аспекти діяльності авіакомпаній, оцінити ресурсний потенціал, загрози та перспективи, нейтралізувати або звести до мінімуму слабкі сторони та ризики, а отже, й ефективно координувати процес стратегічного розвитку як напрямок антикризового управління.

Розробка та реалізація бізнес-плану є процесом зворотнім, оскільки існує необхідність постійного контролю й координації стадій впровадження і потребує комплексного підходу, а тому усі аспекти діяльності та ресурсного забезпечення функціонуватимуть як єдиний механізм, окремі елементи якого знаходяться у логічному поєднанні на досягнення мети авіакомпанії.

Можна констатувати, що бізнес-план як метод антикризового управління виконує основні завдання стратегічного планування, але в більш глобальному елементарному виконанні, що дозволить вітчизняним авіакомпаніям забезпечити конкурентоспроможність у віддаленій перспективі та вчасно адаптуватися до швидкоплинних змін зовнішнього середовища.

На нашу думку, адаптація саме у бізнес-плані існуючих кількісних моделей передбачення банкрутства надасть можливість не лише інтегровано передбачити усі елементи діяльності та розвитку авіакомпанії, але й проаналізувати у комплексі ймовірність банкрутства із конкретним визначенням причин виникнення.

Ми вважаємо, що під час розробки бізнес-плану як методу антикризового управління слід використовувати комплекс найбільш прийнятих показників визначення ймовірності банкрутства, що буде більш доцільно, ніж їх поодиночне застосування. До комплексу таких показників ми відносимо: модель Бівера, двофакторну модель Альтмана, Z-рахунок Альтмана (п'ятифакторна модель), PAS-коефіцієнт, тренд Z-коефіцієнта, чотирифакторну R-модель ризику банкрутства, якісні методи прогнозування кризи, які можуть використовуватись як інтегрований комплекс показників.

Отже, виходячи з вищевикладеного, бізнес-план дозволяє забезпечити комплексну інтегровану діяльність щодо перспективного розвитку авіакомпаній на вітчизняному та міжнародному рівнях із забезпеченням конкурентоспроможності, крім того, реалізацію зазначеного документу із адаптованою системою показників визначення ймовірності банкрутства можна вважати аспектом стратегічного та антикризового управління, що дозволить контролювати й координувати усі аспекти діяльності суб'єктів цивільної авіації.

**Висновок.** Проведений аналіз літературних джерел дозволив конкретизувати, що проблема системності та опрацювання питань антикризового управління діяльністю вітчизняних авіакомпаній з використанням бізнес-плану та адаптацією у ньому системи інтегрованих показників ймовірності банкрутства, пов'язаних із відображенням нових тенденцій у розвитку світового повітряного транспорту, досліджена недостатньо й не відповідає запиту практики сучасної світової авіації.

Вищевикладене підтверджує актуальність досліджуваної проблеми вдосконалення механізмів

управління антикризовим управлінням авіапідприємств України на комплексному рівні із використанням аспектів бізнес-планування. У дослідженні пропонуються шляхи застосування елементів бізнес-планування як комплексного механізму антикризового управління діяльністю авіапідприємств України із адаптованою системою показників визначення ймовірності банкрутства та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності комерційної діяльності авіакомпаній України в сучасних умовах економічної кризи та жорсткої конкуренції.

Подальші напрямки дослідження полягають у визначенні методів адаптації показників ймовірності банкрутства у бізнес-плануванні як інструментарію антикризового управління авіапідприємствами України.

### Література

1. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy / E. I. Altman // Journal of Finance. — 1968. — Vol. 23. — No. 4. — P. 589–609.
2. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. — М. : Економіка, 1989. — 519 с.
3. Beaver W. Financial Ratios as Predictors of Failure / W. Beaver // Journal of Accounting Research. — 1966. — No. 4. — P. 71–111.
4. Друкер П. Эффективное управление предприятием / П. Друкер. — М. : Вильямс, 2010. — 288 с.
5. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон. — М. : Вильямс, 2011. — 928 с.
6. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебн. курс / И. А. Бланк. — К. : Ника-Центр, 2011. — 528 с.
7. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент : уч. пособ. / под ред. проф. А. Г. Грязновой. — М. : Тандем ; ЭКМОС, 2009. — 368 с.
8. Кредісов А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю : навч. посіб. / під заг. ред. А. І. Кредісова. — К. : ВІРА-Р, 2012. — 448 с.
9. Ліоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Л. О. Ліоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. — К. : КНТУ, 2011. — 377 с.
10. Тельнова. Г. Життєвий цикл підприємства і роль антикризового управління на кожному його етапі / Г. Тельнова // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности : сб. науч. тр. / НАН Украины. — 2011. — Т. 3. — С. 113–117.
11. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : [монографія] / О. О. Терещенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2010. — 268 с.
12. Бізнес-план: Вітчизняний і зарубіжний досвід: Сучасна практика і документація / за заг. ред. В. М. Попова. — Х. : Мрія, 2011. — 264 с.