

Державний вищий навчальний заклад
«Українська академія банківської справи
Національного банку України»
Кафедра менеджменту

«Допущена до захисту»:

Завідувач кафедри менеджменту
д.е.н., професор
_____ Т.А. Васильєва

« ____ » _____ 2010 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня – магістр

Тема роботи: " Вдосконалення механізму антикризового управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємств "

Виконав студент 5 курсу денної форми навчання групи ММ-51
спеціальності 8.050206 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Котенко Олександр Олександрович

(підпис)

Керівник дипломної роботи:
д.е.н, професор Т.А. Васильєва

« ____ » _____ 2010 р.

(підпис)

Виконавець-випускник:

О.О. Котенко

« ____ » _____ 2010 р.

Суми – 2010

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРЕМСТВ.....	12
1.1. Теоретичні засади антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.....	12
1.2. Процес антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.....	20
1.3. Проблеми, що виникають при організації системи антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.....	39
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ВАТ «СУМСЬКИЙ ЗАВОД «НАСОСЕНЕРМАШ».....	49
2.1. Загальна характеристика ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш».....	49
2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства.....	59
2.3. Характеристика зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	78
2.4. Організація системи антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш».....	85
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ	87

ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	
3.1 Аналіз ефективності антикризових заходів на ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» з використанням методик прогнозування банкрутства.....	87
3.2 Перспективні інструменти вдосконалення антикри- зового управління на підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.....	94
3.3 Вдосконалення системи антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю на ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш».....	110
ВИСНОВКИ.....	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	118

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретичні засади антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

Підприємницька діяльність завжди пов'язана з ризиком, який обумовлений наявністю ряду чинників, дію яких на результати діяльності не можна точно передбачити. Тому підприємство постійно працює в умовах не визначеності, що і може спричинити виникнення довгострокової негативної тенденції у його розвитку, тобто виникнення криз. Кризові явища можуть охоплювати різноманітні сфери діяльності і залежати від великої кількості чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Це важливий фактор, який завжди необхідно враховувати особливо при здійсненні управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві. Сучасна глобальна криза потребує нових поглядів та заходів управління ЗЕД, які були б направлені на збереження платоспроможності з одного боку та намагання надати імпульс для подальшого розвитку ЗЕД підприємств. Такими новими заходами можна назвати або управління ЗЕД у часи кризи, або антикризовим управлінням ЗЕД.

Взагалі, заходи антикризового характеру здійснюються на підприємствах постійно (це особливо актуально для країн з перехідною економікою), однак в умовах відносної стабільності економіки та сприятливого економіко-політичного середовища, вони носять більш попереджувальний відтінок. Однак, на сьогоднішній день підприємства постали перед проблемою всеохоплюючої фінансово-економічної кризи, яка руйнує їх зовнішнє та внутрішнє середовище, а це значить, що повноцінне антикризове управління має носити вже обов'язковий, жорсткий характер по відновленню нормальної роботи та збереженню платоспроможності.

Антикризовий менеджмент є однією із найголовніших сфер управління ЗЕД на підприємстві. Під антикризовим управлінням розуміють систему управління підприємством, яка має комплексний, системний характер. Вона направлена на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, яка дозволяє усунути тимчасові ускладнення, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись в основному на власні ресурси [10]. Воно включає сукупність знань і результатів аналізу практичного досвіду, які направлені на оптимізацію механізмів регуляції систем, виявлення прихованих ресурсів, потенціалу розвитку на складному етапі виходу підприємств із кризової ситуації. Специфіка антикризового управління пов'язана з необхідністю ухвалення складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових коштів, великого ступеня невизначеності і ризику, особливо при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності [13].

Кажучи про історичні аспекти цього питання, варто відзначити, що поняття антикризове управління з'явилося в Україні із середини 90-х років. За роки незалежності це поняття стало найбільш популярними серед директорів, власників підприємств та управлінців. Проте у їх свідомості його зміст досить розпливчатий. Але це не дивно - в літературі не фіксуються ознаки відмінності антикризового і звичайного управління. Увагу, як правило, акцентують не на «лікуванні» кризи, а на заходах по її недопущенню. Оскільки на досягнення цієї мети направлена вся управлінська теорія і практика, особливий зміст антикризового управління часто не зрозумілий. Створюється враження, що єдиним підґрунтям існування терміну є урядові заходи, що створили інститут антикризових керівників, тобто «антикризове управління - це те, чим займаються антикризові керівники» [24]. Але це далеко не так – кожна галузь господарства, кожне підприємство має свої унікальні характеристики, а тому стикається з особливими та часто притаманними тільки йому проблемами. Крім того, підприємство, яке здійснює ЗЕД, має проблеми не

лише внутрішнього, але і зовнішнього характеру, тому управління ЗЕД в умовах криз є одним з найактуальніших питань сьогодення.

Аналізуючи літературу [8, 10, 13, 19, 24], можна виділити найрізноманітніші тлумачення терміну антикризове управління. Російські та українські вчені трактують це поняття так:

- Антикризове управління - це система оперативних заходів по реформуванню всіх систем управління з урахуванням можливих фінансових і інших ризиків;
- Під антикризовим розуміється управління, яке націлене на запобігання можливих серйозних ускладнень в ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі на власні ресурси;
- Антикризове управління - сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур відносно конкретного підприємства-боржника. Антикризове управління є категорією мікроекономічною і відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні або ліквідації;
- Під антикризовим управлінням часто розуміють або управління в умовах кризи, або управління, направлене на вихід підприємства з кризового стану, в якому воно знаходиться;
- Антикризовий менеджмент має на увазі два напрями антикризових заходів на підприємстві: по-перше, заходи щодо недопущення кризової ситуації, по її запобіганню; по-друге, заходи щодо виходу з кризової ситуації, що вже створилася;
- Антикризове управління - це управління, здатне передувати або пом'якшувати кризи, а також управління, здатне утримувати функціонування в режимі виживання в період кризи і виводити фірму з кризового стану з мінімальними втратами.

В західній економічній літературі також існують різні підходи до визначення цієї категорії, при цьому очевидно, що на Заході антикризове

управління (crisis management) частіше розуміють як один з аспектів «public relations». Саме визначення «crisis management» як самостійної галузі науки управління часто пов'язують з відділенням його від «public relations» [19,24, 37, 49]. В зв'язку з цим нерідко в визначенні, наприклад, функцій антикризового управління акцент робиться на комунікативний аспект:

- Комунікації є центральною функцією антикризового управління.
- Антикризове управління еволюціонувало з «public relations» в самостійну науку.
- Антикризове управління лежить швидше в області «відносин», а не реальних процедур.
- Антикризове управління - це програма дій, які повинні бути зроблені негайно при настанні негативної ситуації.
- Антикризове управління - послідовна взаємозалежна оцінка різних видів криз і сил, які можуть представляти загрозу для компанії.

Досліджуючи специфіку управління зовнішньоекономічною діяльністю, необхідно сказати, що поняття антикризове управління ЗЕД зустрічається досить рідко. Як вже відзначалося, під антикризовим менеджментом розуміють всеохоплюючий комплекс певних заходів, а тому управління ЗЕД включають до складу цього комплексу, однак враховуючи сучасні реалії функціонування українських підприємств, та вивчаючи специфіку діяльності вітчизняних виробництв (наприклад ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш», де основна діяльність і є зовнішньоекономічною), можна констатувати, що поняття антикризового управління ЗЕД має право на існування.

Під антикризовим управлінням ЗЕД можна розуміти комплекс методів та інструментів по управлінню зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, який передбачає прийняття жорстких та чітких управлінських рішень по підвищенню ефективності діяльності підприємства на зовнішньому ринку в умовах невизначеності та високого ступеню ризику. Тобто це досить вузьке та специфічне поняття, а тому для його визначення можна класифікувати іс-

нуючі підходи за такими критеріями: ступінь теоретичної розробленості та ступінь превентивності.

За ступенем теоретичної розробленості доцільно виділити два підходи. Фундаментальний підхід схильний трактувати антикризове управління як набір специфічних інструментів менеджменту, особливий вид діяльності зі своїм предметом, загальнонауковими і специфічними методами і т.п. Прикладний підхід, навпаки, розглядає конкретні методики виведення підприємства з фази неплатоспроможності або зі стану банкрутства, пропонує аналіз ділових ситуацій без поглиблення в загальнофілософські основи антикризового управління [38].

За ступенем превентивності можна виділити також два основні підходи до визначення змісту антикризового управління. Перший підхід (найпоширеніший) полягає в тому, що під антикризовим розуміється управління, що ставить за мету не допустити кризи на підприємстві, запобігти розвитку подій за кризовим сценарієм, попередити кризу у ЗЕД підприємства. Згідно другому підходу, антикризове управління трактує як сукупність прийомів і інструментів менеджменту, направлених на вихід підприємства із стану кризи і створення ефективної системи менеджменту з метою запобігання настання кризи в майбутньому.

Таким чином можна визначити антикризове управління як сукупність заходів управлінської дії, направлених на ліквідацію наслідків кризи, що настала, і створення умов для запобігання її настання надалі.

Розглянемо задачі, форми і принципи управління ЗЕД підприємства в умовах криз.

Основна ціль управління ЗЕД в умовах кризи є швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства за рахунок розширення продаж на зовнішніх ринках, вдосконалення міжнародного маркетингу, корегування стратегії ЗЕД тощо. З урахуванням цієї мети на підприємстві розробляється спеціальна політика антикризового фінансового управління для запобігання банкрутства.

Вона може бути сформульована таким чином - політика антикризового управління ЗЕД є частиною загальної антикризової стратегії підприємства, що полягає в розробці і використанні системи методів попередньої діагностики несприятливих умов зовнішнього середовища і механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його захист від втрати платоспроможності.

Згідно розподілу стадій розвитку кризового процесу на підприємстві, в роботах [19, 41, 42] виділяють 4 форми антикризового управління:

1. Антикризове управління в період стабільного розвитку. Є інструментом поточного управління. Його метою є моніторинг і аналіз відхилень від наміченого розвитку підприємства, рання ідентифікація можливості виникнення кризових ситуацій, а також аналіз впливаючих на підприємство чинників (як зовнішніх, так і внутрішніх). Управління ЗЕД на цьому етапі включає аналіз конкурентів, які діють на зовнішніх ринках, відстеження кон'юнктури ринку, слідкування за новими розробками у даній галузі, формування адекватної цінової політики.

Антикризові методи, що використовуються керівництвом на даному етапі, будуть направлені на підвищення стабільності підприємства і ефективності його роботи. Їх можна умовно розділити на дві частини:

а) методи, що використовуються для підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції на зовнішніх ринках, а також управління підприємством;

б) методи діагностики стану підприємства і аналізу відхилень.

2. Управління в період нестабільності виробництва охоплює управління підприємством в умовно стабільному і нестабільному стані. Якщо перший тип управління характеризується невеликим спадом виробництва, падінням прибутковості, то другий тип — управлінням в умовах збитковості. Основна мета — повернення підприємства до стабільного стану. Керівництво використовує методи стабілізації, зменшення витрат, методи по стимулюванню персоналу підприємства. Якщо підприємство здійснює ЗЕД, то на цьому

етапі необхідно брати до уваги те, як відобразяться вищезазначені заходи на продажу продукції, або надання послуг на зовнішніх ринках, пошук можливостей розширення ринку, пошук нових зарубіжних партнерів.

3. Управління в період кризового стану - управління підприємством в умовах неплатоспроможності. Це є основною відмінністю від управління в період нестабільності. Основна мета (якщо це необхідно і можливо) — не допущення банкрутства. На даному етапі можуть бути використані такі методи, як реструктуризація або досудова санація.

4. Управління в умовах процедури банкрутства є по суті виконанням процедур банкрутства і проводиться призначеним (зовнішнім або конкурсним) керівником.

Основна особливість управління ЗЕД в умовах кризи проявляється у можливості, використовуючи методи антикризового управління, не стільки нормалізувати кризову ситуацію, що склалася, скільки надати підприємству імпульс до подальшого розвитку.

До основних задач управління ЗЕД в умовах кризи можна віднести:

- зміна функціонування господарських механізмів;
- трансформацію критеріїв ухвалення управлінських рішень;
- розробку і реалізацію стратегії і тактики підприємств в нових умовах;
- активне використання нових можливостей управління;
- вживання всіх легальних методів господарського маневрування.

Система антикризового управління ЗЕД (відповідно до принципів антикризового управління підприємства) повинна відповідати певним принципам. У роботах [24, 46, 51] виділяють наступні принципи антикризового управління ЗЕД:

1. Можливість дестабілізації. Постійна готовність менеджерів підприємства до можливого порушення стабільності на зовнішніх ринках. Теорія антикризового управління виходить з того, що існуюча рівновага підприємства дуже нестійка. На будь-якому етапі економічного розвитку відбувається

зміна як зовнішніх, так і внутрішніх умов його господарської діяльності. Ряд цих умов посилює конкурентну позицію і ринкову вартість підприємства.

2. Рання діагностика розвитку кризових явищ в діяльності підприємства. Враховуючи, що загроза банкрутства підприємства реалізує найвищий рівень катастрофічного ризику, властивого зовнішньоекономічній діяльності підприємства, вона пов'язана з найвідчутнішими втратами позицій фірми на зовнішньому ринку, тому повинна діагностуватися на найперших стадіях для своєчасного використання можливостей її нейтралізації. Повинні аналізуватися будь-які відхилення від запланованого розвитку ЗЕД підприємства.

3. Бюджетування. Наявність системи бюджетування і планування діяльності, яка дозволяє найбільш точно ідентифікувати і оцінювати відхилення на підприємстві.

4. Диференціація відхилень по ступеню їх небезпеки для розвитку підприємства. Менеджмент використовує в процесі діагностики банкрутства організації арсенал індикаторів її кризового розвитку. При розробці заходів для відновлення рівноваги необхідно враховувати індикатори кризових явищ по ступеню їх небезпеки для розвитку організації. Якщо ЗЕД займає значну долю діяльності фірми, то крім аналогічних індикаторів варто також відстежувати показники на зовнішніх ринках, тобто динаміку продаж, ємність ринку, динаміку цін тощо.

5. Класифікація чинників, що впливають на підприємство, і постійний моніторинг їх змін. Виявлення чинників, під впливом яких відбуваються зміни, що приводять до кризи.

6. Терміновість реагування на окремі кризові явища в розвитку підприємства. Відповідно до теорії антикризового управління кожне кризове явище, що з'явилося, не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом підприємства, але і породжує нові. Тому чим раніше будуть включені механізми нейтралізації кризового явища, тим більші можливості до відновлення порушеної рівноваги матиме у своєму розпорядженні підприємство.

7. Адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі. Система механізмів по нейтралізації загрози банкрутства, що використовується на підприємстві, пов'язана з витратами або втратами, викликаними скороченням об'ємів операційної діяльності, припиненням реалізації міжнародних та вітчизняних інвестиційних проектів. При цьому рівень витрат і втрат знаходиться в прямій залежності від цілеспрямованості механізмів такої нейтралізації і масштабу їх використання. Тому включення окремих механізмів нейтралізації загрози банкрутства повинно виходити з реального рівня цієї загрози і бути адекватним йому. Інакше або не буде потрібного ефекту, або підприємство нести не виправдано високі витрати.

8. Повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану, що розвивається. Досвід вітчизняних та закордонних фірм показує, що при нормальних маркетингових позиціях, загроза банкрутства може бути повністю нейтралізована внутрішніми механізмами антикризового управління в межах фінансових можливостей підприємства [4].

Підводячи підсумок цього підрозділу, варто відзначити, що головною метою управління ЗЕД в умовах криз є створення умов для подальшого розвитку зовнішніх зв'язків та попередження неплатоспроможності. Антикризове управління зовнішньоекономічною діяльністю в цьому контексті означає всеохоплюючу програму дій по підвищенню ефективності ЗЕД, використовуючи управлінський та ресурсний потенціал підприємства. Тому антикризове управління має особливий зміст у функціонуванні підприємств на зовнішньому ринку.

1.2 Процес антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

Процес проведення антикризових заходів у ЗЕД на підприємстві досить складна, вона вимагає від антикризових менеджерів високого рівня підготов-

ки та знань в різноманітних наукових сферах. Це в першу чергу зумовлюється тим, що антикризове управління часто носить всеохоплюючий характер. Взагалі не існує уніфікованої програми управління ЗЕД підприємства, так як діяльність кожного із них залежить від великої кількості різноманітних факторів. Однак, існують певні загальні етапи, правила та критерії оцінки таких програм.

У роботах [58, 60] виділяють наступні етапи антикризового управління ЗЕД:

- аналіз зовнішнього (в тому числі і зовнішньоекономічного) середовища і корегування місії фірми;
- пізнання економічного механізму виникнення кризової ситуації — створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовища з метою раннього виявлення сигналів наближення кризи;
- стратегічний контролінг фірми (система забезпечення довгострокового існування фірми на ринку) і вироблення стратегії запобігання її неплатоспроможності; виживання фірми на ринку дозволяє підтримувати своєчасне зародження чергового циклу конкурентної переваги як реакцію на сигнали про можливу втрату існуючої конкурентної переваги;
- оперативна оцінка і аналіз фінансового стану фірми і виявлення можливості настання неплатоспроможності (банкрутства), тобто оперативний контролінг;
- розробка бажаної для підприємства політики поведінки в умовах кризи і виходу із цього стану;
- постійний облік ризиків підприємницької діяльності і виробітку заходів по його зниженню.

Взагалі ці етапи управління повинні розробляти та впроваджувати до початку кризових явищ, це дозволить відвернути найбільш тяжкі моменти та дозволить підприємству зберігати свою ринкову позицію та конкурентоспроможність.

Однак, часто підприємства або не мають коштів для проведення цих заходів, або не правильно розуміють ситуацію на ринку, особливо гостро це питання стоїть для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Тому необхідно створити адекватну систему антикризового управління, яка б змогла швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Приклади чинників зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стан фірми наведено у Додатку А.

Система управління ЗЕД в умовах кризи повинна мати наступні властивості:

- гнучкість і адаптивність, що ґрунтується на відстеженні слабких сигналів про наступаючу кризову ситуацію, мобільність і динамічність використання ресурсів (резервів), високу швидкість ухвалення і реалізацію рішень;
- висока цілеспрямованість дій за рахунок концентрації ресурсів на основі проектного управління;
- диверсифікація управління і зниження рівня централізму в управлінні, матричні організаційні структури;
- ретельний відбір людей, здатних ефективно діяти в умовах високої невизначеності, відсутності ресурсів і часу;
- сильна мотивація управлінської команди і персоналу на проведення змін, командна робота.

Особливе місце в питанні системи є саме персонал. Як найцінніший ресурс, він і є вирішальним фактором у створенні системи антикризового управління, адже кадри вирішують все.

Управління ЗЕД в умовах кризи включає, як вважають фахівці, наступні елементи:

1. Діагностика фінансового становища, яка має включати оцінку бізнесу, показників зовнішньоекономічної діяльності та фінансового стану.
2. Міжнародний маркетинг (маркетингові заходи на зовнішніх ринках).
3. Інвестиції: власні і залучені.
4. Управління персоналом.

5. Аналіз зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

Тобто комплексна оцінка діяльності підприємства дозволить знайти слабкі аспекти в управлінні, мобілізувати власні ресурси, дозволить реально оцінити стан фірми [8, 14, 56].

На кожному з цих етапів існує власна оцінка і, відповідно, існують власні методи антикризового управління:

1. На першому етапі необхідно вирахувати вартісну оцінку всіх наявних матеріальних та нематеріальних активів, основних та оборотних коштів підприємства для можливої реалізації їх частини для створення фінансових ресурсів і подальшого вкладення їх у більш прибуткові проекти.

Разом з тим, необхідно провести комплексний аналіз підприємства на основі його бухгалтерської та фінансової звітності та оцінити її за допомогою визначених показників, тобто провести:

- Аналіз майнового стану підприємства;
- Аналіз ліквідності підприємства;
- Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства;
- Аналіз ділової активності;
- Аналіз рентабельності підприємства;

Порівняння цих показників з нормативними значеннями дозволять оцінити потенційно сильні та слабкі сторони та розробити певні антикризові заходи.

Однак, навіть всеохоплюючий аналіз показників фінансового стану часто може не дати чіткої фінансової ситуації, яка існує на підприємстві, так як одні показники можуть коливатися у межах нормативних значень, а інші виходити за рамки норми.

В зарубіжній і вітчизняній економічній літературі пропонується декілька відмінних методик і математичних моделей діагностики вірогідності настання банкрутства комерційних організацій. Перші дослідження аналітичних коефіцієнтів для прогнозу можливих ускладнень у фінансовій діяльності компаній проводилися в США ще на початку тридцятих років минулого сто-

ліття [30]. В сучасній практиці фінансово-господарської діяльності зарубіжних фірм для оцінки вірогідності банкрутства найширшого використання отримали моделі, розроблені Е. Альтманом і У. Бівером.

Проте, як відзначають багато українських та російських авторів, численні спроби вживання іноземних моделей прогнозування банкрутства у вітчизняних умовах не принесли достатньо точних результатів [31]. Були запропоновані різні способи адаптації іноземних моделей до вітчизняних господарських умов, зокрема «Z-рахунок» Е. Альтмана і двофакторної математичної моделі.

Нові методики діагностики можливого банкрутства, які призначені вже для вітчизняних підприємств, були розроблені О.П. Зайцевою, Р.С. Сайфулліним і Г.Г. Кадиковим.

Всі системи прогнозування банкрутства, розроблені зарубіжними і вітчизняними (а точніше російськими) авторами, включають декілька (від двох до семи) ключових показників, що характеризують фінансовий стан комерційної організації. На їх основі в більшості з названих методик розраховується комплексний показник вірогідності банкрутства з ваговими коефіцієнтами для індикаторів.

Ці методики і моделі повинні дозволити прогнозувати виникнення кризової ситуації комерційної організації наперед, ще до появи її очевидних ознак з метою запобігання цієї кризи.

Такий підхід особливо необхідний, оскільки життєві цикли комерційних організацій в ринковій економіці короткі (4—5 років). У зв'язку з цим короткі і часові рамки вживання в них антикризових стратегій, а в умовах кризи організації, що вже наступила, їх вживання може привести до банкрутства.

Найбільш простою з методик діагностики банкрутства є двофакторна математична модель, при побудові якої враховується всього два показники: коефіцієнт поточної ліквідності і питома вага позикових засобів в пасивах [1, 2, 8, 13, 14]. На основі статистичної обробки даних по вибірці фірм в країнах

з ринковою економікою були виявлені вагові коефіцієнти для кожного з цих чинників. Для США дана модель розраховується за формулою (1.1):

$$X = -0,3877 - 1,0736 \times K_{пл} + 0,0579 \times Дпзп \quad (1.1),$$

де $K_{пл}$ - коефіцієнт поточної ліквідності;

$Дпзп$ - питома вага позикових засобів в пасивах.

В залежності від результату підрахунку, значення показника X можна тлумачити так:

- $X > 0,3$ - вірогідність банкрутства велика;
- $-0,3 < X < 0,3$ - вірогідність банкрутства середня;
- $X < -0,3$ - вірогідність банкрутства мала;
- $X = 0$ - вірогідність банкрутства рівна 0,5, тобто 50%.

Використання даної моделі для російських умов було досліджено в роботах М.А. Федотової [13], яка вважає, що вагові коефіцієнти слід скоректувати відносно місцевих умов, і що точність прогнозу двофакторної моделі збільшиться, якщо додати до неї третій показник — рентабельність активів. Проте нові вагові коефіцієнти для вітчизняних підприємств зважаючи на відсутність статистичних даних по організаціях-банкротах в Україні та Росії так і не були визначені.

В процесі розробки ефективної методики прогнозування банкрутства значну роль відіграв уряд Росії. В Постанові уряду Російської Федерації «Про деякі заходи по реалізації законодавства про неспроможність (банкрутство) підприємств», прийнятій в 1994 році, була встановлена офіційна система критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства, що складається з чотирьох коефіцієнтів: коефіцієнта поточної ліквідності, коефіцієнта забезпеченості власними засобами, коефіцієнта втрати платоспроможності і коефіцієнта відновлення платоспроможності.

Якщо перші два з цих показників відповідають нормативним значенням (як мінімум 2 і 0,1 відповідно), то на основі динаміки коефіцієнта поточної ліквідності розраховується третій показник — коефіцієнт втрати плато-

спроможності (Квтп), який оцінює, чи зможе підприємство в найближчі три місяці виконати свої зобов'язання перед кредиторами. Коефіцієнт Квтп розраховується за формулою (1.2):

$$K_{\text{втп}} = \frac{K_{\text{пл.факт.}} + \frac{3}{T} \times (K_{\text{пл.факт.}} - K_{\text{пл.поч}})}{K_{\text{пл.норм}}} \quad (1.2),$$

де T — звітний період, міс.;

Кпл. факт. — фактичне значення коефіцієнта поточної ліквідності в кінці звітного періоду;

Кпл. поч. — значення коефіцієнта поточної ліквідності на початку звітного періоду;

Кпл. норм. — нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності.

Якщо $K_{\text{втп}} < 1$, то в найближчі 3 місяці платоспроможність втратиться, а якщо $K_{\text{втп}} \geq 1$, то протягом трьох місяців підприємство буде платоспроможним.

Якщо ж структура балансу по перших двох приведених показниках визнається незадовільною, то розраховується коефіцієнт відновлення платоспроможності (Квп) за період, рівний шести місяцям, він розраховується за формулою (1.3):

$$K_{\text{вп}} = \frac{K_{\text{пл.факт.}} + \frac{6}{T} \times (K_{\text{пл.факт.}} - K_{\text{пл.поч}})}{K_{\text{пл.норм}}} \quad (1.3),$$

де T — звітний період, міс.;

Кпл. факт. — фактичне значення коефіцієнта поточної ліквідності в кінці звітного періоду;

Кпл. поч. — значення коефіцієнта поточної ліквідності на початку звітного періоду;

Кпл. норм. — нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності.

Якщо $K_{вп} < 1$, то організація за 6 місяців не відновить платоспроможність, а якщо $K_{вп} \geq 1$, то організація протягом 6 місяців відновить платоспроможність.

В ході практичного вживання цих критеріїв був виявлений ряд недоліків вищезгаданої системи.

Найточнішими в умовах ринкової економіки є багатофакторні моделі прогнозування банкрутства, які як правило складаються з п'яти-семи фінансових показників. В практиці зарубіжних фінансових організацій для оцінки вірогідності банкрутства найбільш часто використовується так званий «Z-рахунок» Е. Альтмана, яка є п'ятифакторною моделлю, побудованою за даними успішно діючих і збанкрутілих промислових підприємств США. Підсумковий коефіцієнт вірогідності банкрутства Z розраховується за допомогою п'яти показників, кожному з яких відповідає певна вагова характеристика.

Для компаній, акції яких котируються на біржі, показник Z розраховується за формулою (1.4):

$$Z=1,2x_1+1.4x_2+3.3x_3+0,6x_4+0.999x_5 \quad (1.4),$$

де x_1 - відношення оборотного капіталу до суми активів;

x_2 - відношення не розподіленого прибутку до суми активів;

x_3 - відношення операційного прибутку до суми активів;

x_4 - відношення ринкової вартості акцій до заборгованості (для компаній, акції яких котируються на біржі).

x_5 - відношення прибутку до суми активів.

Для компаній, акції яких не котируються на біржі, показник Z розраховується за формулою (1.5):

$$Z=0,717x_1+0,847x_2+3,107x_3+0,42x_4^*+0.995x_5 \quad (1.5),$$

де x_4^* - відношення балансової вартості власного капіталу до залученого (для компаній, акції яких не котируються на біржі).

Для отриманих результатів, Е. Альтман визначив 3 інтервали:

1. Для компаній, акції яких котируються на біржі:

- $Z < 1,8$ - підприємства є безумовно-неплатоспроможним;
- $Z = 1,81-2,99$ - зона невизначеності;
- $Z > 3,0$ - фінансово стійкі підприємства.

2. Для компаній, акції яких не котируються на біржі:

- $Z < 1,23$ - підприємства є безумовно-неспроможним;
- $Z = 1,23-2,90$ - зона невизначеності;
- $Z > 3,90$ - фінансово стійкі підприємства.

Пізніше, в 1978 році, Е. Альтман розробив подібну, але більш точну модель, що дозволяє прогнозувати банкрутство на горизонті в п'ять років з точністю в сімдесят відсотків. В цій моделі використовуються наступні показники:

- рентабельність активів;
- динаміка прибутку;
- коефіцієнт покриття відсотків;
- відношення накопиченого прибутку до активів;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- частка власних засобів в пасивах;
- вартість активів підприємства.

У. Бівер запропонував п'ятифакторну систему для оцінки фінансового стану підприємства з метою діагностики банкрутства. Характерною рисою цієї моделі є відсутність результуючого показника. Ця методика містить наступні індикатори:

- рентабельність активів;
- питома вага позикових засобів в пасивах;
- коефіцієнт поточної ліквідності;

- частка чистого оборотного капіталу в активах;
- коефіцієнт Бівера.

Коефіцієнт Бівера розраховується за формулою (1.6):

$$Кб = \frac{ЧП + А}{ПЗ} \quad (1.6),$$

де ЧП – чистий прибуток;

А – амортизація;

ПЗ – позикові засоби.

Вагові коефіцієнти для індикаторів в моделі У. Бівера не передбачені і підсумковий коефіцієнт вірогідності банкрутства не розраховується. Отримані значення даних показників порівнюються з їх нормативними значеннями для трьох станів фірми, розрахованими У. Бівером: для нормальних компаній, для компаній, збанкрутілих протягом року, і для фірм, що стали банкрутами протягом п'яти років.

Французьким економістом Ж. Депенюм було доведено, що фінансова ситуація підприємства може достатньо адекватно характеризуватися 5 показниками, даний метод отримав назву метод credit-men. Вона базується на розрахунку результуючого показника N, який визначається за формулою (1.7):

$$N = 25R1 + 25R2 + 10R3 + 20R4 + 20R5 \quad (1.7),$$

де R1 - Коефіцієнт швидкої ліквідності;

R2 - Коефіцієнт кредитоспроможності;

R3 - Коефіцієнт іммобілізації власного капіталу;

R4 - Коефіцієнт оборотності запасів;

R5 - Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Якщо N=100, то фінансова ситуація підприємства нормальна; якщо N>100, то фінансове становище свідчить про відсутність проблем на підприємстві; якщо N<100, то ситуація на підприємстві досить проблематична.

Р.С. Сайфуллин і Г.Г. Кадиков запропонували використовувати для оцінки фінансового стану підприємств рейтингове число R , що розраховується за формулою (1.8):

$$R = 2K_0 + 0,1K_{пл} + 0,08K_{oa} + 0,45K_m + K_{рвк} \quad (1.8),$$

де K_0 — коефіцієнт забезпеченості власними засобами;

$K_{пл}$ — коефіцієнт поточної ліквідності;

K_{oa} — коефіцієнт оборотності активів;

K_m — комерційна маржа (рентабельність реалізації продукції);

$K_{рвк}$ — рентабельність власного капіталу.

При повній відповідності фінансових коефіцієнтів їх мінімальним нормативним рівням рейтингове число буде рівне одиниці і організація має задовільний фінансовий стан. Стан підприємств з рейтинговим числом менше одиниці характеризується як незадовільний.

В шестифакторній математичній моделі О.П. Зайцевої, яка базується на розрахунку двох комплексних показників банкрутства – нормативного і фактичного

Комплексний коефіцієнт банкрутства розраховується за формулою (1.9):

$$K_{компл} = 0,25K_{зп} + 0,1K_{кдз} + 0,2K_c + 0,25K_{зр} + 0,1K_{пвк} + 0,1K_{за} \quad (1.9),$$

де $K_{зп}$ — коефіцієнт збитковості підприємства, що характеризується відношенням чистого збитку до власного капіталу;

$K_{кдз}$ — співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості;

K_c — показник співвідношення короткострокових зобов'язань і самих ліквідних активів, цей коефіцієнт є зворотною величиною показника абсолютної ліквідності;

$K_{зр}$ — збитковість реалізації продукції, що характеризується відношенням чистого збитку до об'єму реалізації цієї продукції;

$K_{пвк}$ — співвідношення позикового і власного капіталу;

Кза — коефіцієнт завантаження активів як величина, зворотна коефіцієнту оборотності активів.

Вагові значення показників для комерційних організацій були визначені експертним шляхом, а фактичний комплексний коефіцієнт банкрутства слід зіставити з нормативним, розрахованим на основі рекомендованих мінімальних значень показників:

- $K_{зп} = 0$;
- $K_{кдз} = 1$;
- $K_c = 7$; $K_{зр} = 0$;
- $K_{пвк} = 0,7$;
- $K_{за} =$ значення $K_{за}$ в попередньому періоді.

Якщо фактичний комплексний коефіцієнт більше нормативного, то вірогідність банкрутства велика, а якщо менше — то вірогідність банкрутства мала.

Серед Українських методик можна виділити Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, які зазначені у Наказах Міністерства економіки N 10 від 17.01.2001 та N 14 від 19.01.2006.

Методика, що передбачена у Наказі N 10 від 17.01.2001, базується на розрахунку показника платоспроможності (Пп) і розраховується за формулою (1.10):

$$Пп = A_{040} + A_{045} + A_{220} + A_{230} + A_{240} - П_{620} \quad (1.10),$$

де А – відповідні статті активу балансу;

П – стаття пасиву балансу.

Показник платоспроможності має бути додатним для фінансово здорового підприємства, від'ємне його значення свідчить про поточну неплатоспроможність.

На думку експертів, всі з вищеописаних методик діагностики кризової ситуації (банкрутства) комерційної організації мають ряд недоліків [16, 27]. Які серйозно ускладнюють їх застосування в умовах перехідної вітчизняної економіки:

1. Двох-трьохфакторні моделі не є достатньо точними. Точність прогнозування збільшується, якщо до уваги брати більшу кількість чинників;

2. Західні моделі Е. Альтмана і У. Бівера містять значення вагових коефіцієнтів і порогових значень комплексних і часних показників, розраховані на основі американських аналітичних даних шістдесятих і сімдесятих років. У зв'язку з цим вони не відповідають сучасній специфіці економічної ситуації і організації бізнесу в Україні, у тому числі відмінній системі бухгалтерського обліку і податкового законодавства.

Відсутність в Україні статистичних матеріалів по організаціях-банкротах не дозволяє скоректувати методику розрахунку вагових коефіцієнтів і порогових значень з урахуванням українських економічних умов, а визначення даних коефіцієнтів експертним шляхом може не забезпечити їх достатньої точності.

Зокрема, визначення вагових коефіцієнтів в моделі О.П. Зайцевої є не зовсім обґрунтованим, оскільки вагові коефіцієнти в цій моделі були визначені без урахування поправки на відносну величину значень приватних коефіцієнтів. Так, нормативне значення показника співвідношення термінових зобов'язань і самих ліквідних активів дорівнює семи, а нормативні значення коефіцієнта збитковості підприємства і коефіцієнта збитковості реалізації продукції рівні нулю.

У зв'язку з цим, як показано в табл. 1.1, навіть невеликі зміни першого з вищеназваних показників приводять до коливань підсумкового значення, в десятки разів більш сильним, ніж зміна інших двох коефіцієнтів, хоча, за задумом автора цієї моделі, вони, навпаки, повинні були мати більше вагоме значення в порівнянні із співвідношенням термінових зобов'язань і самих ліквідних активів.

Таблиця 1.1 – Зміна підсумкового показника в математичній моделі О.П. Зайцевої при зміні окремих індикаторів цієї моделі

Зміна окремих індикаторів моделі	Зміна підсумкового показника
1. Зміна рентабельності власного капіталу з 5% до 10%	$0,25 \times 0,1 - 0,25 \times 0,05 = 0,0125$
2. Зміна рентабельності реалізації продукції з 5% до 10%	$0,25 \times 0,1 - 0,25 \times 0,05 = 0,0125$
3. Зміна коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,05 до 0,1	$(1/0,05) \times 0,2 - (1/0,1) \times 0,2 = 2$

Крім того, не було необхідності використовувати в даній моделі показники, які є зворотними величинами (або величинами із зворотним знаком) таких добре відомих коефіцієнтів, як рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізації продукції, коефіцієнт абсолютної ліквідності і коефіцієнт оборотності активів.

В іншій спробі адаптації до вітчизняних умов — в моделі, розробленої Р.С. Сайфулліним і Г.Г. Кадиковим, невелика зміна коефіцієнта забезпеченості власними засобами з 0,1 до 0,2 призводить до зміни підсумкового показника (рейтингового числа) на 0,2.

До такого ж результату призводить і значна зміна коефіцієнта поточної ліквідності від нуля (від повної неліквідності) до двох, що характеризує високоліквідні підприємства.

Тому як в цій моделі, так і в моделі О.П. Зайцевої значення вагових коефіцієнтів є недостатньо обґрунтованими. На погляд експертів, це пов'язано з невірним способом розрахунку цих коефіцієнтів в обох випадках:

- В моделі О.П. Зайцевої за величину вагових значень прийнята встановлена експертним шляхом важливість кожного показника від 0,1 до 0,25, але не були враховані відмінності у величині змін індикаторів.
- В моделі Р.С. Сайфулліна і Г.Г. Кадикова вага розрахована за формулою (1.11):

$$K_i = \frac{0,2}{I_{\min}} \quad (1.11),$$

де I_{\min} — мінімальне рекомендоване значення даного індикатора.

Тому вся вага залежить лише від відносної величини мінімально рекомендованих значень індикаторів, що також є малообгрунтованим.

3. Відмінності в специфіці економічної ситуації і в організації бізнесу між Україною і розвиненими ринковими економіками впливають і на сам набір фінансових показників, що використовуються в моделях зарубіжних авторів. Так, формула Альтмана передбачає наявність біржового, активно діючого, вторинного ринку акцій, на якому визначається їх ціна.

Четвертий показник «Z-рахунка» Альтмана — відношення ринкової вартості всіх звичайних і привілейованих акцій акціонерного товариства до позикових засобів — повинен характеризувати рівень покриття зобов'язань компанії ринковою вартістю її власного капіталу. Проте в умовах нерозвиненості вторинного ринку українських цінних паперів у більшості організацій даний показник втрачає своє значення. Для адаптації цього методу до пострадянських економік, фахівці Експертного інституту Російського союзу промисловців і підприємців пропонують використовувати «Z-рахунком» Альтмана без його четвертої складової. Російські банківські аналітики замінюють чисельник цього показника на вартість основних фондів і нематеріальних активів, а у роботах М.А. Федотова він замінений на вартість всіх активів організації. У роботах Е.С. Стоянової вказується, що відсутність даних про курс акцій підприємства не є перешкодою для вживання п'ятифакторної моделі, оскільки ринкову вартість акцій можна оцінити за формулою (1.12):

$$КВА = \frac{Д}{В} \quad (1.12),$$

де КВА – курсова вартість акцій;

Д – сума дивідендів;

В – середній рівень позичкового відсотка.

Проте по акціях майже всіх українських підприємств дивіденди не виплачуються або виплачуються в дуже обмежених розмірах, тому будь-який з цих чотирьох способів потребує штучної оцінки і спотворить результати «Z-рахунка».

4. В моделях зарубіжних авторів не враховуються деякі важливі показники, специфічні для українського ринку, наприклад, частка грошової складової у виручці.

5. Період прогнозування у вищезгаданих методиках і моделях коливається від трьох — шести місяців до п'яти років, а в деяких моделях термін прогнозування взагалі не вказується. В умовах нестабільної економічної системи та всесвітньої фінансово-економічної кризи використання періоду прогнозування, рівного п'яти рокам, як це має місце в моделях зарубіжних авторів досить передчасно, і необхідно використовувати більш короткі проміжки часу (до одного — двох років).

6. Всі перераховані методики враховують стан показників лише на момент аналізу, а зміни динаміки показників в часі не розглядаються. Тільки в деяких методиках присутні окремі показники динаміки:

- динаміка прибутку в другій версії «Z-рахунка» Е. Альтмана;
- динаміка коефіцієнта завантаження активів в моделі О.П. Зайцевої;
- коефіцієнт втрати платоспроможності і коефіцієнт відновлення платоспроможності в методиці ФСДН РФ, які розраховуються на основі динаміки коефіцієнтів поточної ліквідності.

7. В деяких методиках використовуються показники, які характеризуються високою позитивною або негативною кореляцією або функціональною залежністю між собою. Це приводить до більшого ускладнення цих методик, але не збільшує точності прогнозування. Наприклад, існує функціональний взаємозв'язок між чотирма показниками в моделі О.П. Зайцевої: коефіцієнтами збитковості підприємства і збитковості реалізації продукції, відношенням позикового і власного капіталу і коефіцієнтом завантаження активів. Рента-

бельність власного капіталу, відповідно до працю Дюпона, розраховується за формулою (1.13):

$$R_{BK} = R_{p\Pi} \times OK \times \frac{A}{BK} \quad (1.13),$$

де R_{BK} – рентабельність власного капіталу;

$R_{p\Pi}$ – рентабельність реалізації продукції;

A – активи;

BK – власний капітал.

Коефіцієнти збитковості підприємства ($K_{зп}$) і збитковості реалізації продукції ($K_{зр}$) — це аналогічні показники до рентабельності власного капіталу і рентабельності реалізації продукції, але із зворотним знаком. Коефіцієнт завантаження активів ($K_{за}$) — це зворотна величина показника оборотності активів, а відношення позикового і власного капіталу функціонально взаємозв'язане з відношенням активів до власного капіталу

Підставляючи коефіцієнти з формули (1.9), тобто з моделі О.П. Зайцевой у формулу (1.13), отримаємо формулу (1.14):

$$(-K_{зп}) = (-K_{зр}) \times \frac{1}{K_{за}} \times (K_{звк} + 1) \quad (1.14),$$

де $K_{зп}$ – коефіцієнт збитковості підприємства;

$K_{зр}$ – коефіцієнт збитковості продукції;

$K_{за}$ – коефіцієнт завантаження активів;

$K_{звк}$ – відношення залученого і власного капіталу.

Таким чином, показник збитковості підприємства $K_{зп}$ функціонально залежить від трьох інших показників, а це значить, що ці три показники (або ж сам показник збитковості) можна виключити з моделі, оскільки вони не підвищують точності прогнозування. В моделі, запропонованої Р.С. Сайфулліним і Г.Г. Кадиковим, також існує функціональний взаємозв'язок між: рентабельністю власного капіталу, рентабельністю реалізації продукції і оборотністю активів.

8 Вказані методики дають можливість визначити вірогідність наближення лише стадії кризи (банкрутства) комерційної організації і не дозволяють прогнозувати настання фази зростання і інших фаз її життєвого циклу.

До якісних можна віднести: Методику прогнозування банкрутства, виходячи із специфіки галузі; система STAR та інші.

Також необхідно провести аналіз показників зовнішньоекономічної діяльності (загального обсягу реалізації основної продукції та комплектуючих, надання послуг на зовнішніх ринках; долю товарів, що йдуть на експорт в загальному обсязі товарів), їх динаміку, відхилення від нормативних значень, які встановлює фірма, географію поставок.

3. Міжнародний маркетинг – комплексний аналіз міжнародного маркетингового середовища, тобто аналіз цінової політики, аналіз ринкової долі фірми, аналіз рекламних кампаній, аналіз конкурентів, аналіз цільових аудиторій, це дозволить знайти помилки у маркетинговій стратегії та винайти ефективні важелі її покращення [44].

4. Інвестиції – аналіз інвестицій допоможе виявити помилки у фінансуванні проектів, доцільність та правильність вкладання інвестицій, розрахувати інвестиційну привабливість фірми для закордонних інвесторів та виявити пріоритетні напрямки фінансування діяльності, необхідність створення нових міжнародних проектів тощо.

5. Управління персоналом – аналіз кадрової політики відділів, які відповідають за організацію ЗЕД, тобто перевірка відповідності конкретних працівників своїм посадам, організація ефективної системи добору та відбору кадрів, корегування посадових інструкцій, розробка системи мотивації персоналу [26, 55].

6. Аналіз зовнішньоекономічної стратегії має включати:

- аналіз та корегування зовнішньоекономічної стратегії фірми;
- аналіз контрактної діяльності, яка може включати перегляд цікавлячих фірму умов договору (наприклад, умов поставки);
- оцінка можливості відкриття або закриття відділень за кордоном;

- аналіз діяльності діючих та пошук нових зовнішніх торгових посередників.

Після проведення цих процедур зазвичай підводять підсумки ефективності проведених заходів. Найчастіше ефективність антикризового управління оцінюється по ступеню досягнення поставлених цілей: пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризи в зіставленні з затраченими ресурсами.

Основними чинниками, що визначають ефективність антикризового управління, можна виділити:

- професіоналізм антикризового управління і спеціальну підготовку кадрів;
- мистецтво управління, дане природою і придбане в процесі підготовки;
- методологію розробки ризикованих рішень;
- аналіз ситуації і прогнозування тенденцій;
- корпоративність персоналу — розуміння і ухвалення всіма працівниками цілей організації і змін, що проводяться
- опору на лідерство;
- оперативність і гнучкість управління;
- стратегію і якість антикризових програм;
- людський чинник;
- моніторинг кризових ситуацій.

Таким чином, антикризове управління зовнішньоекономічною діяльністю, як складова менеджменту, це дуже складний багатогранний процес, який включає велику кількість етапів, правил, положень та методик, за допомогою яких можна попередити кризові явища, зменшити рівень невизначеності та ризику. Незважаючи на те, що методики діагностування криз розраховані на 4-5 років вперед, антикризове управління це процес більш оперативного характеру і він здійснюється в досить короткі терміни (від 6-ти до 18-ти місяців), тому йому необхідно приділяти особливу увагу при здійсненні

управління ЗЕД підприємства, особливо у часи глобальної фінансово-економічної кризи.

1.3 Проблеми, що виникають при організації системи антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

При здійсненні своєї основної діяльності, підприємства завжди мають справу з комплексом проблем та несприятливих факторів різного роду в силу того, що кожна підприємницька діяльність великою мірою пов'язана з невизначеністю. Особливо гостро це питання постає під час перебігу та подолання наслідків світових та внутрішньодержавних фінансово-економічних криз. Тобто при плануванні діяльності на перспективу, необхідно враховувати велику кількість різноманітних ризиків, які можуть так чи інакше вплинути на фінансовий стан підприємства.

Однак, при розширенні ринків збуту продукції та виході на зовнішні ринки, виникають додаткові несприятливі явища або ризики, які пов'язані вже із політико-економічними настроями інших держав та міждержавних союзів. Проблема невизначеності разом із проблемою перебігу світових фінансово-економічних криз потребує від кожного учасника міжнародної торгівлі розробки ефективної системи антикризового управління своєю зовнішньоекономічною діяльністю.

Тому, під час створення та впровадження систем антикризового управління ЗЕД, можна виділити наступні проблеми:

1. Проблема невизначеності:

Невизначеність — поняття (або не поняття), яке означає (а може, і не означає) недостатню (або достатню) кількість (можливо, якість) інформації для розуміння (у іншому випадку — нерозуміння) деякого об'єкту (суб'єкта, процесу). Виходячи з даного визначення, можна сказати, що будь-яка підприємницька діяльність пов'язана з впливом тих факторів, результат дії яких на кінцевий результат неможливо заздалегідь передбачити [11].

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності ця невизначеність зростає у геометричній прогресії. Це значить, що враховувати всі фактори, які точно вплинуть, а можливо не вплинуть, на діяльність суб'єкта господарювання неможливо та економічно недоцільно.

Процес прийняття управлінських рішень, з цих міркувань, пов'язаний з існуванням таких факторів невизначеності:

- невизначеність дій конкурентів або партнерів;
- неоднозначність прогнозних оцінок розвитку об'єкту управління і соціально-економічного оточення;
- невизначеність цілей і критеріїв, а також необхідність обліку багатокритеріальності в процесах ухвалення рішень;
- дефіцит інформації, особливо кількісних даних, необхідних для ухвалення рішень;
- дефіцит часу для наукового обґрунтування рішень;

Тому під час розробки та впровадження антикризових заходів у зовнішньоекономічній діяльності, необхідно виділити ряд факторів, які можуть мати найбільший вплив на фінансово-економічний стан підприємства, та систематизувати кількісні та якісні критерії ступеня впливу кожного із них.

Прикладом впливу невизначеності на кінцевий результат у зовнішньоекономічній діяльності можна назвати колапс продаж елітних автомобілів концерну «Volkswagen» на ринку США. Цей концерн мав досить непогані показники продаж бюджетних автомобілів у Сполучених Штатах. Наступним кроком для концерну стала розробка елітних автомобілів вищої цінової категорії. Однак створена досить непогана модель зовсім не користувалася тим попитом, на який розраховували менеджери та дирекція компанії. Причиною цього стало просте небажання заможних громадян США їздити на елітному автомобілі марки «Volkswagen». Така класична помилка у позиціюванні продукту є прикладом дії невизначеності навіть у вже сформованому та налагодженому бізнесі.

2. Ризик як складова невизначеності.

На сьогоднішній день у світовій та вітчизняній економічній літературі не існує однозначного та єдиного поняття ризику [11]. Найчастіше ризик розуміють з точки зору двох основних критеріальних напрямлень:

а) визначення ризику, виходячи із результату (позитивного чи негативного). При цьому ризик (в найзагальнішому випадку) розуміють як можливість настання якоїсь несприятливої події. Можна привести декілька визначень ризику цієї направленості:

- Ризик - це небезпека здійснення непередбачуваних і небажаних для суб'єкта наслідків його діяльності;

- Ризик - це невизначеність, вірогідність настання непередбачених подій, що спричиняє за собою можливість відхилення від поставленої мети, наявність альтернативних варіантів дії, необхідність їх оцінки і вибору;

- Ризик - це вірогідність (загроза) втрати частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат і (або) зворотне - можливість отримання значної вигоди (доходу) в результаті здійснення підприємницької діяльності в умовах невизначеності.

б) інший підхід стосується розуміння ризику не як результат події, а як певного економічного феномену. Тобто в рамках цього напрямку ризик розглядається як певна дія, процес:

- Ризик - це діяльність суб'єктів господарського життя, пов'язана з невизначеністю в ситуації неминучого вибору, в процесі якого є можливість оцінити вірогідність досягнення бажаного результату, невдачі і відхилення від мети, що міститься у вибраних альтернативах;

- Ризик - це подія, яка може відбутися, а може і не відбутися. У разі настання такої події можливі три економічні результати: негативний (програш, збиток), нульовий і позитивний (виграш, вигода, прибуток);

- Ризик - це економічна категорія, яка відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеності і конфліктності, властивої процесам встановлення

цілей, управління, ухвалення рішень, оцінювання, які ускладнені можливими загрозами і невикористаними можливостями.

В процесі своєї діяльності підприємства стикаються з сукупністю різних видів ризику, які відрізняються між собою за місцем і часом виникнення, сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на їх рівень і, відповідно, за способом їх аналізу і методами опису [1, 24].

Як правило, всі види ризиків взаємопов'язані і у сукупності впливають на діяльність підприємства. При цьому зміна одного виду ризику може викликати зміну більшості інших.

Класифікація ризиків означає систематизацію необмеженої кількості ризиків на підставі певних ознак і критеріїв, що дозволяють об'єднати їх у більш загальні поняття.

Найбільш важливими елементами класифікації ризиків, є:

- час виникнення;
- основні чинники виникнення;
- характер обліку;
- характер наслідків;
- сфера виникнення і інші.

За часом виникнення ризику розподіляються на:

- ретроспективні;
- поточні;
- перспективні.

Аналіз ретроспективних ризиків, їх характеру і способів зниження дає можливість більш точно прогнозувати поточні і перспективні ризики.

У роботах [7, 11, 24] ризики класифікують за наступними класифікаційними ознаками:

За чинниками виникнення ризику підрозділяються на:

- Політичні ризики - це ризики, обумовлені зміною політичної обстановки, що впливає на підприємницьку діяльність (закриття кордонів, заборо-

на на вивіз товарів, військові дії на території країни, політичні ембарго та ін.);

- Економічні (комерційні) ризики - це ризики, обумовлені несприятливими змінами в економіці підприємства або в економіці країни. Найпоширенішим видом економічного ризику, в якому сконцентровані приватні ризики, є зміни кон'юнктури ринку, незбалансована ліквідність (неможливість своєчасно виконувати платіжні зобов'язання), зміни рівня управління і ін.

За характером обліку ризики поділяються на зовнішні та внутрішні:

- До зовнішніх ризиків відносяться ризики, безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства або його контактної аудиторії (соціальні групи, юридичні і (або) фізичні особи, які виявляють потенційну і (або) реальну цікавість до діяльності конкретного підприємства). На рівень зовнішніх ризиків впливає велика кількість чинників - політичні, економічні, демографічні, соціальні, географічні і ін.

- До внутрішніх ризиків відносяться ризики, обумовлені діяльністю самого підприємства і його контактної аудиторії. На їх рівень впливає ділова активність керівництва підприємства, вибір оптимальної маркетингової стратегії, політики і тактики та ін. Можна виділити наступні чинники впливу: виробничий потенціал, технічне оснащення, рівень спеціалізації, рівень продуктивності праці, техніки безпеки.

За характером наслідків ризики підрозділяються на:

- Чисті ризики (іноді їх ще називають прості або статичні) характеризуються тим, що вони практично завжди несуть в собі втрати для підприємницької діяльності. Причинами чистих ризиків можуть бути стихійні лиха, війни, нещасні випадки, злочинні дії, неплатоспроможність організації та ін.

- Спекулятивні ризики (іноді їх ще називають динамічними або комерційними) характеризуються тим, що можуть нести в собі як втрати, так і додатковий прибуток для підприємця по відношенню до очікуваного результату. Причинами спекулятивних ризиків можуть бути зміна кон'юнктури ринку, зміна курсів валют, зміна податкового законодавства і т.д.

Класифікація ризиків за сферою виникнення, в основі якої покладені сфери діяльності, є найчисленнішою групою. Відповідно до сфер підприємницької діяльності виділяють: виробничий, комерційний, фінансовий, валютний і страховий ризик.

- Виробничий ризик пов'язаний з невиконанням підприємством своїх планів і зобов'язань по виробництву продукції, товарів, послуг, інших видів виробничої діяльності в результаті несприятливої дії зовнішнього середовища, а також неадекватного використання нової техніки і технологій, основних і оборотних засобів, сировини, робочого часу.

Серед найважливіших причин виникнення виробничого ризику можна відзначити: зниження передбачуваних об'ємів виробництва, зростання матеріальних та інших витрат, сплата підвищених відрахувань і податків, низька дисципліна поставок, втрата або пошкодження устаткування та ін.

- Комерційний ризик - це ризик, що виникає в процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або закуплених підприємством.

Причинами комерційного ризику є: зниження об'єму реалізації внаслідок зміни кон'юнктури або інших обставин, підвищення закупівельної ціни на товари, втрати товарів в процесі обігу, підвищення витрат обігу та ін.

- Фінансовий ризик пов'язаний з можливістю невиконання фірмою своїх фінансових зобов'язань. Основними причинами фінансового ризику є: знецінення інвестиційно-фінансового портфеля унаслідок зміни валютних курсів, нездійснення платежів.

- Валютний ризик — ризик збитків внаслідок несприятливої зміни курсів іноземних валют і (або) дорогоцінних металів.

В зовнішньоторговельних операціях — небезпека валютних втрат, пов'язаних із зміною курсу валюти платежу. Збитки експортера пов'язані з пониженням курсу валюти платежу. Збитки імпортера пов'язані з підвищенням курсу валюти платежу.

- Ризик страхівки - це ризик настання передбаченого умовами страхової угоди певних подій, внаслідок чого страхувальник зобов'язаний виплати-

ти відшкодування підприємству (суму страховки). Результатом ризику є збитки, викликані неефективною страховкою діяльністю як на етапі, який передує укладенню договору страхування, так і на подальших етапах - перестраховування, формування резервів страховок і т.п. Основними причинами ризику страховки є: неправильно визначені страхові тарифи, азартна методологія страхувальника.

Формуючи класифікацію, пов'язану з виробничою діяльністю, можна виділити наступні ризики:

- Організаційні ризики - це ризики, пов'язані з помилками менеджменту компанії, її співробітників; проблемами системи внутрішнього контролю, тобто ризики, пов'язані з внутрішньою організацією роботи компанії.

- Ринкові ризики - це ризики, пов'язані з нестабільністю економічної кон'юнктури: ризик фінансових втрат через зміну ціни товару, ризик зниження попиту на продукцію, валютний ризик, ризик втрати ліквідності та ін.

- Кредитні ризики - ризик того, що контрагент не виконає свої зобов'язання повною мірою в строк. Ці ризики існують як у банків (ризик не повернення кредиту), так і у підприємств, що мають дебіторську заборгованість, і у організацій, що працюють на ринку цінних паперів

- Юридичні ризики - це ризики втрат, пов'язаних з тим, що законодавство або не було враховано взагалі, або змінилося в період певних операцій; ризик невідповідності законодавчої бази різних країн; ризик некоректно складеної документації, внаслідок чого контрагент може не виконувати умови договору та ін.

- Техніко-виробничі ризики - ризик нанесення збитку навколишньому середовищу (екологічний ризик); ризик виникнення аварій, пожеж, поломок; ризик порушення функціонування об'єкту внаслідок помилок при проектуванні і монтажі, ряд будівельних ризиків та ін.

Крім вищенаведених класифікацій, ризики можна класифікувати за наслідками:

- Допустимий ризик - це ризик рішення, в результаті нездійснення якого, підприємству загрожує втрата прибутку. В межах цієї зони підприємницька діяльність зберігає свою економічну доцільність, тобто втрати мають місце, але вони не перевищують розмір очікуваного прибутку.

- Критичний ризик - це ризик, при якому підприємству загрожує втрата виручки; тобто зона критичного ризику характеризується небезпекою втрат, які явно перевищують очікуваний прибуток і, в крайньому випадку, можуть привести до втрати всіх засобів, вкладених підприємством в проект.

- Катастрофічний ризик - ризик, при якому виникає неплатоспроможність підприємства. Втрати можуть досягти величин, рівних майновому стану підприємства. Також до цієї групи відносять будь-який ризик, пов'язаний з прямою небезпекою для життя людей або виникненням екологічних катастроф.

Існує велика кількість видів і класифікацій ризиків залежно від специфіки діяльності компанії. Окремо класифікуються інвестиційні ризики, ризики на ринку нерухомості, ризики на ринку цінних паперів та ін.

3. Рівень організації антикризового управління на підприємстві.

При існуванні превентивної системи антикризового управління, тобто тієї системи, яка направлена на прогнозування кризових явищ та розробку заходів їх недопущення, виникає можливість зменшити рівень невизначеності та завчасно розробити певні антикризові програми для більш швидкого перебігу несприятливих тенденцій. Для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність це питання є особливо важливим, так як можливість більш ефективно та оперативно реагувати на мінливі умови зовнішнього середовища створить умови для пом'якшення дії певних факторів та отримати конкурентні переваги на зовнішніх ринках.

Така система на протязі довгого проміжку часу характерна для промислово-розвинених країн.

Якщо на підприємстві існує регулююча система антикризового управління, то в цьому випадку перед підприємством у повному обсязі постають

фактори невизначеності. Така система на перших порах вимагає досить незначних фінансових ресурсів, а часто і зовсім не потребує, однак при виникненні кризових явищ антикризові менеджери повинні швидко та правильно оцінити загрози, виявити фактори впливу, розробити певні антикризові заходи, які в свою чергу мають бути оперативно реалізовані. На цьому етапі з'являються значні фінансові витрати, які на практиці можуть виявитися економічно недоцільними і в цьому випадку перед підприємством постає реальна загроза втрати платоспроможності та банкрутства. Нажаль, саме така система реалізована на більшості українських підприємств.

4. Кваліфікація менеджерів.

Все частіше кваліфікації антикризових менеджерів недостатньо для ефективного управління активами підприємства, особливо під час перебігу кризових явищ. Професіонали с антикризового менеджменту існують в одиницях компаній, навіть виникають ситуації, коли підприємство не має можливості тримати у своєму штаті професіонального менеджера з антикризового управління, а тому в світі існує практика найму таких спеціалістів на певний строк.

5. Корпоративна структура підприємств.

Неефективна та складна корпоративна структура підприємств часто заважає розробці та впровадженню необхідних антикризових заходів, так як важко визначити які фактори зовнішнього середовища впливають на відповідні структурні підрозділи, а це значить, що впорядкування корпоративних структур перед впровадженням антикризових заходів буде потребувати додаткових фінансових, трудових ресурсів та часу.

6. Спеціалізація підприємств.

Більшість великих підприємств та ТНК в усьому світі мають широку спеціалізацію, тобто їх виробництва характеризуються випуском широких асортиментом товарних груп, які часто не маючи нічого спільного між собою. При появі загрози виникнення кризових явищ, керівництво підприємств

не може або навіть не хоче переходити на випуск тієї продукції, яка є основою спеціалізації.

Як показує практика, у часи кризових явищ, підприємства з вузькою спеціалізацією більш швидко проходять фазу спаду, а наслідки криз для них менш помітні.

Однак, варто відзначити, що в контексті цієї проблеми необхідно чітко розподіляти зовнішні та внутрішні кризові явища. Зовнішні можуть поступово пройти, але залишаються також внутрішні, а тому необхідно шукати можливість розширення спеціалізації підприємства після закінчення дії негативних чинників.

Антикризовий менеджмент зовнішньоекономічної діяльності має широкий спектр проблем, які вимагають оперативного вирішення. Кожне підприємство має свою сферу та специфіку діяльності. А тому, для ефективного управління підприємством під час виникнення кризових явищ, необхідно створити ефективну систему антикризового менеджменту, яка б відповідала викликам реального часу.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ВАТ «СУМСЬКИЙ ЗАВОД «НАСОСЕНЕРГОМАШ»

2.1 Загальна характеристика ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування – це складний інфраструктурний об'єкт. У своєму розвитку підприємство пройшло ряд складних етапів, його діяльність багатогранна, вона включає в себе велику кількість процесів різного характеру:

- Історичні дані:

Перше підприємство, яке займало територію сучасного заводу, було засноване 100 років тому – у 1910 році. В цьому ж році підприємство дало свою першу продукцію - сільськогосподарський інвентар: борони, плуги, віялки, устаткування для млинів і водокачок.

За період від заснування заводу до першої імперіалістичної війни завод отримав перші військові замовлення, була проведена диверсифікація виробництва, побудові нові цехи.

У 1917 році в цехах заводу почалися перші страйки, мітинги, демонстрації. Після революції в 1920р. Сумський совнархоз, об'єднавши окремі маленькі майстерні, офіційно пустив в експлуатацію завод «Сільмаш - 2». Функціонували тільки механічний, ливарний, ковальський, модельно-столярний цехи.

Після революції і громадянської війни завод був націоналізований. Він будував сільськогосподарські машини, а потім на початку 30-х років ввійшов до складу заводу ім. М.В.Фрунзе як цех центрифуг.

В післявоєнні роки у зв'язку з інтенсивним розвитком енергетики в червні 1949 року Рада Міністрів СРСР прийняла постанову про створення на базі цеху центрифуг сумського насосного заводу.

У часи СРСР розроблені і освоєні сотні насосів, виготовлено і відвантажено більше 500 тисяч насосів для теплових і атомних електростанцій, магістральних нафтопроводів, комунального міського господарства, металургії, хімічної промисловості, сільського господарства, військово-промислового комплексу, цукрової промисловості і інших галузей народного господарства. Підприємство освоїло широкий асортимент товарів народного споживання.

В 1982 році у відділі головного технолога було створено бюро по розробці програм управління для верстатів з ЧПУ. У той час на заводі було 4 верстати з ЧПУ, сьогодні їх більше 50. Використання верстатів з ЧПУ дозволяло виготовляти деталі, обробку яких на універсальному устаткуванні виконати було неможливо, впроваджувати багатостатне обслуговування, знижувати собівартість продукції, що випускається. З 1988 року почалося активне використання комп'ютерної техніки [36].

У 90-х роках, в період переходу економіки на ринкові відносини, завод працює в складних умовах, змінюється номенклатура продукції, йде боротьба за вітчизняні та закордонні ринки збуту з українськими та російськими підприємствами-конкурентами. На підприємстві відбулися корінні організаційні зміни - з державного воно перетворилося на відкрите акціонерне товариство.

В 1997 році завод уклав договір з київським відділенням «Бюро Верітас» в Україні на розробку і впровадження системи якості, відповідної вимогам міжнародних стандартів якості серії ISO 9000.

Пізніше підприємство отримало сертифікати відповідності системи управління якістю продукції ISO 9001:94, ISO 9001:2000. На сьогодні система контролю якості повністю відповідає стандарту якості ISO 9001:2008.

Підприємство є постійним учасником багатьох вітчизняних та закордонних спеціалізованих виставок, а продукція заводу відома більш ніж у 40 країнах світу.

Вже у 2010 році підприємство було представлено на декількох спеціалізованих виставках, зокрема у Китайській Народній Республіці та у Республіці Куба.

- Організаційна структура:

Говорячи про організаційну структуру, варто відзначити, що ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» має складну організаційну структуру як управління, так і загалом заводського господарства. Враховуючи це, необхідно відзначити велику ступінь координації та співпраці між усіма відділами та підрозділами підприємства. На схемі (рис. 2.1) представлено скорочену організаційно-управлінську структуру підприємства. Розширена організаційна структура наведена у Додатку Б.



Рисунок 2.1 – Організаційно-управлінська структура ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Загальні збори акціонерів - найвищий орган управління. В компетенцію загальних зборів входять такі питання :

- створення, впорядкування або реорганізації підприємства;
- ухвалення статуту або його твердження в новій редакції, внесення змін і доповнень в статут;
- формування статутного капіталу;
- розподіл прибутку і визначення розміру дивідендів;
- ухвалення рішення про припинення (ліквідації) діяльності підприємства;
- емісії цінних паперів;
- затвердження балансів і річних звітів;
- створення і відзиву наглядової ради, правління, у тому числі і голови правління;
- інвестування засобів і майна в інші корпорації;
- перспектив розвитку корпорації;
- інших питань стратегічного характеру.

На загальних зборах вирішуються важливі питання, але зовсім не питання оперативного управління. Останнє можливе, якщо цього буде вимагати правління, знявши з себе відповідальність за рішення спірних питань. Загальні збори мають право передати частину своїх повноважень, окрім виняткових, наглядовій раді або правлінню.

Як правило, рішення ухвалюється більшістю представлених на зборах голосів. З найважливіших питань, до числа яких відносяться затвердження, зміна, доповнення статуту, реорганізація, визначення розміру дивідендів, рішення ухвалюються 3/4 голосів акціонерів, які беруть участь в загальних зборах.

Органом управління акціонерного товариства, який виконує основну інтелектуальну роботу і здійснює контрольні функції за виконавчими органами управління акціонерного товариства є наглядова рада.

Наглядова рада не є виконавським органом, головна його задача полягає в тому, щоб контролювати діяльність правління акціонерного товариства.

Проте, згідно статуту, він може брати участь в ухваленні деяких рішень товариства або в їх схваленні.

Основними задачами наглядової ради є:

- розробка політики з метою збільшення прибутковості і конкурентоспроможності товариства;
- забезпечення стійкості його фінансового стану;
- захист прав акціонерів, формування і контроль виконавчих органів товариства.

Компетенція правління визначається задачами, які стоять перед даним органом управління товариства. Основні задачі правління:

- організація ефективного управління оперативною діяльністю;
- забезпечення виконання планів і рішень загальних зборів і наглядової ради;
- вироблення і здійснення поточної господарської політики товариства з метою підвищення її прибутковості і конкурентоспроможності.

Правління повинне вирішувати всі питання діяльності товариства, окрім тих, які торкаються виняткової компетенції загальних зборів акціонерів і наглядової ради.

Органом, який хоча і не бере безпосередньої участі в рішенні управлінських питань, але допомагає в роботі органів управління акціонерного товариства, є ревізійна комісія.

Ревізійна комісія - це орган контрольний. Вона необхідна кожному акціонерному товариства для того, щоб оцінити реальний стан справ в АТ і своєчасно зробити відповідні заходи.

Ревізійна комісія здійснює внутрішній контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства, його органів управління, департаментів, служб.

Ревізійна комісія перевіряє дотримання підприємством законодавства, корпоративних, нормативних і інших актів, які регулюють його діяльність, постановку банківського контролю, кредитні, розрахункові, валютні і інші

операції, проведені підприємством протягом звітного періоду (суцільною або вибірковою перевіркою), стан каси і наявність майна.

Для незалежної перевірки ревізійна комісія має право залучати на договірній основі сторонніх експертів і аудиторські фірми.

Ревізійна комісія має право вимагати скликання наглядової ради і позачергових загальних зборів акціонерів [43].

Новими посадами на підприємстві є посади директора з персоналу та директора з логістики.

На сьогоднішній день реалізуючою структурою підприємства є ТОВ «Торговий дім «Гідромашсервіс Україна». До складу цієї структури входять підрозділи, які займаються контрактною, збутовою, маркетинговою діяльністю та встановленням зовнішньо-торгівельних зв'язків.

- Характеристика виробництва та конкурентне середовище:

ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» має всі необхідні передумови для створення сучасного насосного устаткування: власну конструкторську базу, добре оснащене виробництво з сучасними технологіями, випробувальні стенди. Це дозволяє постійно удосконалювати серійну продукцію, оперативно розробляти і упроваджувати у виробництво нові насоси, що відповідають потребам ринку, які постійно ростуть.

Кажучи про тип виробництва, необхідно відзначити, що великою мірою випуск продукції залежить від конкретних контрактів, тому можна сказати, що більшість продукції випускається дрібносерійно та серійно. Однак конденсатні насоси для АЕС та насоси для нафтогонів, які по-перше мають дуже велику собівартість та по-друге високу трудомісткість, виробляються одинично.

Продукція заводу у більшості випадків збирається вручну через специфіку виробництва. Застосування наприклад конвеєрів неможливо через невелику кількість випускаємої продукції одного виду і велику кількість видів продукції.

На підприємстві використовується велика кількість різноманітних типів верстатів: фрезерні, шліфувальні, свердлильні. Цікавим обладнанням є піскоструйна установка, яка може шліфувати поверхні. однак особливу увагу варто приділити верстатам з числово-програмним управлінням (ЧПУ). Верстати ЧПУ вже давно використовуються на західних та східних підприємствах, але використання їх на підприємствах України ускладнене великою вартістю цього обладнання. Верстати з ЧПУ дозволяють проводити обробку деталей з неймовірною та неможливою для людських рук точністю. Існують деталі, які взагалі не можуть бути виготовлені на звичайному верстаті.

Завод виробляє:

- живильні, конденсатні насоси;
- нафтові магістральні насоси;
- погрузні насоси;
- вільновихрові насоси;
- насоси для загальнопромислових цілей.

Продукція заводу має широкий діапазон вживання:

- Енергетика (атомна, теплова і комунальна);
- Водопостачання і водовідведення (промислове і комунальне);
- Меліорація і іригація;
- Сільське господарство;
- Видобуток нафти;
- Транспорт нафти і нафтопродуктів;
- Аерокосмічна промисловість;
- Виробництво будівельних матеріалів;
- Виробництво фарб і плівкового покриття;
- Електрохімічна промисловість;
- Електротехнічна промисловість;
- Електронна промисловість;
- Хімічна і нафтохімічна промисловість;

- Металургія;
- Гірничодобувна промисловість;
- Харчова промисловість;
- Деревообробна і целюлозно-паперова промисловість;
- Цукрова промисловість.

Незважаючи на позитивну репутацію, надійність і потенціал росту, підприємства, конкурента боротьба на ринках насосного устаткування досить жорстка. Вітчизняні та російські конкуренти представлені у табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Вітчизняні та російські конкуренти підприємства

Країна	Підприємство
Україна	• ВАТ «Кіровоградський насосний завод «Сахгідромаш» (м. Кіровоград);
	• ЗАТ «Луганська індустріальна компанія» (м. Луганськ);
	• ВАТ «Южгідромаш» (м. Бердянськ);
	• ТОВ «Енерго-союз» (м. Суми);
	• ВАТ «Кіровоградський насосний завод «Сахгідромаш» (м. Кіровоград);
	• ЗАТ «Луганська індустріальна компанія» (м. Луганськ);
Російська Федерація	• ВАТ «Лівгідромаш» (м. Лівни);
	• ВАТ «Уралгідромаш» (м. Сисерт);
	• ВАТ «Ясногірський машзавод» (м. Ясногірськ);
	• ВАТ «Димитровградхіммаш» (м. Димитровград).

При виході на закордонні ринки конкурентна боротьба загострюється, конкуренти далекого зарубіжжя представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Іноземні конкуренти ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Країна	Підприємство
Німеччина	• KSB AG;
	• ABS Pumps Ltd;
Італія	• Saer;
Швейцарія	• Sulzer Pumps;
Чехія	• Sigma.

- Аспекти маркетингу

У своїй діяльності підприємство завжди дотримується основного правила маркетингу «Купувати не те, що виробляється, а виробляти те, що буде купуватися». Це означає, що фахівці-маркетологи постійно проводять глибокі дослідження ринку для встановлення нових потреб потенційних партнерів та пошуку можливості їх задоволення.

З кожним роком підприємство створює та налагоджує виробництво нового насосного обладнання для різних галузей народного господарства.

Підприємство завжди є учасником різноманітних всеукраїнських проєктів та програм. Крім того, спеціалісти підприємства є постійними учасниками найпрестижніших спеціалізованих виставок та конференцій на різноманітну тематику (від цукрової промисловості до атомної енергетики).

Однак, можна також виділити і негативні моменти маркетингової діяльності. Найголовніший із яких – це політика ціноутворення. Незважаючи на якість, надійність та довговічність продукції, продукція заводу є досить дорогою в порівнянні з найближчими конкурентами, а часто не може конкурувати (в рамках питання ціноутворення) навіть із зарубіжними фірмами.

Крім того, варто відзначити, що підприємство здійснює розрахунки (як міжнародні, так і внутрішньодержавні) майже виключно за допомогою безвідкличних акредитивів. Звісно, що акредитивна форма є на сьогодні найрозповсюдженішим інструментом розрахунків, однак, враховуючи сучасні українські реалії, необхідно освоювати інші інструменти, наприклад такі як документарне інкасо.

Також негативним є те, що підприємство працює виключно на умовах поставки EXW. Це означає, що потенційному покупцю необхідно самому брати на себе ризик доставки, документальне оформлення та організацію перевезень. А тому на сьогодні відстань від заводу до пункту призначення, яка ще може бути економічно вигідною для покупця, досить обмежена.

- Інноваційна діяльність

Важливим елементом діяльності підприємства – застосування інновацій. Це стосується не лише устаткування для виготовлення продукції, а і певні організаційні та виробничі моменти.

Щорічно на інновації витрачаються великі кошти. До останніх інновацій можна віднести – перенесення та побудова всієї конструкторської документації на персональних комп'ютерах, починається створення тривимірних моделей; закупка та налагодження верстатів з ЧПУ, закупка обладнання світових виробників (наприклад «Skoda»).

Однак інновації мало стосуються ливарного та модельного підрозділів підприємства. Ці процеси залишаються трудомісткими. Виготовлення деяких моделей устаткування доходять до року, а у ливарному цеху розпечений метал знаходиться у безпосередній близькості до робітників. Тому необхідно автоматизувати роботу на в цих підрозділах, це по-перше скоротить час, трудомісткість та допоможе захистити життя та здоров'я робітників.

Таким чином інновації підприємству необхідні і процес їх впровадження ведеться. Постійне оновлення верстатного парку, поступове застосування на всіх підрозділах автоматизованих систем, покращення умов праці – все це ознаки інноваційного процесу на підприємстві.

Кажучи про інновації у системі контролінгу на підприємстві, варто відзначити, що ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» успішно впровадив систему ІТ-підприємство. Впровадження цієї системи забезпечує корпорація «Інформаційні технології».

ERP-система ІТ-підприємство – це система комплексної автоматизації великої кількості виробничих та управлінських процесів, яка дозволяє опти-

мізувати виробничий процес та суміжні операції для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Вона представляє собою комплексний програмний продукт, до складу якого входить досить широкий спектр модулів різного характеру (Управління виробництвом; Логістика; Бюджетування і контролінг; Управління персоналом; Аналіз і оптимізація діяльності; Бухгалтерський і податковий облік; Адміністрування системи).

Технічно система є мережею із близько 300 персональних автоматизованих робочих станцій в усіх відділах та підрозділах підприємства, що дозволяє здійснювати ефективний оперативний контроль та знаходити шляхи до постійного вдосконалення виробничих процесів та скорочувати витрати на виробництво продукції.

Крім цього, на підприємстві постійно йде освоєння нових видів обробки матеріалів та будівництва насосного обладнання для зменшення відходності виробництва та скорочення собівартості продукції.

Таким чином, інноваційна діяльність підприємства включає досить дорогі проекти з оптимізації роботи підприємства. Це вимагає значних фінансових ресурсів, однак впровадження цих нововведень допоможе підприємству бути конкурентноздатним у майбутньому.

2.2 Аналіз ефективності діяльності підприємства

Для аналізу діяльності підприємства, необхідно провести моніторинг основних фінансових показників, тому проведемо:

1. Аналіз майнового стану. Він дає можливість визначити абсолютні і відносні зміни статей балансу за певний період, відстежити тенденції їх зміни і визначити структуру фінансових ресурсів підприємства:

- Коефіцієнт зносу основних засобів (Кзоз). Характеризує ступінь зносу основних засобів. Розраховується як відношення зносу до первісної ва-

рності основних фондів. У динаміці повинен зменшуватися. Динаміка цього показника представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка коефіцієнта зносу основних засобів

Показник	Значення показника на відповідну дату						
	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
Кзоз	0,63	0,628	0,644	0,673	0,663	0,62	0,629

Динаміка вказує на незначні коливання, в межах 0,05, значення показника. В період з 31.12.2003р. по 31.12.2004р. значення зменшувалось з 0,63 до 0,628 відповідно, що свідчило про оновлення основних фондів. У період з 31.12.2004р. по 31.12.2006р. значення показника збільшилося з 0,628 до 0,673 це свідчить про збільшення зносу основних фондів. Однак, в період з 31.12.2006р. до 31.12.2008р. значення почало зменшуватися, тобто відбувалося оновлення обладнання за рахунок збільшення обсягів продаж і, відповідно, виручки від реалізації. У період з 31.12.2008 по 31.12.2009, тобто у кризовий період, значення знову збільшується, це означає, що тимчасово вільні кошти направляються на інші потреби, ніж на оновлення основних фондів;

- Коефіцієнт реальної вартості майна (Крвм). Характеризує яку частину у вартості майна становлять засоби виробництва. Розраховується як відношення залишкової вартості основних фондів до вартості майна У динаміці повинен збільшуватися.

Аналіз динаміки (рис 2.2) вказує на те, що у період з 31.12.2003р. до 31.12.2009р. значення показника стабільно зменшуються з 29% на кінець 2003 року до 10,4% у 2009 році. Це досить негативна динаміка, яка свідчить про поступове зменшення частки засобів виробництва у вартості майна;

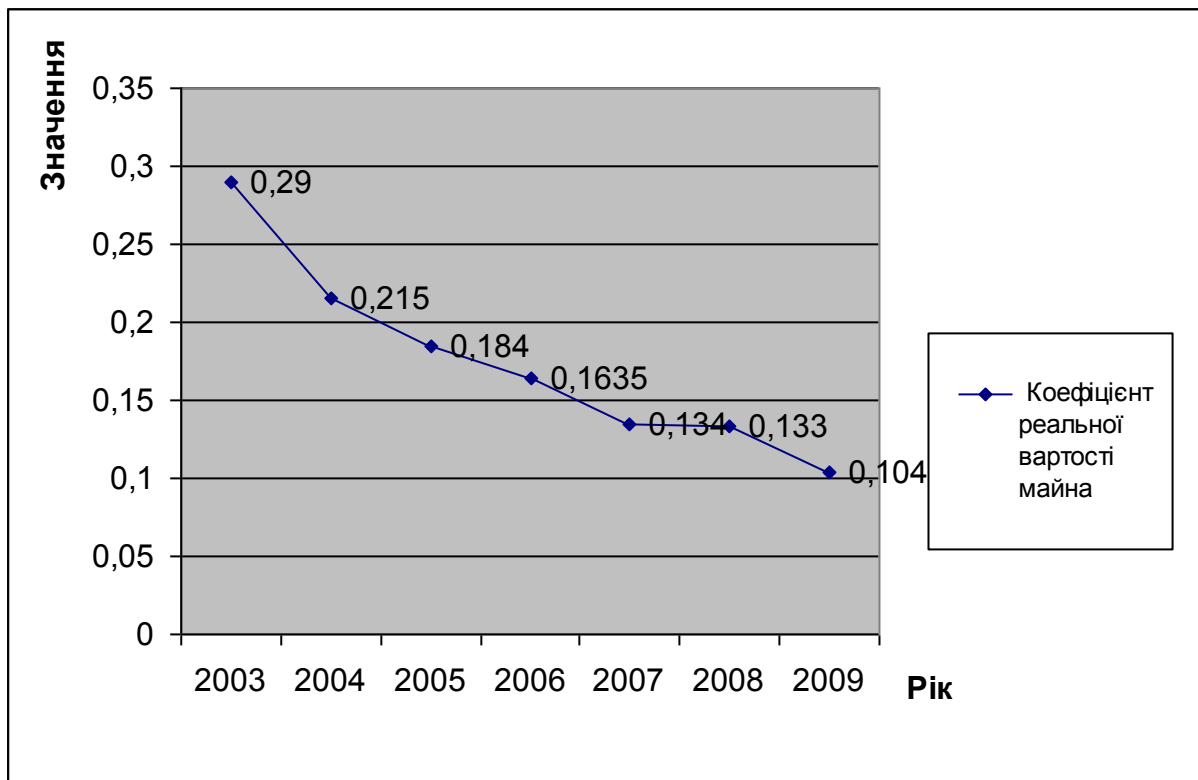


Рисунок 2.2 – Динаміка коефіцієнта реальної вартості майна

- Коефіцієнт фондоозброєності (Кф). Характеризує вартість основних виробничих фондів на одного працюючого. Розраховується відношенням первісної вартості основних виробничих фондів. У динаміці повинен збільшуватися. Значення показника представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка коефіцієнта фондоозброєності

Показник	Значення показника на відповідну дату, грн./чол.						
	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
Кф	25,49	27,81	28,25	30,275	33,1	37,65	39,00

Аналізуючи динаміку показника фондоозброєності, можна констатувати поступовий зріст його значення починаючи з 25,49 грн. на одного працюючого на 31.12.2003р. і закінчуючи 39,00 грн. на працюючого на 31.12.2009р. Це позитивна динаміка, так як цей показник повинен збільшуватися, однак це

пояснюється поступовим скороченням персоналу, що супроводжувало діяльність підприємства, тому реальне значення цього показника може бути досить стабільним.

2. Аналіз ліквідності підприємства. Дозволяє визначити можливість підприємства платити свої поточні зобов'язання:

- Коефіцієнт покриття. Показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Нормативне значення більше 1. Значення показника представлено на графіку (рис 2.3).

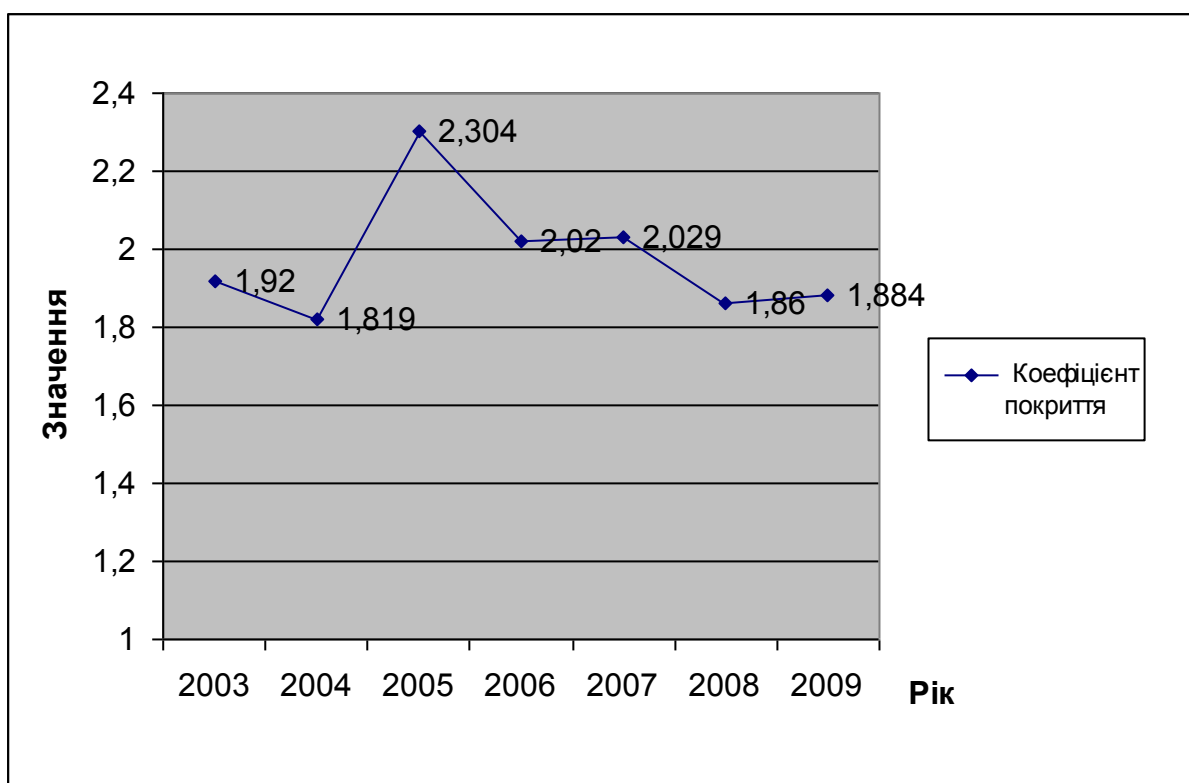


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнта покриття

Значення цього показника демонструють повну достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані на погашення поточної заборгованості, так як нормативне значення цього показника більше 1. Однак такі дані можна пояснити неточністю звітів у системі розкриття інформації на

фондовому ринку України, тобто реальне значення цього показника може бути меншим.

- Коефіцієнт швидкої ліквідності. Відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних коштів (грошових коштів і їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Нормативне значення 0,6-0,8. Значення показника представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Значення показника швидкої ліквідності

Показник	Значення показника на відповідну дату						
	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
Кшл	0,35	0,5102	0,3577	0,6646	0,72	0,708	1,0421

Незважаючи на спади у 2005 та 2008рр., дані показника характеризуються стабільним ростом. Однак у період з 31.12.2003р. до 31.12.2005р. значення показника були менші за нормативні, але у період з 31.12.2006р. по 31.12.2008р. показник знаходиться у нормативному значенні, різке зростання показника у період з 31.12.2008р. по 31.12.2009р. можна охарактеризувати неточностями у звітності, так як стрімке зростання цього показника в умовах глобальної фінансово-економічної кризи та спаду у машинобудуванні України є малоімовірним.

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Обчислюється як відношення грошових коштів і їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Нормативне значення 0,2-0,25. Динаміка цього показника наведена на графіку (рис 2.4)

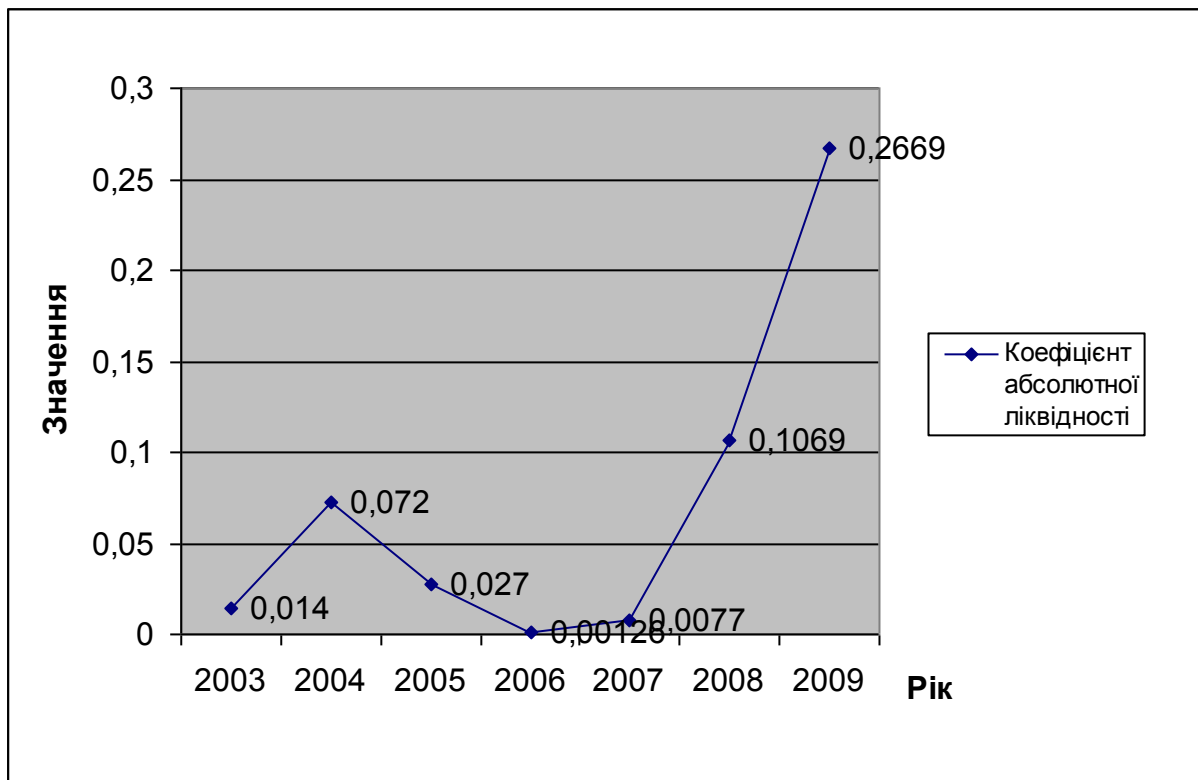


Рисунок 2.4 – Динаміка показника абсолютної ліквідності

Аналіз даного показника вказує на недостатність найліквідніших активів для оплати боргів негайно у період з 31.12.2003р. по 31.12.2007р., однак у період з 31.12.2008р. по 31.12.2009р. значення стрімко збільшувалися та досягли нормативного значення у 2009 звітному році. Це пояснюється збільшенням грошових коштів та їх еквівалентів в національній та іноземній валютях.

Чистий оборотний капітал. Його наявність і величина свідчать про можливість підприємства платити свої поточні зобов'язання і розширювати подальшу діяльність. Оптимальна сума чистого оборотного капіталу залежить від особливості діяльності компанії, зокрема від її масштабів, об'ємів реалізації, швидкості оборотності матеріальних запасів і дебіторської заборгованості. Розраховується як різниця між оборотними активами підприємства і його поточними зобов'язаннями. Нормативне значення більше 0 та у динаміці показник повинен збільшуватися. Значення показника наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Значення чистого оборотного капіталу

Показник	Значення показника на відповідну дату, тис.грн.						
	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
ЧОК	21695	34006	52964	48301	64529	73025	121124

Динаміка показника свідчить про поступове його зростання у період з 31.12.2003р. до 31.12.2005р. та у період з 31.12.2007р. по 31.12.2009р. У 2006 звітному році можна прослідкувати зниження цього показника. Тобто підприємство може виплачувати по своїм поточним зобов'язанням.

3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості). Характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності:

- Коефіцієнт платоспроможності (автономії). Розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність. І, відповідно, питому вагу власного капіталу у загальній сумі залучених засобів

Нормативне значення більше 0,5. Значення показника представлено на графіку (рис. 2.5)

У період з 31.12.2003р. по 31.12.2007р. значення показника вказують на стабільне зменшення питомої ваги власного капіталу у сумі загальних засобів, авансованих у діяльність підприємства, однак значення показника у цей період лежать у межах нормативних. У період з 31.12.2008р. до 31.12.2009р. значення цього показника вже за межею нормативних, а це значить збільшення залежності підприємства від залучених засобів.

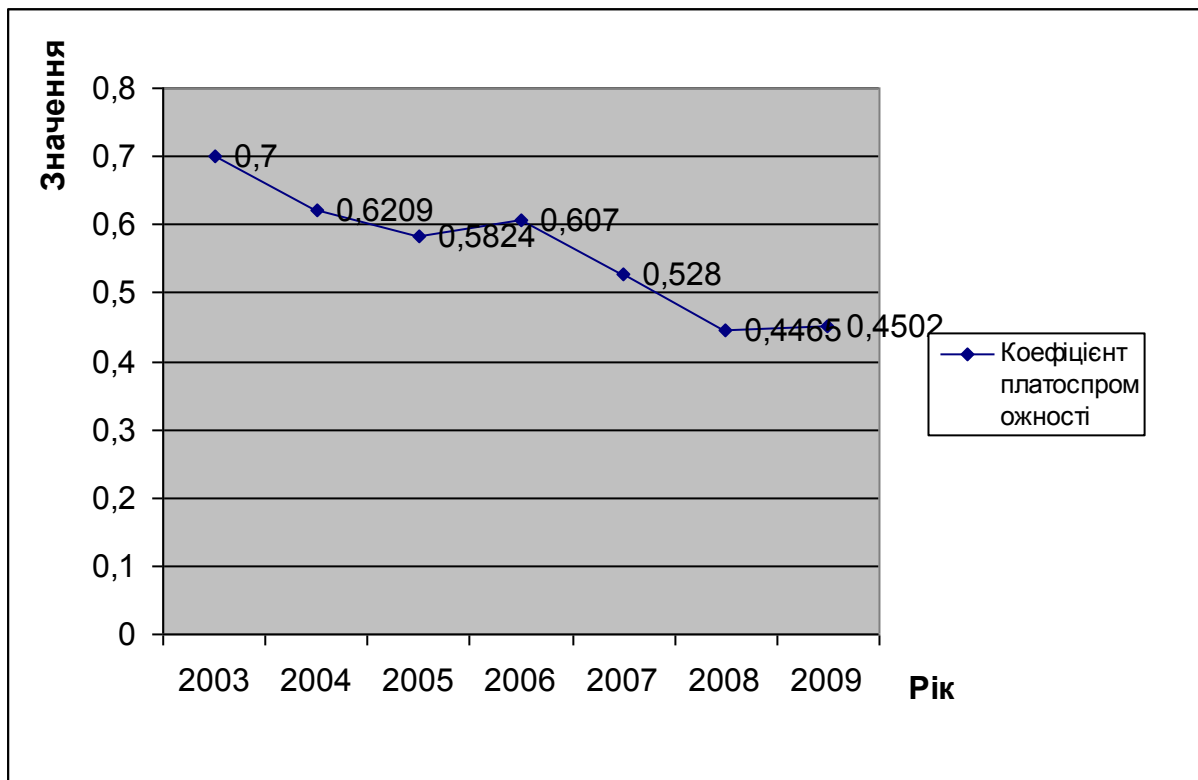


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнта автономії

- Коефіцієнт фінансування розраховується як співвідношення залучених і власних засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів. Нормативне значення менше 1, у динаміці коефіцієнт повинен зменшуватися. Значення показника наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Значення коефіцієнта фінансування

Показник	Значення показника на відповідну дату						
	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
Кф	0,42	0,379	0,7167	0,646	0,892	1,205	1,219

Динаміка показника свідчить про ріст його значень починаючи з 31.12.2003р. закінчуючи 31.12.2009р. У період із 31.12.2004р. по 31.12.2005р. значення показника вийшли із нормативних, а тому можна сказати, що зале-

жність підприємства від залучених засобів постійно зростає і на сьогодні показник перевищує нормативне значення у 2 рази, що є негативним, однак типовим для українського підприємства машинобудівної галузі.

- Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини поточних зобов'язань підприємства і показує забезпеченість підприємства власними оборотними коштами. Нормативне значення більше 1. Динаміка цього показника наведена на графіку (рис. 2.6).

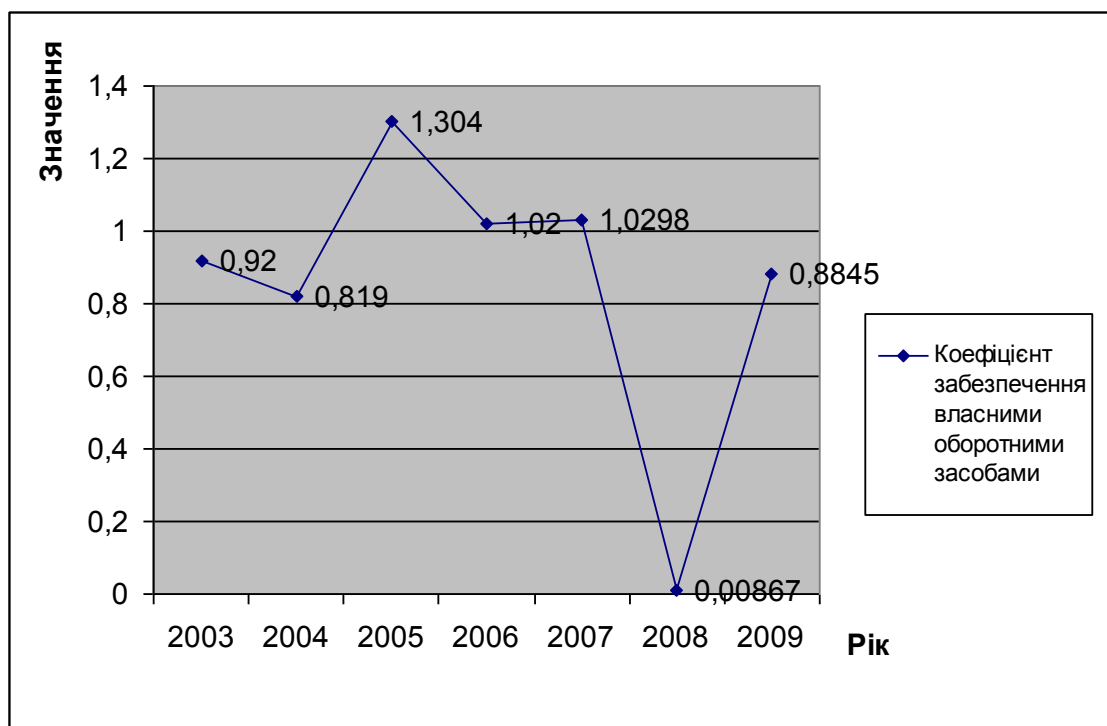


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами

Дані цього показника знаходяться у нормативних значеннях, окрім 2008 звітної року. Однак, різкі коливання цього показника та його нереально великі значення можна пояснити лише неточностями у звітності, представленій у системі розкриття інформації на фондовому ринку України.

- Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка - капіталізована. Коефіцієнт маневреності

власного капіталу розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу. Нормативне значення більше 0 та у динаміці коефіцієнт повинен збільшуватися. Значення цього показника представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу.

Показник	Значення показника на відповідну дату						
	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
Кмвк	0,387	0,5	0,748	0,659	0,77	0,8242	0,8145

Аналіз даних цього показника у період з 31.12.2003р. по 31.12.2009р. вказують на високій ступінь маневреності капіталу, тобто більша частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти.

4. Аналіз ділової активності. Дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства:

Коефіцієнт оборотності активів обчислюється як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості активів підприємства і характеризує ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення. Показує скільки гривень реалізації припадає на кожну гривню, вкладену в активи підприємства. Динаміка цього показника наведена на графіку (рис. 2.7).

Аналізуючи показник, можна констатувати стабільний ріст показника у період з 31.12.2003р по 31.12.2004в. та з 31.12.2006р. по 31.12.2009р. Тобто дані цього показника характеризують високу ступінь ефективності використання підприємством усіх наявних ресурсів.

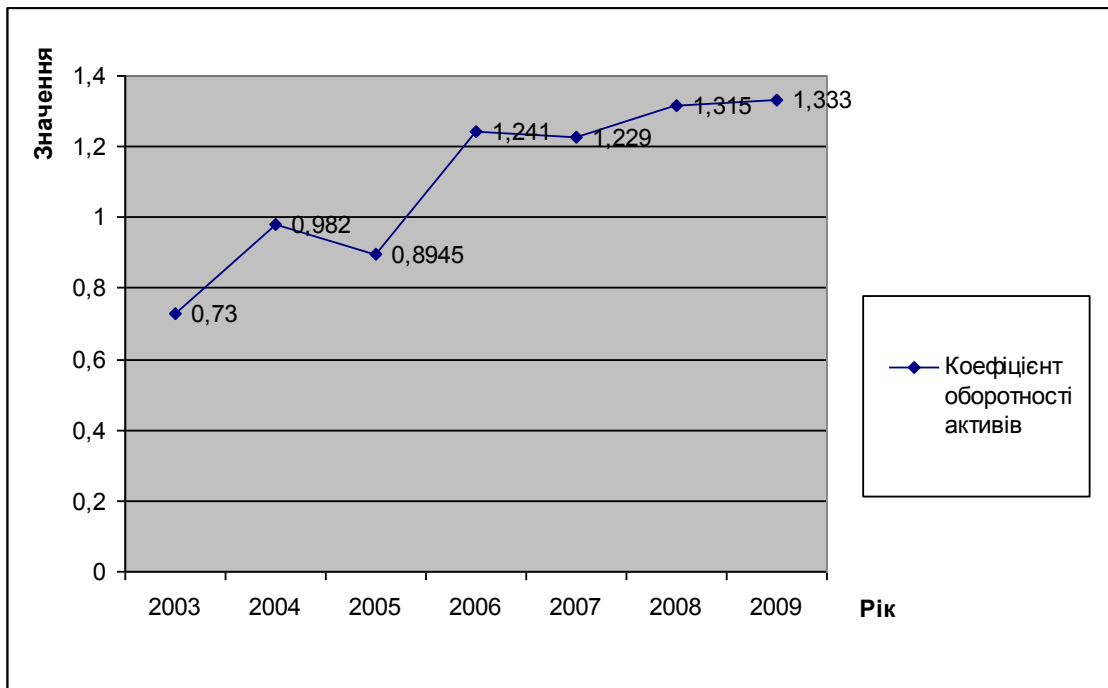


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнта оборотності активів

• Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості і показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, який аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, яке надається підприємству. У динаміці повинен збільшуватися. Значення цього коефіцієнта представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Значення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості.

Показник	Значення показника на відповідну дату						
	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
Кокз	4,176	5,436	5,616	6,979	5,16	4,61	4,348

Динаміка цього показника характеризується підвищенням швидкості обороту кредиторської заборгованості у період з 31.12.2003р. по 31.12.2006р., у 2007 звітному році цей показник зменшується, що свідчить про зменшення швидкості обертання кредиторської заборгованості підприємства та зниження комерційного кредиту, яке надається підприємству.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини дебіторської заборгованості і показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, який аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством. У динаміці повинен збільшуватися. Динаміка цього показника наведена на графіку (рис. 2.8).

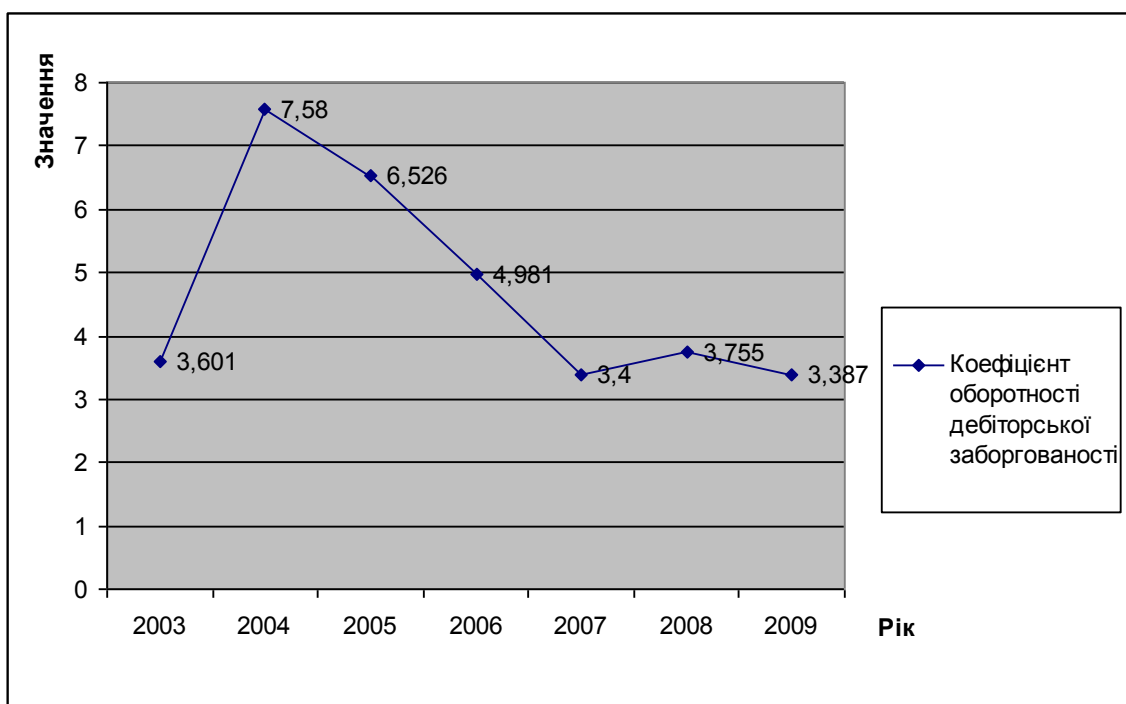


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості

Динаміка коефіцієнта характеризується зростанням швидкості оборотності дебіторської заборгованості у 2003-2004рр., однак, починаючи з 2005 звітнього року, значення коефіцієнту зменшувалось, що свідчить про зменшення оборотності дебіторської заборгованості.

• Строк погашення дебіторської і кредиторської заборгованостей розраховується як відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнту оборотності дебіторської або кредиторської заборгованості і показує середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства. У динаміці ці показники повинні зменшуватися. Перевищення терміну погашення кредиторської заборгованості над дебіторською свідчить про погіршення платоспроможності підприємства. Значення показника строку погашення дебіторської заборгованості представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Строк погашення дебіторської заборгованості

Показник	Значення показника на відповідну дату, дн.						
	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
СПДЗ	72,2	34,3	39,84	52,19	76,4	69,24	76,76

Динаміку показника строку оборотності дебіторської заборгованості можна представити у вигляді графіку (рис 2.9).

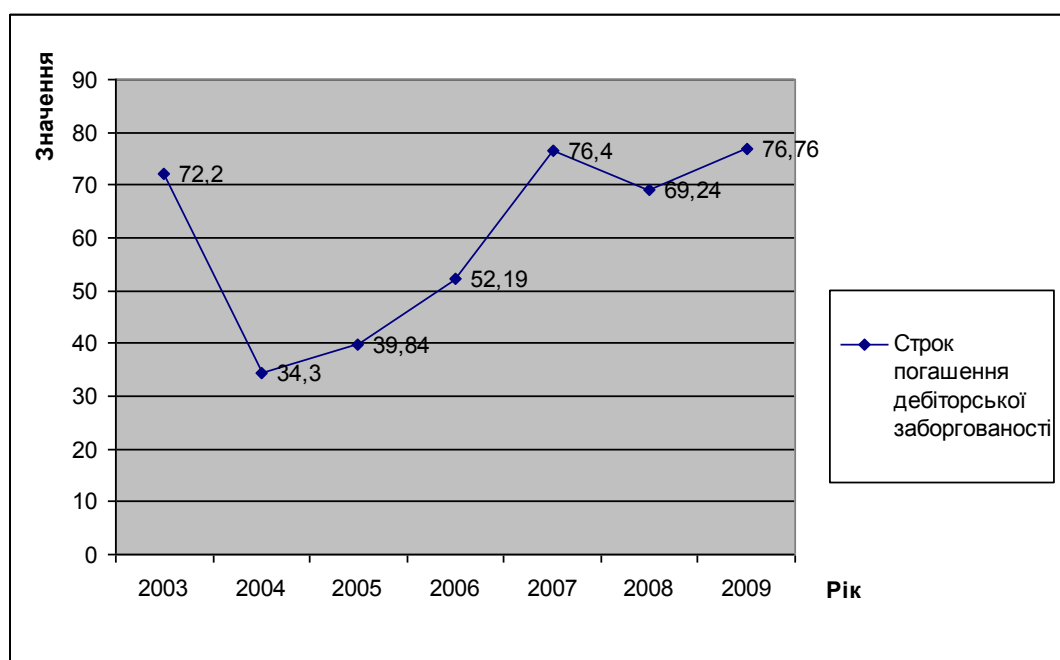


Рисунок 2.9 – Динаміка показника строку оборотності деб. заб.

Значення показника строку погашення кредиторської заборгованості представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Строк погашення кредиторської заборгованості

Показник	Значення показника на відповідну дату, дн.						
	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
СПКЗ	62,2	47,8	46,29	37,25	50,38	56,39	59,79

Динаміка показника строку погашення кредиторської заборгованості представлено на графіку (рис. 2.10).

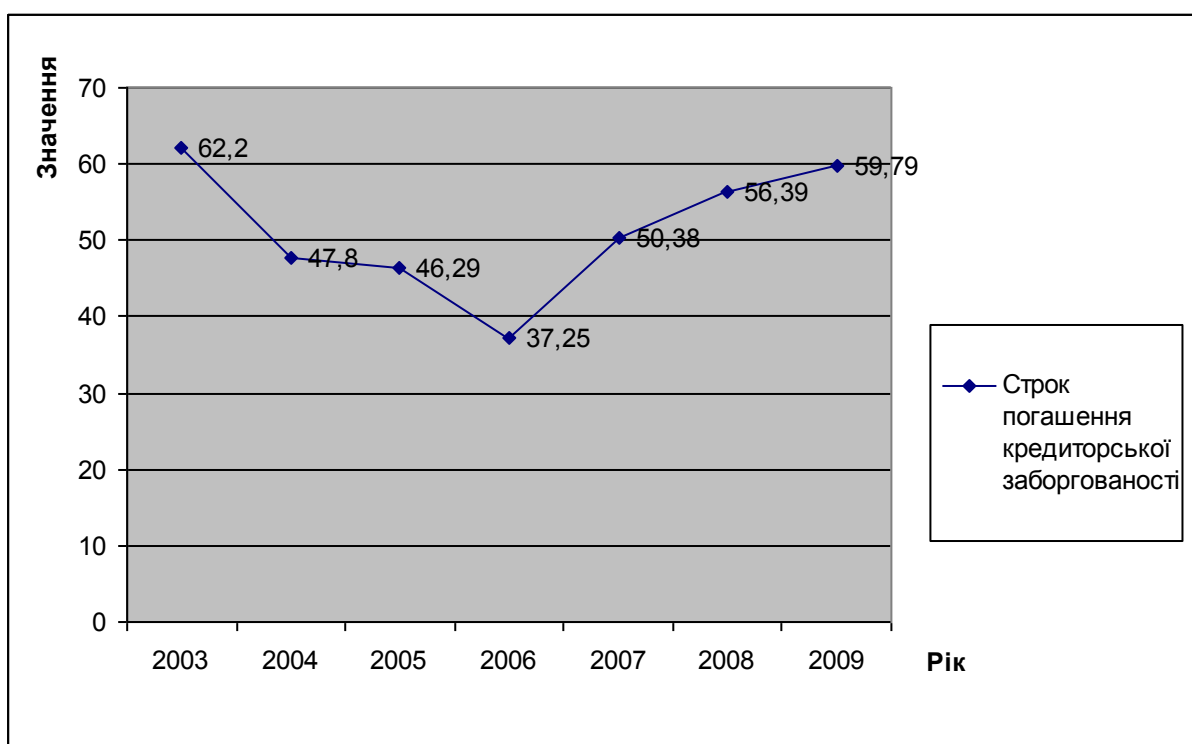


Рисунок 2.10 – Динаміка показника строку оборотності кредиторської заборгованості

Аналізуючи дані показників, можна сказати що строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованості зменшувалися до 2004 та 2006 звітних років відповідно. Починаючи з 2004 та 2006 рр. відповідно показники

демонструють стабільний ріст, що є негативним явищем так як нормальний строк погашення заборгованостей характеризує зменшення цих показників.

- Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів. У динаміці повинен збільшуватися. Значення коефіцієнту представлені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Значення коефіцієнта оборотності основних засобів

Показник	Значення показника на відповідну дату						
	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
Кооз	1,024	1,497	1,089	2,437	2,79	3,54	4,693

Значення цього показника характеризує ефективність використання основних засобів підприємства. Динаміка показника фондовіддачі представлена на графіку (рис. 2.11).

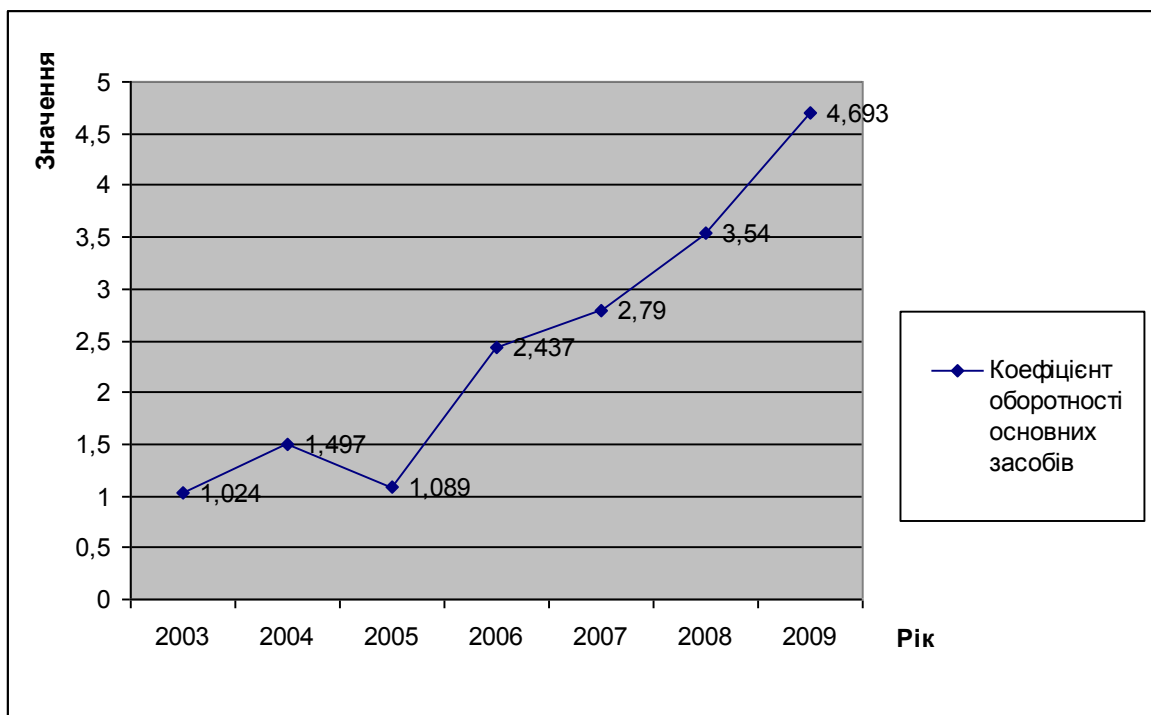


Рисунок 2.11 – Динаміка коефіцієнта оборотності основних засобів

Показник демонструє стабільне зростання починаючи із 2005 звітного року, тобто ефективність використання власних засобів стабільно зростає.

- Коефіцієнт оборотності власного капіталу. Розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства і показує ефективність використання власного капіталу підприємства. У динаміці повинен збільшуватися. Динаміка цього показника представлена на графіку (рис. 2.12).

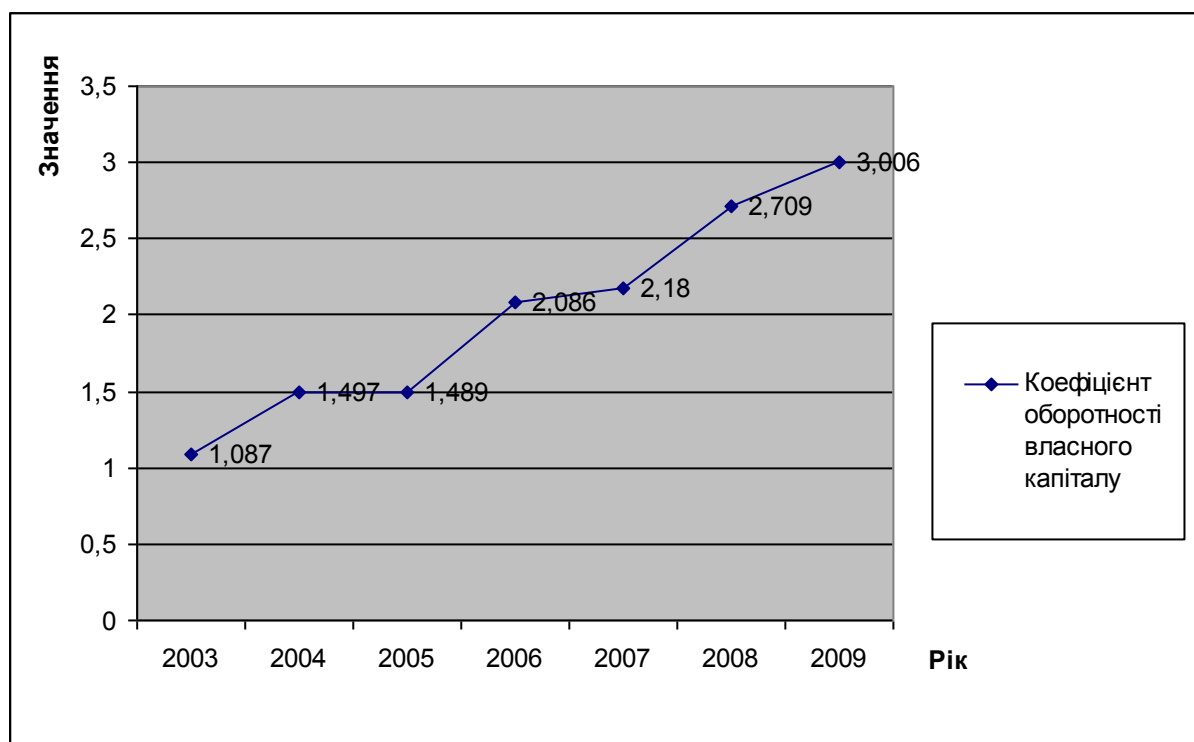


Рисунок 2.12 – Динаміка коефіцієнта оборотності власного капіталу

Аналіз даних показника свідчить про стабільне зростання ефективності використання власного капіталу на підприємстві.

5. Аналіз рентабельності підприємства. Дозволяє визначити ефективність вкладення коштів в підприємство і раціональність їх використання:

- Коефіцієнт рентабельності активів розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів підприємства. Нормативне значення більше 0. Дані цього показника представлені у табл. 2.13.

Різкі коливання показника свідчать про різну ефективність використання підприємством своїх активів, у 2003 звітному році рентабельність активів була від'ємною, що свідчило про негативні результати діяльності підприємства, однак починаючи з 2004 звітного року підприємство демонструє позитивні значення цього показника.

Таблиця 2.13 – Значення коефіцієнта рентабельності активів

Показник	Значення показника на відповідну дату						
	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
Кра	-0,029	0,1276	0,0819	0,021	0,074	0,028	0,204

- Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу і характеризує ефективність вкладення засобів в дане підприємство. Нормативне значення більше 0. Динаміка цього показника представлена на графіку (рис. 2.13).

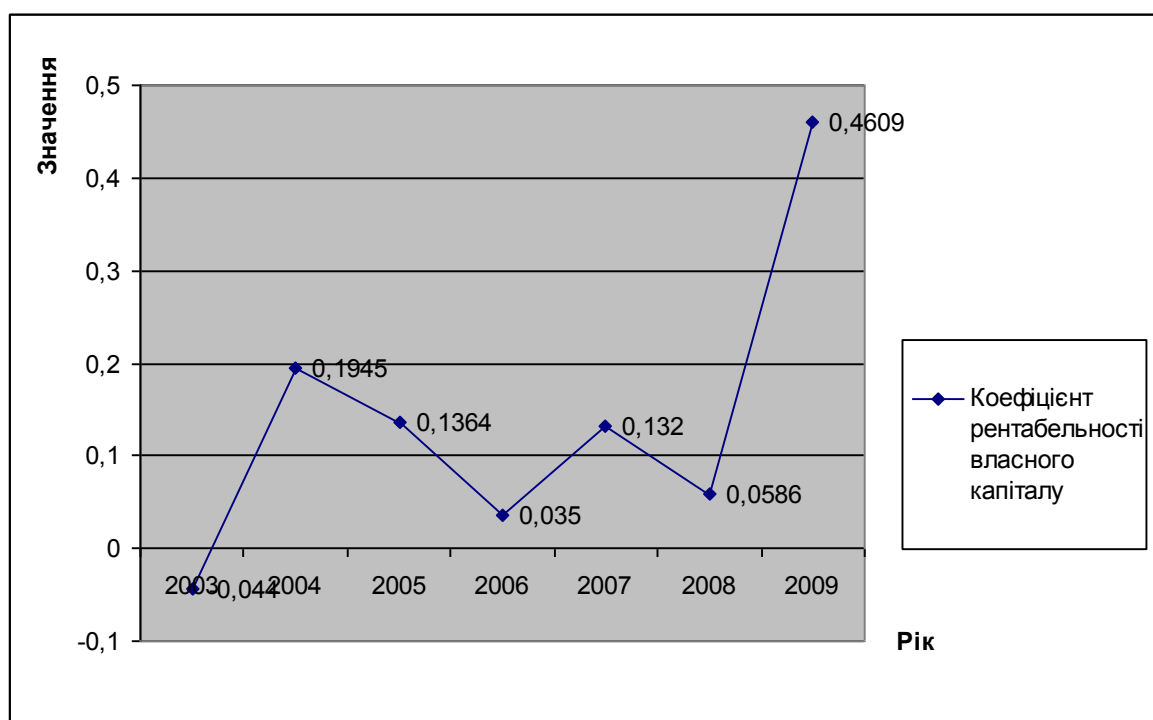


Рисунок 2.13 – Динаміка коефіцієнта рентабельності класного капіталу

Відповідно до коефіцієнта рентабельності активів, коефіцієнт рентабельності власного капіталу мав від'ємне значення у 2003 звітному році, а пізніше демонстрував різкі коливання, однак у межах нормативних значень. Різкий зріст показника у 2009 році можна пояснити стрімким збільшенням прибутку або за рахунок появи великих контактів, або за рахунок неточності звітності.

- Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і характеризує ефективність господарської діяльності підприємства. Нормативне значення більше 0. Дані цього показника представлені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Значення коефіцієнта рентабельності діяльності

Показник	Значення показника на відповідну дату						
	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
Крд	-0,04	0,1298	0,0916	0,0169	0,0605	0,0216	0,153

Відповідно до значень двох перших показників, коефіцієнт рентабельності діяльності мав від'ємне значення у 2003 звітному році, а пізніше коливався у нормативних значеннях, тобто був більше 0. у 2009 році рентабельність діяльності склала 15%, що є нормальним для підприємств машинобудівного комплексу.

- Коефіцієнт рентабельності продукції розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до витрат на її виробництво і збут і характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності. Розрахунок показника рентабельності продукції дає змогу оцінити на скільки продукція відповідає попиту на ринку та оцінити ступінь проведення маркетингових заходів по просуванню продукції на рин-

ках. Нормативне значення більше 0. Динаміка цього показника представлена на графіку (рис. 2.12).

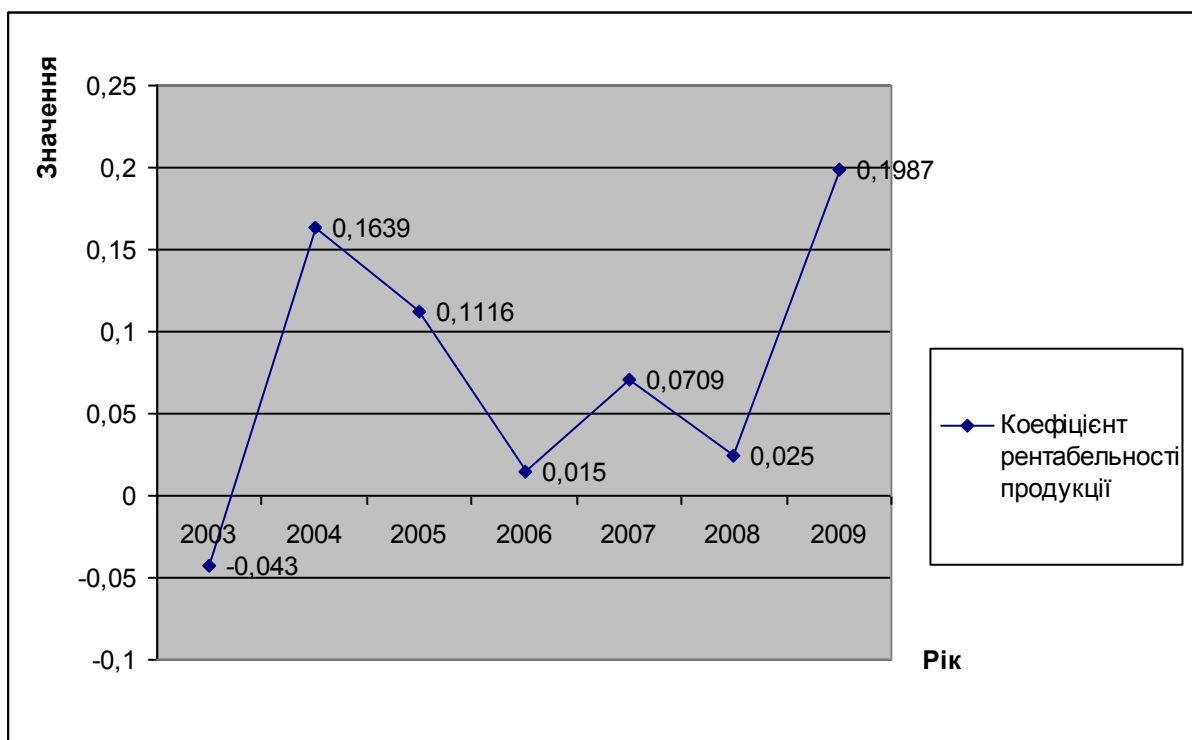


Рисунок 2.14 – Динаміка коефіцієнта рентабельності продукції

Відповідно до значень трьох перших показників, коефіцієнт рентабельності продукції мав від’ємне значення у 2003 звітному році, а пізніше коливався у нормативних значеннях, тобто був більше 0. у 2009 році рентабельність продукції склала 19%, що можна пояснити стрімким збільшенням прибутку, так як собівартість продукції в порівнянні з 2008 роком зросла. Іншим поясненням може бути неточність у звітності.

Аналізуючи дані фінансових показників в цілому, можна відзначити, що частина з них демонструє позитивну динаміку, а частина негативну. Показники рентабельності взагалі не демонструють стабільної динаміки. У числовому вираженні такі коливання пояснюються динамікою отримання прибутку підприємством, чистий прибуток у звітності підприємства може коливатися у рази.

Такі результати розрахунку показників можна в одних випадках пояснити впливом фінансово-економічної кризи, так як більшість показників демонструють зниження своїх значень саме у 2008 році. Інше пояснення таких результатів – це не точність фінансової звітності, наданої ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» державній комісії з цінних паперів та фондового ринку.

2.3 Характеристика зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства включає в себе: міжнародний маркетинг, ведення міжнародних переговорів, зовнішньоторговельні операції, закупки сировини і матеріалів, обслуговування:

1. Міжнародний маркетинг:

З кожним роком конкуренція на світових ринках збуту загострюється. Вплив світової фінансово-економічної кризи призвів до спаду купівельної спроможності потенційних клієнтів, ціни на сировину та матеріали постійно підвищуються, а значить втримати свою позицію на ринку та зберегти конкурентні переваги дедалі важче, тому міжнародна маркетингова діяльність є обов'язковим елементом ЗЕД підприємства.

Фахівці заводу є постійними учасниками спеціалізованих міжнародних виставок, рекламні матеріали підприємства, переведені на іноземні мови, широко відомі в усьому світі. За весь час свого існування, особливо у часи СРСР, географія поставок обладнання заводу була досить широкою. Вона включала країни Південної Америки, Карибського басейну, Африки, Європи, Азії. Однак, із розпадом СРСР, Україна втратила більшу частину торговельних відносин і співпраця з більшістю країн припинилася. Крім того, поява нових конкурентів та нових технологій зробила конкуренцію на досить широкому сегменті ринку неможливою.

Відділ маркетингу підприємства здійснює:

- Вивчення можливостей і ринків збуту, забезпечення реклами і просування товару: підготовка матеріалів для формування базисних зусиль контракту;

- Прогнозування кон'юнктури товарів ринків і динаміки цін, участь в обґрунтуванні контрактних цін: забезпечення необхідної інформації про стан ринку;

Методи забезпечення робіт по вивченню зовнішніх ринків і вимог до якості продукції.

На сьогоднішній день перспективними для підприємства є ринки КНР, Індії та Республіки Куба. В ці країни періодично відряджаються інженери та маркетологи для проведення переговорів та консультацій.

Найголовнішим партнером для підприємства залишається Російська Федерація, поставки до якої складають майже 70% зовнішніх поставок та більшу частину випущеної продукції.

Досить негативною є політика ціноутворення. Вона направлена на отримання більшого прибутку, а тому співвідношення між ціною та якістю в останні роки зміщується в бік ціни, що є неприйнятним на світових ринках насосного обладнання.

Іншим негативним аспектом є майже повна відсутність диверсифікації морально застарілого обладнання. Перелік обладнання поповнюється не за рахунок побудови принципово нового обладнання, а за рахунок зміни характеристик старого. Тому підприємство не може бути конкурентоздатним на ринках західної Європи, де виставлять більш жорсткі вимоги до характеру насосного обладнання.

Тому, незважаючи на плідну роботу маркетологів, існують питання, які слід негайно вирішувати для отримання конкурентних переваг у майбутньому.

2. Зовнішньоторговельні операції:

Одним із напрямів зовнішньоекономічної діяльності заводу є зовнішньоторговельні операції та контрактна діяльність. Як вже відзначалось, що

реально цією діяльністю займається ТОВ «ТД «Гідромашсервіс», однак це підприємство фактично є збутовою одиницею або відділенням підприємства зі статусом окремою юридичною особою.

Зовнішньоторговельні операції заводу розподіляються на 2 групи:

- Основні операції є договірними операціями по купівлі-продажу товарів, тобто ті операції, які зафіксовані в зовнішньоторговельних договорах;
- Допоміжні операції забезпечують належне виконання основних операцій. Вони включають операції по транспортуванню і експедиції вантажів, страхуванню вантажів, фінансуванню зовнішньоторговельних операцій, розрахункам між експортерами і імпортерами, гарантуванню їх взаємних зобов'язань, а також митні і інші операції, у тому числі агентські угоди з посередниками, постачальниками експортних і замовниками імпортних товарів, з рекламними агентами і організаціями, що досліджують кон'юнктуру ринків (кредитні, розрахунково-платіжні, рекламні, страховки, митні, валютні, транспортні).

Етапи підготовки і проведення зовнішньоторговельної операції:

- маркетингові дослідження зовнішнього ринку;
- пошук зарубіжного партнера;
- встановлення контактів з іноземною фірмою;
- аналіз і опрацювання конкурентноздатних матеріалів, розрахунок експортних цін;
- підготовка умов платежу і поставки;
- підготовка проекту контракту;
- проведення переговорів і узгодження проекту контракту
- підписання контракту;
- виконання контрактних зобов'язань: поставка товарів, розрахунково-платіжні операції;
- контроль за виконанням контрактних зобов'язань;
- розгляд можливих претензій.

Кажучи про числові показники зовнішньоторгового обороту, варто відзначити, що підприємство зорієнтовано насамперед на експорт, а тому більша частина виручки надходить саме від експортних операцій.

Обсяг реалізації (без ПДВ) у 2008 році склав 234 547 тис. грн., що на 63 253 тис. грн. більше ніж в 2007 році. Насосного обладнання реалізовано на суму 201 783,9 тис. грн., що складає 86 % від загального обсягу реалізації.

Обсяг реалізації експорту у загальному обсязі реалізації за 2008 рік складає 183 523 тис. грн., що становить 78,2 % від загального обсягу реалізації за 2008 рік, у тому числі експорт до країн далекого зарубіжжя - 10 698,2 тис. грн., що становить 4,6 % від загального обсягу.

Протягом 2009 року основними покупцями продукції ВАТ "Сумський завод "Насосенергомаш" були:

- ЗАТ "Гідромашсервіс" (м. Москва, РФ);
- ВАТ "Силові машини" (м. Санкт-Петербург, РФ);
- АК "Транснефть" (РФ);
- ВАТ "Концерн "Енергоатом" (РФ);
- ВАТ "Северсталь";
- ГМГ "Норильський никель";
- JNPC (Китай);
- NTPC (Індія).

Структура реалізації обладнання представлена на діаграмі (рис 2.15).



Рисунок 2.15 – Структура реалізації обладнання заводу

Структура експорту підприємства представлена на діаграмі рис 2.16.

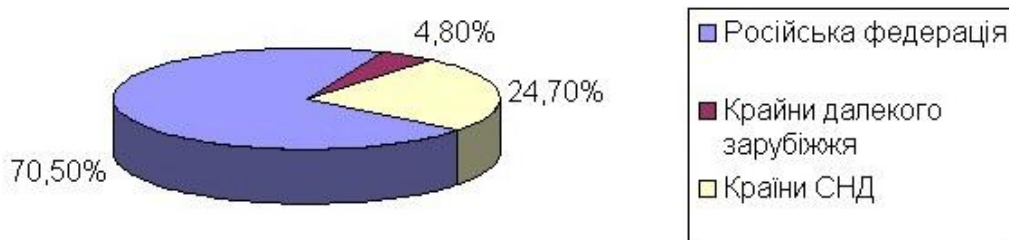


Рисунок 2.16 – Структура експорту
 ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Таким чином, функціонуючи як експортоорієнтоване підприємство, ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» проводить широку зовнішньоекономічну діяльність, яка охоплює велику кількість напрямків та сфер функціонування.

Підприємство входить в структуру ВАТ «Група ГМС». Це холдинг, що динамічно розвивається. Він володіє могутнім науково-виробничим потенціалом в області розробки, виробництва, сервісу насосного і нафтогазового устаткування, проектування і будівництва «під ключ» магістральних нафто- і газопроводів, інших об'єктів нафтогазового комплексу, об'єктів водопостачання і іригації.

Сьогодні ВАТ «Група ГМС» це:

- визнаний лідер в насособудуванні і виробництві блокового устаткування;
- два дивізіони по основних напрямках діяльності (промислові насоси і нафтогазове устаткування та проекти);
- більше 12 000 співробітників;
- клієнти — найбільші нафтогазові, енергогенеруючі компанії і промислові підприємства Росії і країн СНД.

Основні напрями діяльності Групи:

- Розробка і виробництво насосного устаткування для різних галузей промисловості;
- Проектування, виробництво, монтаж і технічне обслуговування блокового, місткості і вимірювального устаткування для об'єктів нафтопромислів

хімічного устаткування, запасних частин до устаткування для нафтової, газової і хімічної промисловості;

- Будівництво об'єктів підготовки і транспортування нафти і газу, об'єктів інженерного забезпечення, інфраструктури і поверхневого облаштування;
- Технічна діагностика, сервісне обслуговування і капітальний ремонт;
- Комплексні поставки насосносилового устаткування виробництва Росії і країн СНД.

До складу холдингу входять підприємства-виробники насосного та газового устаткування із Росії та СНД.

Крім того, холдинг має мережу філіалів та представництв:

- Філіал ЗАТ «Гідромашсервіс» в р. Лівни, Російська Федерація;
- Філіал ЗАТ «Гідромашсервіс» в м. Нафтоюганськ, Російська Федерація;
- Філіал «ГМС-інжиніринг» в м. Тюмень, Російська Федерація;
- Філіал ЗАТ «Гідромашсервіс» в м. Іркутськ, Російська Федерація;
- ЗАТ ТД «Гідромашсервіс Україна» в м. Суми, Україна;
- Представництво ЗАТ «Гідромашсервіс» в р. Ташкент, Узбекистан;
- Представництво ЗАТ «Гідромашсервіс» в р. Ашхабад, Туркменістан.

Структура холдингу представлена на схемі рис. 2.17.

Варто також відмітити про широку мережу дилерів холдингу, які представлені підприємствами майже в усіх автономних округах Російської федерації, України, Білорусь та Естонії.

3. Закупки сировини та обладнання.

Для виготовлення насосного обладнання необхідна велика кількість сировини, матеріалів та комплектуючих. Чорні та кольорові метали підприємство, як правило, отримує від вітчизняних постачальників, однак, частина комплектуючих, таких як: високовольтні двигуни та контрольні та вимірювальні прилади, підприємство закупляє у виробників із Росії, а часто і із країн далекого зарубіжжя.

Постачальниками високовольтних двигунів є:

- ЗАТ «ЛЕЗ», м. Санкт-Петербург, РФ;

- ВАТ «ЕЛСИБ», м. Новосибірськ, РФ;
- ХК «Привод», м. Лисьва, РФ.

Постачальники контрольно-вимірювальних приладів:

- ЗАТ «Манометр», м. Москва, РФ;
- НПП «Еліксир», м. Ростов-на-Дону, РФ;
- Підприємство Bently Nevada, США.

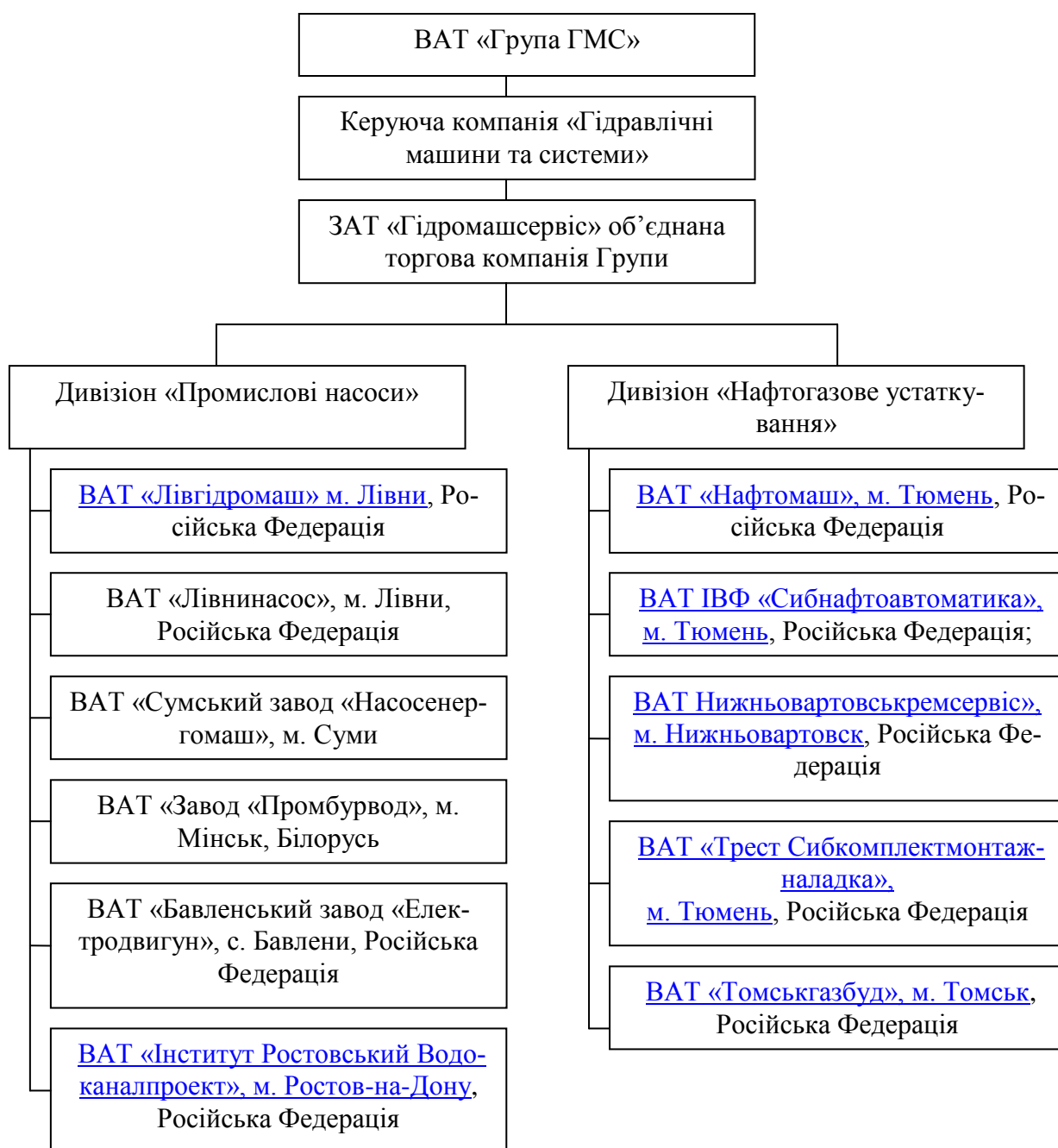


Рисунок 2.17 – Структура холдингу ВАТ «Група ГМС»

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність підприємства включає в себе широкий спектр маркетингових, зовнішньоторгових операцій, що вимагають від маркетологів та менеджерів високого ступеня професійної підготовки.

2.4 Організація системи антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш».

Фактично зовнішньоекономічна діяльність підприємства є основною діяльністю, так як більшість обладнання заводу відвантажується закордонним партнерам (переважно із Російської Федерації).

Вже сьогодні завод отримує великі багатомільйонні замовлення на поставку насосного обладнання для Російської Федерації. Однак, ці контракти укладаються тоді, коли фаза спаду світової економіки переходить у фазу підйому. Більшість показників фінансової стійкості за 2008 звітний рік свідчать про кризові явища, які існували на підприємстві в цей період. Тому розробка та впровадження антикризових заходів у зовнішньоекономічній діяльності – це один із пріоритетних напрямків його діяльності.

Серед антикризових заходів, які були впроваджені підприємством за 2008-2009рр. можна назвати:

- Реструктуризація шляхом приєднання машинобудівних підприємств м.Суми та створення на базі ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» великого інфраструктурного об'єднання;
- Розширення ринків збуту продукції як за рахунок країн СНД, так і за рахунок країн далекого зарубіжжя;
- Освоєння нових видів продукції;
- Виконання надважких замовлень – устаткування для АЕС;
- Реалізація незадіяного у технологічному процесі обладнання;
- Залучення нових кадрів;
- Скорочення робочого дня;

- Залучення незалежного аудиту.

Реструктуризація підприємства забезпечить можливість значно розширити номенклатуру та асортимент устаткування, яке буде випускатися. Також нове реструктуризоване підприємство отримає нову клієнтську базу, що значно розширить географію експорту обладнання.

Виробництво живильних насосів для атомних електростанцій та насосів для магістральних нафтогонів значно збільшило оборот підприємства та дозволило уникнути такого антикризового заходу, як масове звільнення персоналу.

Реалізація незадіяного у технологічному процесі обладнання дозволяє отримати фінансові ресурси та звільнити виробничі площі для встановлення нового обладнання.

Підприємство займається підбором кваліфікованого персоналу. Молоді фахівці інженери та конструктори залучаються до розробки нового устаткування та часто вносять значні раціоналізаторські пропозиції.

Скорочення робочого дня, а відповідно і заробітної плати дозволило уникнути масових звільнень та утримати безцінний персонал у той період, коли масові скорочення відбулися на більшості машинобудівних підприємств України.

Залучення незалежних аудиторів дозволяє керівництву оперативно отримувати інформацію про фінансовий стан підприємства та створювати адекватні звіти для акціонерів.

Таким чином, можна сказати, що антикризове управління на підприємстві здійснюється, однією із складових цього процесу – це антикризове управління зовнішньоекономічною діяльністю. Однак, незважаючи ті заходи, які вже були впроваджені, існує також і ряд проблем, які необхідно вирішити для збереження платоспроможності у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Аналіз ефективності антикризових заходів на ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» з використанням методик прогнозування банкрутства

Менеджери підприємства постійно впроваджують нові антикризові заходи, які направлені на покращення його фінансово-економічного стану. Однак показники фінансової стійкості вказують на певні кризові явища, які мають місце на виробництві сьогодні. Тому для оцінки фінансового становища підприємства, проведемо аналіз діяльності ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» за методиками прогнозування банкрутства:

1. Методика Бівера. Вихідні дані для розрахунку показників методики наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для розрахунку показників методики Бівера

Стаття балансу	Дані на 31.12.2009р. (тис. грн.)
Чистий прибуток	51549
Амортизація	333
Довгострокові зобов'язання	36484
Короткострокові зобов'язання	126761
Активи	305723
Власний капітал	137645
Необоротні активи	65097
Оборотні активи	238885

Розрахунок показників представлено у табл. 3.2.

Отримані результати розрахунків дають можливість сказати, що підприємство знаходиться у непростому стані. Значення коефіцієнта Бівера не входить в нормативне значення для нормально-функціонуючого підприємства, однак не свідчить про можливість настання банкрутства у найближчі 5 років. Значення коефіцієнта рентабельності активів свідчить про повну відсутність вірогідності настання банкрутства, так як його значення є вищим за нормативне і становить 16,9%. Дані показника фінансового левериджу свід-

чить про настання банкрутства за 5 років, так як його значення підпадає під цю категорію. Іншу ситуацію прослідкувати із коефіцієнтами покриття активів власним оборотним капіталом та покриття, вони свідчать про настання банкрутства на протязі трьох років.

Таблиця 3.2 – Розрахунок показників методики Бівера для ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Показник	Розрахунок	Значення для нормального підприємства	Значення за 5 років до банкрутства	Значення за 3 роки до банкрутства	Значення показників для підприємства на 31.12.2009р.
1. Коефіцієнт Бівера	$\frac{ЧП - Аморт}{ДЗ + КЗ}$	04-0,45	0,17	-0,15	0,297
2. Рентабельність активів	$\frac{ЧП}{Активи} \times 100\%$	6-8%	4%	-22%	16,9
3. Фінансовий леверидж	$\frac{ДЗ + КЗ}{Активи} \times 100\%$	37-50%	50-80%	>80%	53,4
4. Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом	$\frac{ВК - НА}{Активи}$	>0,4	0,3-0,4	0,06	0,237
5. Коефіцієнт покриття	$\frac{ОА}{ДЗ}$	>3,2	>2	<1	1, 885

Тобто, отримані дані за цією методикою досить неоднозначні. Цю методику не можна вважати абсолютно правильною та повністю відповідною до сучасного українського економічного середовища, однак вона дозволяє виявити найбільш проблемні моменти та більш чітко орієнтуватися у фінансовій стабільності підприємства.

2. Методика прогнозування банкрутства американського вченого-економіста Е.Альтмана. При розрахунку був використаний варіант моделі для компаній, акції яких котируються на біржі. Результати розрахунку результуючого показника методики Альтмана представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати розрахунку результуючого показника Z методики Альтмана

Показник	Ваговий коефіцієнт	Значення показника
x1	1,2	0,367
x2	1,4	0,213
x3	3,3	0,001
x4	0,6	0,843
x5	0,999	1,107
Результуючий показник, Z	–	2,353

Результат розрахунку коефіцієнта Альтмана, тобто «Z-рахунок», дає змогу сказати, що на даному етапі підприємство знаходиться у фазі невизначеності, так як отриманий результат знаходиться у діапазоні від 1,81 до 2,99. Тобто ця методика також вказує на певні несприятливі явища, які існують на підприємстві на сьогоднішній день.

3. Методика Credit-men. Результати розрахунку показника N представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати розрахунку показника N методики Credit-men для ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» на 31.12.2009р.

Показник	Ваговий коефіцієнт	Значення показника
R1	25	1,042
R2	25	0,450
R3	10	2,114
R4	20	11,177
R5	20	3,387
N	–	349,740

Дані цього показника вказують на втричі перевищене нормативне значення ($N > 100$), однак досить серйозного сумніву викликає показник R4, тобто відношення собівартості продукції до запасів. При збільшенні собівартості та скороченню запасів, значення цього показника ростуть та збільшують його долю в розрахунку у результуючому показнику. Однак, це зовсім не свідчить про позитивне фінансове становище на підприємстві.

4. Методика Сайфулліна та Кадикова. Результати розрахунку показника R представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Результати розрахунку показника R методики Сайфулліна та Кадикова для ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» на 31.12.2009р.

Показник	Ваговий коефіцієнт	Значення показника на 31.12.2008р.	Значення показника на 31.12.2009р.
К _о	2	1,860	1,884
К _{пл}	0,1	0,009	0,885
К _{оа}	0,08	1,315	1,333
К _м	0,45	0,025	0,199
К _{рвк}	1	0,059	0,461
R	–	0,378	2,614

Аналіз по методиці Сайфулліна не дав точних результатів, це можна пояснити неточностями у звітності, яку надало підприємство до Державної комісії по цінним паперам та фондовому ринку, однак можна констатувати значне погіршення фінансового стану підприємства у 2008 звітному році та поступове покращення у 2009 звітному році.

5. Методика Фулмера. Результати розрахунку результуючого показника Н представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Результати розрахунку показника Н методики Фулмера для ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» на 31.12.2009р.

Показник	Ваговий коефіцієнт	Значення показника на 31.12.2009р.
X1	5,528	0,319
X2	0,212	1,107
X3	0,073	0,544
X4	1,27	0,316
X5	0,12	0,119
X6	2,335	0,415
X7	0,575	4,471
X8	1,083	1,463
H	–	4,473

Аналіз фінансового стану за цією методикою вказує на відсутність загрози банкрутства, так значення результуючого показника більше 0, однак це значення теж можна пояснити неточністю фінансової звітності, яка оприлюднена на сайті Державної комісії по цінним паперам та фондовому ринку.

6. Модель Зайцевої. Результати розрахунку результуючих показників К та К_п представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Результати розрахунку показників К та Кп моделі Зайцевої для ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» на 31.12.2009р.

Показник	Ваговий коефіцієнт	Значення показника на 31.12.2009р.
X1	0,25	0
X2	0,1	0,700
X3	0,2	3,552
X4	0,25	0
X5	0,1	1,186
X6	0,1	0,903
X6*	0,1	0,831
К	–	0,989
Кп	–	1,653

Таким чином, результуючий показник $K < K_p$, тобто фактичне значення менше нормативного, це свідчить про малу вірогідність настання банкрутства.

7. Методика Іркутської державної економічної академії. Результати розрахунку результуючого показника Z представлено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Результати розрахунку показника Z методики ІДЕА для ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» на 31.12.2009р.

Показник	Ваговий коефіцієнт	Значення показника на 31.12.2009р.
K1	0,838	0,781
K2	1	0,375
K3	0,054	1,107
K4	0,63	0,091
Z	–	0,77

За цією методикою вірогідність банкрутства висока, так як результуючий показник становить 77%.

8. Методика Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції. Результати розрахунку за цією методикою представлено у табл. 3.9.

Розрахунок за українською методикою вказує на неплатоспроможність підприємства, так як значення показника поточної платоспроможності є меншими від нормативного значення, однак варто сказати про неефективність даної методики. Її суть полягає у різниці суми фінансових інвестицій та грошових коштів і поточними зобов'язаннями.

Таблиця 3.9 – Розрахунок показників поточної платоспроможності на 31.12.2008р. та на 31.12.2009р.

Показник	Нормативне значення	Значення показника на 31.12.2008р.	Значення показника на 31.12.2009р.
Пп	>0	-74764	-92619

Однак, ця методика зовсім не враховує дебіторську заборгованість та той факт, що наявні грошові кошти могли бути направлені на певні операційні процеси, а тому в сучасних умовах її неможна вважати ефективною.

Результати розрахунку вірогідності банкрутства за різними методиками представлені у табл. 3.10:

Таблиця 3.10 – Результати розрахунку вірогідності банкрутства ВАТ «сумський завод «Насосенергомаш» за різними методиками

Методика	Нормативне значення		Фактичне значення на 31.12.2009р.	Результат
	Нормально функціонуюче підприємство	Висока вірогідність банкрутства		
1. Методика Бівера	–	–	–	–
–Коефіцієнт Бівера	04-0,45	>0,17	0,297	Невизначеність
–Рентабельність активів	6-8%	>4%	16,9%	Загроза банкрутства відсутня
–Фінансовий леверидж	37-50%	50-80% та більше	53,4%	Можлива загроза банкрутства за 5 років
–Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом	>0,4	0,3-0,4	0,237	Можлива загроза банкрутства за 3 роки
–Коефіцієнт покриття	>3,2	>2	1,885	Можлива загроза банкрутства за 5 років
2. Методика Альтмана	>2,99	1,81-2,99	2,353	Зона невизначеності
3. Методика Credit-men	N>=100	N<100	349,740	Загроза банкрутства відсутня
4. Методика Сайфулліна та Кадикова	R>1	R<1	2,614	Загроза банкрутства відсутня
5. Методика Фулмера	H>0	H<0	4,473	Загроза банкрутства відсутня
6. Модель Зайцевої	Kф<Kн	Kф>Kн	Kн = 1,653 Kф= 0,989	Загроза банкрутства відсутня

Продовження табл. 3.10

Методика	Нормативне значення		Фактичне значення на 31.12.2009р.	Результат Нормально функціонуюче підприємство
	Нормально функціонуюче підприємство	Висока вірогідність банкрутства		
7. Методика ІДЕА	$Z < 35\%$	$Z > 50\%$	77%	Висока загроза банкрутства
8 Методика Міністерства економіки України	$Пп > 0$	$Пп < 0$	-92619	Неплатоспроможність

Аналіз проводився з використанням офіційної фінансової звітності підприємства, тобто балансу (табл. В.1 та В.2) і звіту про фінансові результати (табл. Г.1).

Для аналізу вірогідності банкрутства були обрані ті методики, в яких використовується або різна система показників, або різна їх варіація, тому аналіз даних за цими методиками є досить багатограним.

Виходячи із даних Таблиці 3.10, можна виділити цікаву тенденцію - методики, які базуються на розрахунку одного результуючого показника у більшості демонструють сприятливу ситуацію на підприємстві, в той час як розрахунок часткових показників досить різняться. В цілому можна сказати, що підприємство знаходиться у фазі невизначеності, підтвердженням цього є факт коливання різних показників фінансової стійкості. Варто також сказати, що жодна з наведених методик не дає комплексного розуміння фінансово-економічної ситуації на підприємстві, так як кожна з них характеризує діяльність з різних боків, використовуючи для цього дані різних рядків балансу. Крім того, дослідження результатів різних методик дасть змогу виявити проблемні моменти в діяльності та створити ефективні антикризові заходи. Тому для комплексної оцінки вірогідності банкрутства фінансисти підприємства повинні використовувати різні методики прогнозування банкрутства.

Таким чином, використання інструментів антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю та розробка відповідних антикризових програм ЗЕД – це необхідний напрямок діяльності менеджменту підприємств.

ва, так як, незважаючи на позитивні заяви керівництва, його фінансовий стан досить невизначений.

3.2 Перспективні інструменти вдосконалення антикризового управління на підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність

Основною проблемою, з якою стикаються антикризові менеджери, здійснюючи заходи по відновленню платоспроможності та відвернення банкрутства – це застарілі методи управління підприємствами, які існували у д кризовому періоді. Нажаль, більшість великих підприємств, а особливо державних, і зараз намагається подолати економічний спад старими методами, тобто необґрунтоване скорочення штату та заробітних плат, доведення до банкрутства тощо.

Однак, існують більш дієві та прогресивні методи антикризового менеджменту (див. рис. 3.1). Ці методи особливо актуальні для підприємств з розвиненою зовнішньоекономічною діяльністю.



Рисунок 3.1 – Прогресивні методи антикризового управління

1. Реструктуризація компанії - це структурна перебудова компанії в цілях забезпечення ефективного розподілу і використання всіх його ресурсів. Вона полягає в створенні комплексу бізнес-одиниць на основі розділення, з'єднання, ліквідації діючих і організації нових структурних підрозділів, приєднання до компанії інших компаній, придбання визначальної частки в статутному капіталі або акцій інших підприємств. Вона також проводиться для раціоналізації бізнес-процесів, визначення найефективніших і швидкоокупних напрямів розвитку бізнесу, підвищення ефективності управління капіталом і компанією в цілому. Реструктуризація включає: вдосконалення системи управління, фінансово-економічної політики компанії, її операційної діяльності, системи маркетингу і збуту, управління персоналом. В умовах української економіки реструктуризація може стати ефективним антикризовим заходом, так як дозволяє покращити показники діяльності підприємств та не допустити банкрутства підприємств [33].

Основною причиною, чому компанії вдаються до реструктуризації є низька ефективність їх діяльності, яка виражається в незадовільних фінансових показниках, в дефіциті оборотних коштів, у високому рівні дебіторської і кредиторської заборгованості. Втім, і успішні компанії часто проводять структурні перетворення. Адже будь-яка модифікація масштабів бізнесу або ринкових умов вимагає адекватної зміни системи управління і проведення програм реструктуризації.

Головними цілями реструктуризації є підвищення конкурентоспроможності компанії та подальше збільшення її вартості. Залежно від цільових установок і стратегії компанії визначається одна з форм реструктуризації: оперативна або стратегічна.

Оперативна реструктуризація означає зміну структури компанії з метою її фінансового оздоровлення (якщо компанія знаходиться в кризовому стані), або з метою поліпшення платоспроможності. Вона проводиться за рахунок внутрішніх джерел компанії за допомогою інструментарію скорочення і "випрямлення" витрат (перехід від непрямих до прямих витрат), виділення і

продажу непрофільних і допоміжних виробництв та підрозділів. Результатом оперативної реструктуризації є отримання прозорої і більш керованої компанії, в якій власники і менеджери вже можуть зрозуміти, які напрями слід розвивати, а від яких відмовитися. Оперативна реструктуризація сприяє поліпшенню результатів діяльності підприємства в короткостроковому періоді і створює передумови для проведення подальшої, стратегічної реструктуризації.

Стратегічна реструктуризація - це процес структурних змін, направлений на підвищення інвестиційної привабливості компанії, на розширення її можливостей по залученню зовнішнього фінансування і зростання вартості. Реалізація такого типу реструктуризації направлена на досягнення довгострокових цілей. Результатом її успішного проведення стає збільшений потік чистої поточної вартості майбутніх доходів, зростання конкурентоспроможності компанії і ринкової вартості її власного капіталу. Проведення як оперативної, так і стратегічної реструктуризації може охоплювати або всі елементи бізнес-системи, або окремі її складові.

Тому існує класифікація форм реструктуризації за масштабом обхвату структурних змін. По цьому критерію виділяють комплексну і часткову реструктуризацію.

Комплексна реструктуризація - це довгостроковий і дорогий процес, до якого вдаються лише одиниці підприємств. Вона проводиться поетапно, перетворення охоплюють всі елементи компанії. В ході такої реструктуризації використовуються різні механізми. При цьому залежно від впливу точкових перетворень на окремі напрями діяльності компанії відбувається коректування загальної програми реструктуризації і проводиться подальша робота.

На відміну від комплексної, часткова реструктуризація вдосконалює один або декілька елементів бізнес-системи. В ході її реалізації, змінами у функціональних областях відокремлено займаються сторонні консультанти, і часто перетворення носять хаотичний характер, а їх вплив на інші напрями діяльності компанії не аналізується. Тому не дивно, що часткова реструктури-

зація приводить лише до локальних результатів і може бути неефективна в рамках всієї бізнес-системи.

На сьогоднішній день міжнародна практика і досвід проведення реструктуризації в Україні свідчать про те, що реструктуризація - це одна з найскладніших управлінських задач. Вона не є одноразовою зміною в структурі капіталу або у виробництві. Це процес, який повинен враховувати безліч обмежень і специфіку тієї компанії, в якій він проводиться. Отже, проводити його необхідно, вже маючи чіткі цілі, концепцію реструктуризації, розуміння кожного з її етапів і методів, за допомогою яких необхідно діяти.

Кажучи про антикризове управління на ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш», варто відзначити, що у період 2009-2010рр. на підприємстві відбувається комплексна реструктуризація шляхом об'єднання машинобудівних підприємств м. Суми. Це досить перспективний напрямок антикризового управління для цього підприємства, так як він дозволить створити на базі заводу великий інфраструктурний комплекс по виготовленню насосного обладнання

Етапи реструктуризації компанії (див. рис. 3.2).

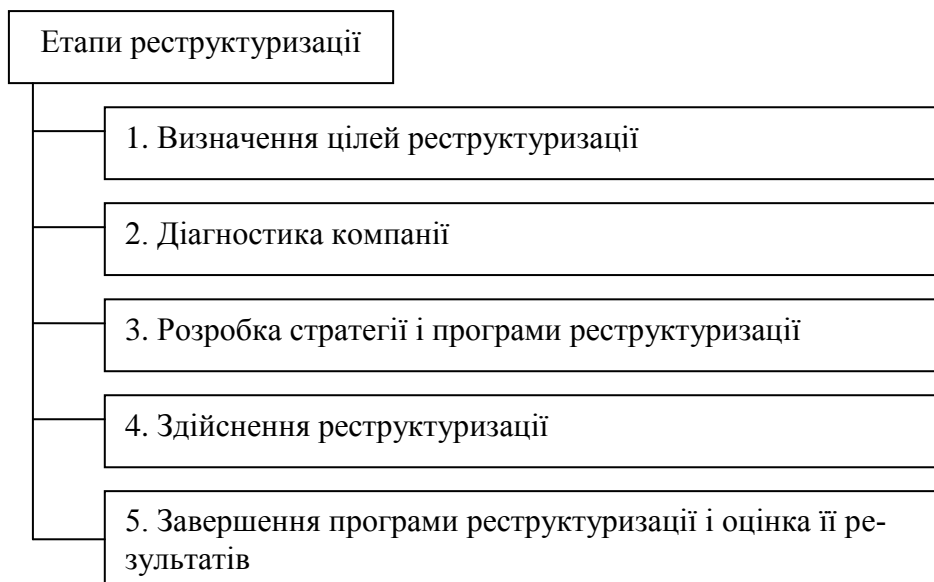


Рисунок 3.2 – Етапи реструктуризації

Єдиного рецепту реструктуризації для всіх компаній не існує. Більше того, навіть послідовність етапів реструктуризації, не говорячи про вибір ін-

струментарію, може істотно різнитися залежно від стану компанії, її потенціалу, позицій на ринку, поведінки конкурентів, характеристик її товарів та послуг і багатьох інших чинників.

Однак можна виділити наступні етапи її проведення:

Перший етап - визначення цілей реструктуризації. Власники і менеджмент повинні визначити, що саме їх не влаштовує в поточній діяльності компанії, і яких змін вони очікують добитися в результаті структурних змін. Від того, наскільки правильно вони визначають цілі і круг задач, залежить подальший розвиток компанії і відповідно доля програми реструктуризації.

Другий етап - діагностика компанії. Її проводять для того, щоб виявити проблеми компанії, визначити її слабкі і сильні сторони, зрозуміти перспективи розвитку і рентабельність подальшого інвестування в цей бізнес. При проведенні діагностики, як правило, здійснюється правовий, податковий аналіз, аналіз операційної діяльності, ринку і інвестиційної привабливості компанії. Також вивчається її фінансовий стан, стратегія і діяльність керівництва.

Третій етап - розробка стратегії і програми реструктуризації. На цьому етапі за даними, отриманими в результаті діагностики, складається декілька альтернативних варіантів розвитку компанії. Для кожного варіанту визначаються методи реструктуризації, розраховуються прогностичні показники, оцінюються можливі ризики, об'єми задіяних ресурсів. На основі різних критеріїв власниками компанії і менеджментом проводиться оцінка ефективності тієї або іншої альтернативи і здійснюється вибір, відповідно до якого розробляється програма реструктуризації. При цьому формалізуються і уточнюються стратегічні цілі підприємства, деталізують якісні і кількісні цільові параметри, які повинна досягти система з урахуванням ресурсних обмежень.

Четвертий етап - здійснення реструктуризації відповідно до розробленої програми. Формується команда фахівців, задіяних в роботі. Потім опрацьовуються і послідовно реалізуються всі етапи програми. В ході проведення четвертого етапу реструктуризації уточнюються цільові показники і, якщо

відбувається їх відхилення від запланованих значень, компанія здійснює корегування програми.

П'ятий етап - завершення програми реструктуризації і оцінка її результатів. На останньому етапі команда, відповідальна за реалізацію програми, здійснює контроль за виконанням цільових показників, аналізує отримані результати і готує підсумковий звіт про виконану роботу.

Для того, щоб успішно здійснити вищеперелічені етапи, необхідно правильно сформулювати цілі реструктуризації. Вони визначаються виходячи із загальної стратегії компанії. В термінології менеджменту, стратегія - цей генеральний напрям дій компанії, дотримання якого в перспективі повинно привести до запланованих цілей.

Процес вибору стратегії відбувається після з'ясування поточної стратегії компанії і проведення ретельного аналізу портфеля продукції. Остання процедура є одним з найважливіших інструментів стратегічного управління. Адже аналіз портфеля дозволяє збалансувати ризики бізнесу, його грошові надходження, що приводить до підвищення загальної фінансової віддачі.

Останні зарубіжні дослідження в області стратегічного управління свідчать про те, що спеціалізовані компанії більш ефективні, ніж диверсифіковані. Якість їх продукції набагато краще, продуктивність праці в таких компаніях вища, а розвиток більш динамічний.

На початку 90-х років один з професорів бізнес-школи Колумбійського університету Френк Ліхтенберг провів дослідження 17 000 американських заводів. результати показали, що диверсифікація негативно впливає на продуктивність праці. Чим більше число галузей, в яких веде діяльність компанія-власник заводу, тим менше продуктивність праці на окремо взятому заводі. Роботи інших дослідників показують, що і прибутковість корпорацій страждає в результаті диверсифікації.

Вона ж впливає і на темпи зростання бізнесу. Вивчення компанією «McKinsey» історії близько 50 компаній, що досягли рекордних темпів зростання об'єму продаж (більше 100% на рік), дозволив консультантам зробити

наступний висновок: найхарактерніший елемент стратегії швидкозрослих компаній - це їх вузька спеціалізація. Диверсифікованих компаній серед лідерів зростання при цьому не виявилось.

Ефективність спеціалізованих компаній в порівнянні з диверсифікованими визначена декількома причинами:

по-перше, діяльність менеджменту спеціалізованих компаній концентрується в одній області;

по-друге, в спеціалізованих компаніях не відбувається розпиленості ресурсів (тимчасових, фінансових) по великій кількості напрямів діяльності;

по-третє, структура бізнесу у випадку спеціалізованих компаній більш впорядкована;

по-четверте, в цих компаніях немає "пожирачів прибутку", тобто тих бізнес-напрямів, які спонсоруються в рамках диверсифікованих структур.

Звичайно, що великі українські підприємства мають більш-менш вузьку спеціалізацію, однак у нас існує проблема випуску нерентабельної, неприбуткової та не конкурентноздатної продукції.

Незважаючи на широкий спектр насосного обладнання, яке випускає ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш», це підприємство є досить вузькоспеціалізованим, а тому, навіть у роки світової фінансово-економічної кризи, воно продовжує працювати та поступово нарощувати виробничі потужності, а тому факт більш ефективного функціонування вузькоспеціалізованих підприємств підтверджується на прикладі сумського заводу.

Якщо ж компанія зважилася на проведення реструктуризації, то на початковому етапі визначення цілей, їй необхідно чітко визначити для себе: в яких напрямках вона продовжуватиме свою діяльність, в яких згортати виробництво, а які тільки починати розвивати. Саме це допоможе їй визначити, яким способом краще здійснювати структурні перетворення, щоб досягти максимальної ефективності і мінімізувати можливі ризики.

Однак, в ході реалізації проекту по реструктуризації підприємства не застраховані від негативних результатів. Існує декілька найбільш важливих

для компаній ризиків, які можуть негативно вплинути на проведення програм реструктуризації (див. рис. 3.3).

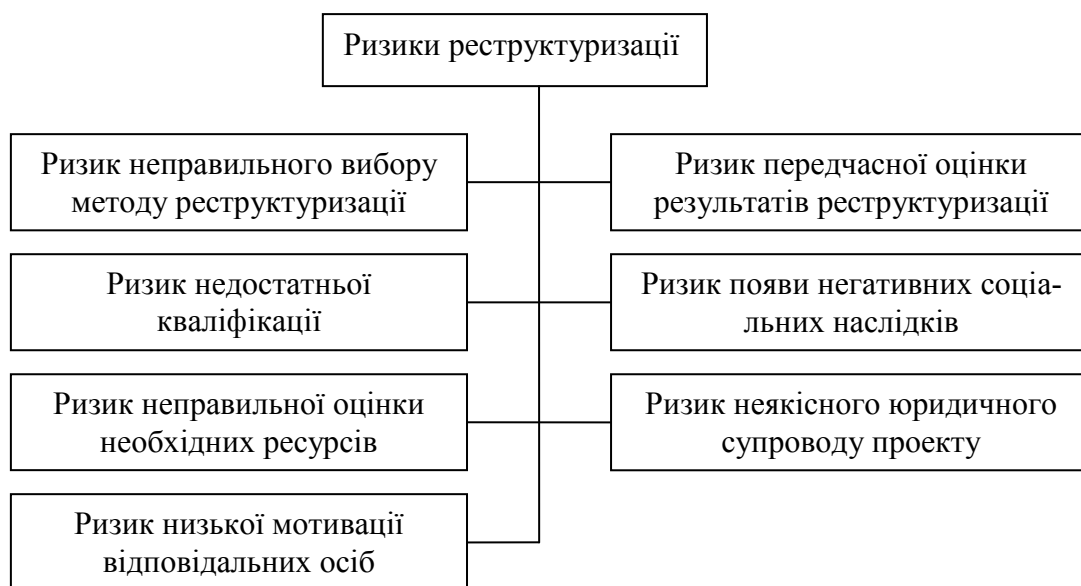


Рисунок 3.3 – Ризики реструктуризації

Ризик 1. Ризик неправильного вибору методу реструктуризації. Якщо компанія ухвалила рішення про проведення оперативної реструктуризації, то нею можуть бути використані наступні методи. По-перше, методи реструктуризації майнового комплексу, такі як здача в оренду, консервація, ліквідація, списання активів, їх реалізація. По-друге, методи реструктуризації кредиторської заборгованості, зокрема, визнання заборгованості недійсною, відстрочення або розстрочка боргу з подальшим погашенням, погашення заборгованості з мінімальними витратами, викуп прав вимог до кредитора з подальшим пред'явленням вимог і багато інших. По-третє, організація може використовувати методи реструктуризації дебіторської заборгованості, серед них погашення заборгованості з отриманням максимального економічного ефекту, визнання заборгованості недійсною, а також різні форми звільнення або скорочення чисельності співробітників.

Однак, якщо компанія вже добилася високого рівня операційної ефективності, вона починає використовувати інструментарій стратегічної реструктуризації, зокрема удосконалює структуру бізнес-портфеля компанії, створює управлінський і фінансовий потенціал для нового зростання. Цього мож-

на досягти або за рахунок видалення з бізнес-портфеля тих напрямів, які не є ключовими для майбутнього компанії, або за рахунок зміцнення стратегічно важливих для компанії напрямів шляхом придбання нових видів бізнесу.

Як вже відзначалось, на підприємстві ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш», вже використовувалися інструменти оперативної реструктуризації, зокрема продаж невикористаного у технологічному процесі обладнання та скорочення робочого дня для працівників. Сьогодні підприємство проводить стратегічну реструктуризацію, яка значно розширить виробничий потенціал та можливості, що дозволить у майбутньому нарощувати випуск продукції.

Ризик 2. Ризик передчасної оцінки результатів реструктуризації. На практиці визначити, де починаються реальні результати структурних змін дуже складно. Часто негативні короткострокові наслідки реструктуризації менеджмент компанії приймає за її підсумки. В цьому випадку вся програма може бути згорнута, а стратегічна мета так і не досягнута. Для мінімізації цього ризику необхідне правильне формування програми реструктуризації з докладним описом всіх короткострокових результатів і цільових показників, а також з чітким визначенням довгострокових цілей.

Аналізуючи фінансову звітність ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш», можна сказати, що на сьогоднішній день реструктуризація підприємства не завдала негативного впливу на роботу підприємства. Більшість показників фінансової стійкості мають тенденцію до зростання. Однак, це також можна пояснити неточностями у звітності підприємства, яка представлена на сайті Державної комісії по цінним паперам та фондовому ринку. Незважаючи на це, підприємство продовжує працювати у відносно нормальному режимі та нарощувати випуск продукції, що свідчить про позитивні зрушення у його діяльності.

Ризик 3. Ризик недостатньої кваліфікації представників органів управління компанії. Цей ризик можна мінімізувати двома способами. Або шляхом звільнення менеджменту компанії і залучення нової команди управлінців.

Або, другий варіант, за рахунок проведення спеціалізованих семінарів і тренінгів для роз'яснення керівництву цілей і основних напрямів реструктуризації. У будь-якому випадку, щоб виявити і управляти цим ризиком необхідне залучення професійних фахівців із сторони.

На підприємстві ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» періодично відбувається зміна вищого керівництва та відбувається ротація керівників підприємства та материнської компанії – холдингу «Група ГМС». Це значить, що рівень підготовленості вищого менеджменту підприємства постійно зростає та знаходиться на високому рівні.

Ризик 4. Ризик неправильної оцінки необхідних для реструктуризації ресурсів. Традиційно компанії недооцінюють складність реструктуризації. Тому для її реалізації даються обмежені тимчасові терміни, залучається мала кількість фахівців, виділяється мізерне фінансування.

Реструктуризація на ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» проходить у період 2009-2010рр., що є досить тривалим для такого підприємства, крім того майже єдиним акціонером є машинобудівний холдинг, тобто підприємство може мати достатньо фінансових та трудових ресурсів для проведення ефективної реструктуризації.

Ризик 5. Ризик низької мотивації осіб, що беруть участь в процесі реструктуризації. Це означає не тільки різний ступінь зацікавленості співробітників компанії в структурних змінах. Він включає і конфлікт інтересів, який може виникнути між менеджментом і власниками компанії в ході реструктуризації і негативно вплинути на їх мотивацію протягом проекту.

Кажучи про цей ризик в рамках програми реструктуризації ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш», варто відзначити високу ступінь зацікавленості фахівців в ефективності цієї програми, так як відхилення від запланованих заходів призведе до звільнення винних працівників, що є досить негативним у період світової фінансово-економічної кризи та масових скорочень персоналу на підприємствах машинобудівного комплексу.

Ризик 6. Ризик появи негативних соціальних наслідків. Виникнення негативних соціальних наслідків в ході проведення реструктуризації - нормальна практика, яка діє в країнах з ринковою економікою. Вона виявляється в певному скороченні персоналу з діючих виробництв, в звільненнях на ліквідованих компаніях, в закритті компаній соціальної сфери. Однак, навіть якщо такий захід необхідний, він повинен проводитися обґрунтовано та справедливо.

Процес реструктуризації на ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» на сьогодні є незавершеним, тому неможливо визначити характер соціального чинника

Ризик 7. Ризик неякісного юридичного супроводу проекту. Помилки юридичного супроводу можуть звести до нуля перетворення, які вже здійснені в компанії.

2. Ще одним варіантом антикризових заходів є реструктуризація боргів, яка може проводитися у таких формах:

- Новація. Вона припускає заміну існуючого зобов'язання на нове між тими ж особами в цілях припинення першого. Зазвичай узгоджується асортимент, кількість, якість товару або послуг, терміни і порядок поставки або здійснення, санкції за зрив цих термінів.

Однак в контексті цього виду реструктуризації виникають певні проблеми. Основна вимога до новації наступна: за новим зобов'язанням боржник і кредитор ті ж, що і раніше. Але іноді сторони створюють певні тіньові конструкції, в результаті чого важко визначити, як і з чого виникло нове зобов'язання. Такі договори не містять необхідних реквізитів, не відображають фактичних відносин або з їх текстів незрозуміло, на якій підставі виникло те або інше зобов'язання. Якщо ж пізніше з приводу новації починаються судові процеси, то учасники новації повинні надати відповідні докази. Такими доказами можуть стати договори, листування сторін, різні акти, платіжні документи та ін.

Здійснення новації вимагає виконання ряду умов: нове зобов'язання повинне передбачати інший предмет або спосіб виконання в порівнянні з первинним; між первинним і новим зобов'язанням повинен бути причинно-наслідковий зв'язок; первинне і кінцеве зобов'язання повинні бути дійсними, інакше до нового зобов'язання застосовуватимуться норми про недійсні операції.

Новацію можуть визнати такою, що не відбулася, і сторони залишаються зв'язані первинним зобов'язанням. Вона припиняє додаткові зобов'язання, пов'язані з первинним, якщо інше не передбачене угодою сторін. Такими додатковими зобов'язаннями, що забезпечують виконання головного, можуть бути неустойка, застава, утримання майна, поручительство, завдаток.

- Уступка права вимоги (цесія). Уступка вимоги — це передача права вимоги, що належить кредитору (цеденту) на підставі зобов'язання, іншій особі — новому кредитору (цесіонарію). Згода боржника на це звичайно не потрібна. Проте якщо боржник не був письмово повідомлений про перехід прав кредитора до іншої особи, новий кредитор несе ризик невиконання зобов'язання (виконання зобов'язання первинному кредитору признається виконанням новому кредитору).

Кредитор, що поступився вимогою, відповідає перед новим кредитором лише за недійсність переданої йому вимоги, але не за його невиконання боржником. Крім випадку, коли первинний кредитор прийняв на себе забезпечення зобов'язання свого колишнього боржника, наприклад, виступивши як його поручитель або надавши в заставу своє майно.

- Переказ боргу. Це спосіб реструктуризації заборгованості, який передбачає зміну осіб в зобов'язанні.

Переказ боргу відбувається за допомогою укладення договору між третьою особою, яка перебирає на себе чужий борг, і кредитором, про що боржника повідомляють, або договору між третьою особою і боржником, при цьому потрібна згода кредитора.

- Секьюритизація — конверсія заборгованості в цінні папери. Використання цього способу має місце, як правило, за наявності великого числа різних кредиторів. Як цінні папери, що емітуються, можуть виступати боргові цінні папери (облігації і векселі), а також пайові (акції).

Конверсія в акції пов'язана для кредитора з більш високим ризиком, ніж отримання облігацій, проте обіцяє і більш високу віддачу за умови успішного оздоровлення бізнесу боржника.

Перевагою секьюритизації є потенційна ліквідність емітованих для цілей реструктуризації цінних паперів, тобто можливість продати їх на відкритому ринку, навіть з дисконтом. Проте ліквідність облігацій невеликої компанії, особливо в Україні і інших країнах з перехідною економікою, важко піддається попередній оцінці. Підвищити привабливість таких облігацій можна через забезпечення їх заставою певного майна, а також через представлення гарантій і поручительств третіх осіб.

Інша проблема пов'язана з тим, що розмір облігаційної позики обмежений, тобто номінальна вартість всіх випущених облігацій не повинна перевищувати розмір статутного капіталу товариства або величину забезпечення, наданого товариству для випуску облігацій.

Випуск акцій використовується для погашення заборгованості таким чином: акціонерне товариство емітує акції, самостійно розміщує їх на ринку і направляє виручені засоби на погашення заборгованості.

Емісія акцій для цілей секьюритизації пов'язана з цілим рядом практичних проблем: перенасиченням ринку неліквідними паперами, складністю визначення справедливої ринкової ціни акцій, проблеми із статутним фондом і т.д.

- Припинення зобов'язання заліком. Якщо між підприємствами існують взаємні зобов'язання, для зменшення кредиторської заборгованості доцільно використовувати взаємозалік боргів. Для заліку достатньо заяви однієї сторони за наявності наступних умов:

зустрічні вимоги (боржник за одним зобов'язанням є кредитором за іншим зобов'язанням між цими ж особами);

однорідність предмету (необхідно, щоб між сторонами була відсутня угода про зміну предмету зобов'язання);

Але взаємозалік забороняється при обов'язку сплатити акції або ж внести внесок в статутний капітал.

Особливий вид заліку стрічних вимог — договір контокоренту. По ньому сторони заносять свої вимоги один до одного на єдиний (контокорентний) рахунок з тим, щоб та сторона, яка виявиться боржником при закритті рахунку за минулий період, була зобов'язана сплатити іншій стороні створену різницю.

Більш складний вид договору контокоренту — клірингові операції, тобто той же самий договір, але з участю декількох осіб.

- Відступне. Під відступним розуміють деяку майнову цінність, що приймається кредитором замість первинного предмету зобов'язання. Згода кредитора на таку заміну припиняє зобов'язання. Найпоширенішим предметом відступного є гроші. Нерідко в даній ролі виступає і закладене майно, яке переходить до кредитора. Іноді боржник замість грошового боргу передає кредитору свої права вимог до третіх осіб (векселі або інші цінні папери).

Сторони вільні у встановленні розміру відступного, але найчастіше вартість відступного повинна відповідати вартості первинного зобов'язання. Проте аналіз судової практики показує, що, як правило, вартість майна або прав, що передаються як відступне, менше вартості первинного зобов'язання.

Найчастіше до відступного вдаються для врегулювання наслідків невиконання зобов'язання однієї із сторін. Проте відступне можна розглядати і як один із способів правомірної відмови від виконання зобов'язання. Вона може передбачати не тільки невиконання зобов'язання, але і будь-які інші причини, у тому числі незацікавленість сторін в подальшому виконанні зобов'язання.

- Також як один із видів реструктуризації може бути розглянута відстрочка і розстрочка сплати податків.

Досить нерозвиненим інструментом антикризового управління на ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» є реструктуризація боргів. Обсяг кредиторської та дебіторської заборгованості підтверджують цей факт. Тому необхідно розвивати та впроваджувати цей інструмент антикризового управління на заводі та таким чином звільнятися від боргових зобов'язань з партнерами, якими часто є закордонні підприємства.

3. Впровадження автоматизованих систем управління підприємством, які допоможуть більш ефективно використовувати ресурси підприємства, оптимізують фонди робочого часу та допоможуть використовувати їх більш ефективно, прискорити документообіг за рахунок комп'ютерних мереж.

Як вже відзначалось на ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» налагоджена та функціонує система контролінгу ІТ-підприємство, що охоплює майже всі напрямки та сфери діяльності. Система характеризується технологічною новизною та адаптована під конкретні умови. Головною метою її впровадження – це підвищення виробничих, технологічних, інженерних та управлінських процесів на підприємстві.

4. Розробка та впровадження механізмів прогнозування та попередження кризових явищ. Для цього необхідно проаналізувати специфіку галузі, в якій працює підприємство та виділити найбільш важливі показники діяльності цього підприємства, постійно їх аналізувати та попереджувати кризи.

На ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» майже повністю відсутня система прогнозування та попередження кризових явищ. На підприємстві відсутня програма подолання кризових явищ, що призвело до падіння показників реалізації устаткування. Тому необхідно розробити програму антикризових заходів ЗЕД для більш ефективного подолання кризових явищ у майбутньому.

5. Використання ресурсозберігаючих технологій при виробництві обладнання. На підприємстві ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» відбувається повільний процес оновлення основних фондів, частина обладнання застаріла, незважаючи на закупку нових верстатів та застосування верстатів з

ЧПУ, їх частка у загальній кількості обладнання досить незначна. Тому фактично ресурсозберігаючі технології на підприємстві не використовуються. Однак це один із перспективних напрямків антикризового управління, так як використання таких технологій повинно бути направлене на скорочення собівартості випущеної продукції, що дозволить отримати конкурентні переваги, особливо на зовнішніх ринках.

6. Бенчмаркінг, тобто підхід до планування діяльності компанії, який базується на безперервному процесі оцінки рівня продукції послуг та методів роботи інших організацій. Він відкриває, вивчає і оцінює все краще в інших організаціях з метою використання отриманих знань в роботі своєї організації. Також під бенчмаркінгом розуміють діяльність, за допомогою якої фірма вивчає "кращу" продукцію і маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами і фірмами, що працюють в інших подібних областях, для виявлення фірмою можливих способів вдосконалення її власних методів.

Однак заходи у сфері антикризового управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств мають буди розроблені і впроваджені також і на рівні держави (див. рис 3.4).

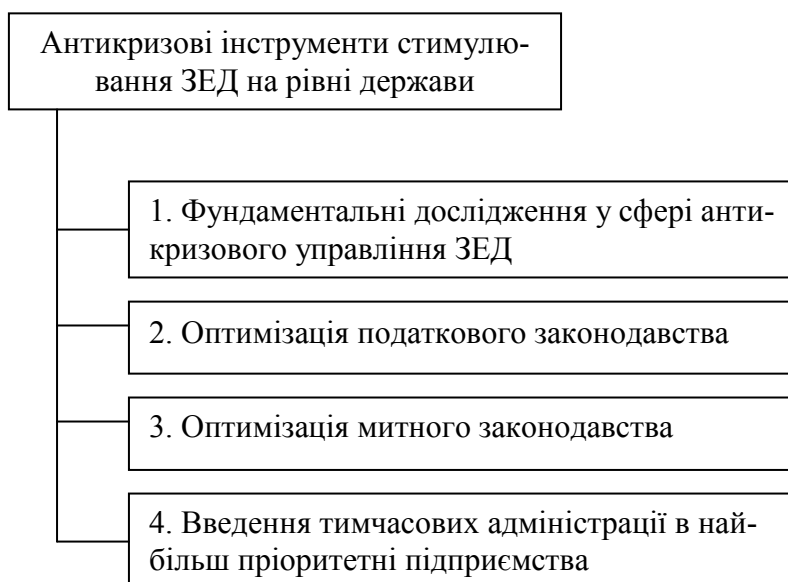


Рисунок 3.4 – Державні антикризові заходи в сфері ЗЕД

1. Проведення фундаментальних досліджень та створити нові методики моніторингу та попередження криз, які були б засновані на аналізі роботи українських підприємств та, відповідно, адаптовані до українських умов.

2. Розробка більш лояльного податкового середовища для стимулювання функціонування підприємств та створення нових.

3. Оптимізація митного законодавства та створення процедури для полегшення та стимулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

4. Введення тимчасових адміністрацій в найбільш пріоритетні експортоорієнтованих підприємств для збереження платоспроможності та недопущення їх банкрутства.

Таким чином впровадження цих методів антикризового менеджменту, особливо на підприємствах, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, є важливим кроком у подоланні фінансово-економічної кризи, так як вони допоможуть підприємствам ЗЕД зберігати платоспроможність та закріпити імідж України як ділового партнера на зовнішніх ринках.

3.3 Вдосконалення системи антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю на ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Рівень менеджменту на підприємстві в цілому знаходиться на високому рівні, про це свідчать той факт, що підприємство продовжує працювати на нарощувати об'єм випускаємої продукції навіть у часи світової фінансово-економічної кризи. Однак, існують певні напрямки, які потребують вдосконалення.

По-перше – вдосконалення системи фінансової діагностики. Незважаючи на аудиторські перевірки, дані балансів та звітів про фінансові результати вказують на проблеми, які існують на підприємстві сьогодні. Тому необхідно провести повну діагностику фінансової звітності, розробити та впровадити відповідні антикризові заходи для покращення фінансового стану. Крім

того, необхідно періодично проводити моніторинг платоспроможності з використанням методик прогнозування банкрутства.

По-друге - маркетинг. Цінова політика підприємства є досить незбалансованою та може змінюватися, навіть у короткі терміни. Розширення, однак не диверсифікація асортименту, призводить до того, що обладнання, яке випускає підприємство є, певним чином, морально застарілим (тобто не може надати конкурентних переваг підприємству на західних ринках). Тому маркетологи повинні переглянути наявні ціни та диверсифікувати свою продукцію (наприклад насосне обладнання з вбудованими електронними системами) для пристосування її до потреб західних партнерів.

По-третє – управління персоналом. Беручи до уваги той факт, що підприємство може собі дозволити не проводити масові скорочення робітників, питання оновлення кадрів стоїть досить гостро. Це стосується як управлінського та інженерного штату, так і штату робітників. Якщо ж інженерні та робочі посади поступово оновлюються за рахунок жителів міста Суми, то управлінський, якщо і оновлюється, то за рахунок працівників холдингу «Гідромашсервіс». Це негативний фактор, так як існує велика кількість працівників управлінського апарату, які багато років працювали на підприємстві, знають його специфіку і які б могли очолити правління підприємства, а значить звільнені посади низового управлінського рівня могли б бути укомплектовані молодими спеціалістами. Таким чином, необхідно впорядкувати кадрову політику підприємства та створювати сприятливу корпоративну культуру.

По-четверте – операційний менеджмент. Незважаючи на впровадження системи ІТ-підприємство, яка охоплює навіть випуск продукції, собівартість обладнання, яке виробляється заводом досить висока, а тому виробники аналогічного обладнання із західних держав мають конкурентні переваги у співвідношенні ціни та якості. Тому необхідно, особливо у часи кризи, поступово зменшувати собівартість продукції з одночасним підвищенням її якості. Це можливо досягти залучивши нових постачальників сировини і матеріалів та

оновлення основних фондів. Крім того, на підприємстві майже повністю відсутнє освоєння ресурсозберігаючих технологій та методів рибництва, що підвищує собівартість продукції, в той час як вже існують теоретичні методи зменшення собівартості.

По-четверте – контрактна діяльність. Необхідно розвивати механізм доставки обладнання, що допоможе отримати додаткові конкурентні переваги. На сходні підприємство працює майже виключно на умовах EXW, що може бути не зручним для потенційного клієнта.

По-п'яте – використання методів реструктуризації боргових зобов'язань.

По-шосте – використання бенчмаркінгу при плануванні своєї діяльності. Вивчення найкращих аспектів діяльності однотипних виробництв, дозволить оцінити рівень їх організації на сумському заводі, а також знайти шляхи їх вдосконалення. Однак, у роки кризи, кордон між бенчмаркінгом та промисловим шпигуванням досить вузький, часто такі методи планування можуть призвести до судових тяганин та багатоміліонних втрат.

Однак, всі ці заходи необхідно впроваджувати лише за наявності повного економічного обґрунтування їх ефективності. Також необхідно дотримуватися правила Паретто, лише 20% ефективних антикризових заходів дадуть 80% ефекту, впровадження всіх інструментів антикризового управління може мати повну відсутність економічного ефекту.

Таким чином, передумови для вдосконалення механізму антикризового управління ЗЕД існують. Вони стосуються багатьох напрямів діяльності підприємства. Цей процес вимагає плідної роботи вищого керівництва підприємства та менеджерів середньої ланки, а також значних фінансових ресурсів. Однак, впроваджуючи ці інструменти, ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» залишиться надійним партнером навіть у роки фінансово-економічних криз та отримає конкурентні переваги на зовнішніх ринках у майбутньому.

ВИСНОВКИ

В умовах сучасної світової фінансово-економічної ситуації, антикризовому управлінню приділяється досить велика увага як вітчизняними, так і закордонними вченими. За весь час становлення науки антикризового менеджменту були сформульовані сотні визначень, які проливають світло на різні аспекти цієї науки, починаючи від всеохоплюючої системи управління підприємством у періоди кризових явищ і закінчуючи аспектами «public relations». Нажаль, в літературі майже не приділяється увага поняттю антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, що в останні роки набуває особливого значення через зростаючі об'єми міжнародних відносин та поглиблення світової фінансово-економічної кризи, яка поставила вітчизняні та закордонні підприємства перед реальною загрозою втрати платоспроможності та можливого банкрутства. В цьому полягає актуальність досліджуваної проблеми.

Процес антикризового управління включає в себе досить складну систему етапів та заходів по аналізу зовнішнього середовища, пізнання сутності кризового явища, стратегічний контролінг, оперативної оцінки фінансово-господарської діяльності, розробки антикризових програм та постійний облік ризиків.

Автор вважає, що для розробки необхідних антикризових програм, необхідно зробити детальну діагностику підприємства, виявити його потенційні можливості, проаналізувати стан справ та можливість його банкрутства. З цією метою було розроблено ряд методик прогнозування банкрутства, які за допомогою певних показників та коефіцієнтів дають аналітичні дані для подальшої оцінки підприємства. Нажаль, уніфікованої методики такої оцінки для всіх підприємств не існує, кожна з них характеризує підприємство з різних позицій, а тому для отримання комплексних даних діяльності підприємства, необхідно використовувати систему таких методик. Важливим супутнім фактором є той, що більшість таких методик розроблялися та використовувалися

лися на підприємствах розвинених держав, їх вагові коефіцієнти розраховані для іноземних компаній, а показники, які входять в розрахунки, часто не є релевантними для країн з перехідною економікою.

З цих позицій, російськими вченими були запропоновані методики, адаптовані до російських умов. При оцінці діяльності підприємства вони дають більш чітку інформацію. Однак, вони не позбавлені такого негативного фактору, як суб'єктивізм. Що виражається у експертному підрахунку вагових показників, обраних показниках та результатах, які вони надають.

В Україні також були розроблені методики прогнозування банкрутства та запропоновані для використання Міністерством економіки та з питань європейської інтеграції, однак частина з них надто проста, а тому малоефективна, а інша надто складна, яка вимагає для оцінки діяльності підприємства розрахунку надто великої кількості показників.

На думку автора, одним із найголовніших аспектів антикризового управління ЗЕД підприємств, є зростаюча у геометричній прогресії кількість додаткових факторів та чинників, які з'являються під час виходу на закордонні ринки. До таких можна віднести: невизначеність, додаткові ризики, рівень організації антикризового управління на підприємстві, кваліфікація менеджменту, корпоративна структура та спеціалізація компанії.

Враховуючи вищенаведені положення при оцінці конкретного підприємства, а саме ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш», варто відзначити, що, незважаючи на високий рівень менеджменту, на підприємстві існує ряд проблем, які мають серйозний вплив на його діяльність.

Підприємство вже понад 100 років випускає устаткування різного роду, його спеціалізація змінилася від випуску сільськогосподарської продукції до насосного обладнання для різних сфер господарювання.

Ведення виробничо-збутової діяльності в сучасних умовах вимагає від вищого керівництва підприємства та менеджерів середньої ланки постійної плідної роботи по вдосконаленню виробничої, маркетингової, інноваційної, контрактної діяльності тощо. З кожним роком підприємство освоює декілька

одиниць нового обладнання, яке за допомогою числового-програмного управління, дозволяє швидко та якісно виготовляти надскладні деталі.

Проведений автором аналіз балансів, звітів про фінансові результати останніх років та розраховані на їх основі показники фінансової стійкості дають можливість сказати, що в цілому діяльність підприємства може бути оцінена позитивно, так як більшість із зазначених показників відповідають своїм нормативним значенням. Нажаль, не можна не брати до уваги факт приховування та викривлення фінансової звітності, так як більшість підприємств машинобудівного комплексу України, особливо у роки світової фінансово-економічної кризи, постали перед проблемою втрати платоспроможності. Але, варто відзначити, що підприємство входить у великий російський машинобудівний холдинг ВАТ «Група ГМС». Це означає, що підприємство має постійну фінансову та кадрову підтримку від материнської компанії, що є досить серйозним фактором, особливо у роки світової фінансово-економічної кризи

Проведене дослідження вказує на те, що майже 70 відсотків обладнання, випускаемого підприємством, відвантажується на експорт до країн ближнього та дальнього зарубіжжя. Тому, можна сказати, що підприємство є експортоорієнтованим. Взагалі географія поставок устаткування заводу досить широка, вона охоплює всі континенти, крім Північної Америки, однак, останнім часом перелік країн поставки значно скоротився і сьогодні обмежується переважно Російською Федерацією, на яку припадає 78 відсотків відвантаженого на експорт обладнання та, частково, Китай та Індія. Перспективними для підприємства залишаються ринки Республіки Куба та Ірану. Нажаль, підприємство на сьогоднішній день не може конкурувати на ринках Західної Європи. Постійний ріст цін на сировину та матеріали, недостатність ресурсозберігаючих технологій та методів обробки металів, відсутність системи диверсифікації постачальників мають серйозний вплив на собівартість виготовленого устаткування, тому підприємство не може конкурувати з підприємствами-виробниками аналогічного обладнання Західної Європи.

Кажучи про антикризові заходи зовнішньоекономічної діяльності на ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш», варто відзначити проведення його реструктуризації шляхом об'єднання частини машинобудівних підприємств м. Суми та створення великого інфраструктурного машинобудівного комплексу, який значно розширить виробничий та збутовий потенціал новоутвореного виробництва.

Навіть у роки кризи, менеджери підприємства відряджаються до країн далекого зарубіжжя та на міжнародні спеціалізовані виставки, де проходять переговори про співпрацю. Підприємство постійно оновлює свій інженерний штат за рахунок залучення молодих інженерів-конструкторів.

Проведений у роботі аналіз діяльності підприємства та можливості втрати його платоспроможності, за допомогою методик прогнозування банкрутства, дає право зробити висновок, що в цілому підприємство знаходиться у фазі невизначеності, а це є індикатором можливої втрати платоспроможності. Однак, враховуючи сучасну економічну ситуацію в Україні, фаза невизначеності – досить позитивний результат діяльності підприємства.

Нажаль, велика кількість вітчизняних та закордонних підприємств використовують досить застарілі методи антикризового управління, особливо гостро це питання стоїть перед експортоорієнтованими підприємствами, так як їх господарські відносини залежать не тільки від економічної ситуації всередині країни походження, але і від країни-партнера. До таких інструментів можна віднести масове скорочення персоналу, доведення до банкрутства тощо.

Ми вважаємо, що досить перспективними інструментами антикризового управління експортоорієнтованими підприємствами можна назвати: створення систем прогнозування та попередження кризових явищ, реструктуризацію підприємств (стратегічну та оперативну), реструктуризацію боргів (новація, цесія, переказ боргу, секьюритизація, відступне та інші), впровадження автоматизованих систем управління виробництвом та ресурсозберігаючих технологій тощо.

Для вдосконалення механізму антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю на ВАТ «Сумський завод «Насосенергомаш», в роботі запропоновані такі антикризові інструменти: вдосконалення системи фінансової діагностики, вдосконалення контрактної та маркетингової діяльності, покращення системи управління персоналом, проведення якісних змін у операційному менеджменті, використання методів реструктуризації боргових зобов'язань.

На думку автора, впровадження зазначених інструментів антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, дозволить експортоорієнтованим підприємствам більш чітко та оперативно реагувати на зміну у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вести більш ефективну конкурентну боротьбу на зовнішніх ринках та зберігати платоспроможність у роки світових фінансово-економічних криз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. [Андрушко, О. Б.](#) Теоретико - методологічний підхід до ідентифікації кризового стану підприємства [Текст] / О. Б. Андрушко, М. С. Капустяк // Регіональна економіка. - 2005. - N 4. - С. 66-73.
2. [Бланк, И.А.](#) Основы финансового менеджмента: В 2 т. Т. 1 [Текст] / И. А. Бланк. - К. : Ника-Центр : Эльга, 2001. - 592 с. - (Библиотека финансового менеджера). - ISBN 966-521-140-4.
3. [Бланк, И.А.](#) Основы финансового менеджмента: В 2 т. Т. 2 [Текст] / И. А. Бланк. - К. : Ника-Центр : Эльга, 2001. - 512 с. - (Библиотека финансового менеджера). - ISBN 966-521-145-5.
4. [Бланк, И.А.](#) Управление финансовой безопасностью предприятия [Текст] / И. А. Бланк. - К. : Ника-Центр : Эльга, 2004. - 784 с. - (Библиотека финансового менеджера). - ISBN 966-521-256-7.
5. [Бланк, И.А.](#) Финансовый менеджмент [Текст]: учебный курс / И. А. Бланк. - Изд. 2-е перераб. и доп. - К. : Ника-Центр : Эльга, 2006. - 656 с. - ISBN 966-521-257-5.
6. [Блинов, А. О.](#) Выход из кризиса: социальные проблемы реструктуризации персонала предприятия [Текст] / А. О. Блинов, В. Я. Захаров, И. В. Захаров // Управление персоналом. - 2009. - N 12. - С. 42-47
7. [Блинова, У.](#) Методологические основы мониторинга в системе антикризисного менеджмента [Текст] / У. Блинова // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - N 11. - С. 87-97.
8. [Богомолов, В.А.](#) Антикризисное регулирование экономики. Теория и практика [Текст]: учебное пособие / В. А. Богомолов, А. В. Богомолова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 271 с. - ISBN 5-238-00476-1.
9. [Большаков, А.С.](#) Современный менеджмент: теория и практика [Текст]: монография / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. - 2-е изд., испр. и доп. - СПб. : Питер, 2002. - 416 с. - (Теория и практика менеджмента). - ISBN 5-318-00729-5.

10. [Василенко, В.О.](#) Антикризове управління підприємством [Текст]: навчальний посібник / В. О. Василенко. - К. : ЦУЛ, 2003. - 504 с. - ISBN 966-8253-16-7.
11. Васильєва, Т.А. Риск-менеджмент інновацій [Текст] : монографія / Т. А. Васильєва, О. Н. Диденко, А. А. Епифанов [и др.]. – Суми : Деловые перспективи, 2005. – 260 с. – ISBN 966-96545-0-5.
12. [Вахненко, Т.П.](#) Зовнішні боргові зобов'язання у системі світових фінансово-економічних відносин [Текст] / Т. П. Вахненко ; Ін-т економ. прогнозування НАН України. - К. : Фенікс, 2006. - 536 с. - ISBN 966-651-396Х.
13. [Вишневская, О.В.](#) Механізми антикризисного управління підприємством [Текст] / О. В. Вишневская // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - N 3. - С. 105-114.
14. [Внукова, Н. Н.](#) Фінансово-кредитні методи антикризисного управління підприємством [Текст] / Н. Н. Внукова, К. В. Сыпко, Ю. В. Худокормова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 3. - С. 79-86.
15. [Гірняк, О.М.](#) Менеджмент: теоретичні основи і практикум [Текст] : навчальний посібник / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. - К. : Магнолія плюс, 2003. - 336 с. - (Вища освіта в Україні). - ISBN 966-7827-11-9.
16. Гаврилова, А.Н. Финансовый менеджмент [Текст]: учебное пособие / А. Н. Гаврилова [и др.]. - 5-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2008. - 432 с. - ISBN 978-5-85971-996-9.
17. [Гайзатуллин, Р. Р.](#) О концентрации ресурсов в рамках реализации региональных антикризисных программ [Текст] / Р. Р. Гайзатуллин // Финансы. - 2009. - N 10. - С. 7-11.
18. [Галенко, О. М.](#) Фактори кризових процесів на підприємстві [Текст] / О. М. Галенко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2008. - N 5. - С. 3-7.

19. [Герасименко, Н.](#) Антикризисное управление: информационно-аналитические системы поддержки принятия решений [Текст] / Н. Герасименко // Проблемы теории и практики управления. - 2007. - N 3. - С. 68-79.
20. [Глущенко, В. В.](#) Государственное антикризисное управление на национальном рынке ценных бумаг [Текст] / В. В. Глущенко // Финансы и кредит. - 2008. - N 44. - С. 11-19.
21. [Глущенко, В. В.](#) Методологические аспекты системного анализа глобального финансового кризиса [Текст] / В. В. Глущенко // Финансы и кредит. - 2008. - N 45. - С. 2-11.
22. [Глущенко, В. В.](#) Методологические аспекты системного анализа глобального финансового кризиса [Текст] / В. В. Глущенко // Финансы и кредит. - 2008. - N 45. - С. 2-11.
23. [Гончаров, В.](#) Реструктуризация как инструмент антикризисного управления предприятием [Текст] / В. Гончаров // Бизнес-информ. - 2000. - N 1. - С. 78-82.
24. Грязьова, А.Г. Антикризисный менеджмент [Текст] : учебник / ред. А. Г. Грязнова. - М. : ТАНДЕМ : ЭКМОС, 1999. - 368 с. - (Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ"). - ISBN 5-88124-038-3.
25. [Гурков, И.](#) Кадровая составляющая антикризисного менеджмента: обобщение опыта руководителей предприятий [Текст] / И. Гурков, В. Тубалов // Управление персоналом. - 2003. - N 12. - С. 42-46.
26. [Жданов, В.](#) Управление персоналом в условиях антикризисного управления [Текст] / В. Жданов // Управление персоналом. - 2003. - N 12. - С. 40-42.
27. [Иванов, В.](#) Методика комплексного анализа предприятия для целей антикризисного управления [Текст] / В. Иванов, М. Братанов // Рынок ценных бумаг. - 1999. - N 23. - С. 69-73.
28. [Иванюта, С.](#) М. Антикризисове управління [Текст] : навчальний посібник / С. М. Іванюта ; Мін-во освіти і науки України, Держ. комітет статистики

України, Держ. академія статистики, обліку та аудиту, Полтавська філія.
- К. : ЦУЛ, 2007. - 288 с. - ISBN 978-966-364-423-3.

29. [Ильин, К. В.](#) Финансовые аспекты антикризисного управления компаниями [Текст] / К. В. Ильин // Финансовый менеджмент. - 2005. - N 3. - С. 34-44.
30. [Кислухина, И.](#) Проблемі формування концептуальних і методических основ антикризисного управління [Текст] / И. Кислухина // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - N 6. - С. 36-41.
31. [Кобзарев, О. В.](#) Оцінка сучасного стану промислового підприємства в антикризовому управлінні [Текст] / О. В. Кобзарев, В. В. Алексеев, П. С. Маковеев // Формування ринкових відносин в Україні. - 2003. - N 1. - С. 34-37.
32. [Ковалев, А. П.](#) Предприятие в финансовом кризисе [Текст] / А. П. Ковалев // Финансовая консультация. - 2006. - N 9. - С. 18-24.
33. [Комарецька, П. В.](#) Реструктуризація промислових підприємств у системі антикризового фінансового управління [Текст] / П. В. Комарецька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2007. - N 6. - С. 61-64.
34. [Комарницький, І. Ф.](#) Теоретико - методологічні засади превентивного антикризового управління промисловим підприємством [Текст] / І. Ф. Комарницький, Ю. О. Терлецька // Регіональна економіка. - 2005. - N 4. - С. 59-66.
35. [Комиссарова, Т. А.](#) Действия компаний, направленные на повышение эффективности труда персонала в условиях кризиса [Текст] / Т. А. Комиссарова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2009. - N 1. - С. 18-23
36. Кондратьев А.Д. Годы созидания: Ист. очерк / Насосэнергомаш. Сум. з-д насос. и энерг. машиностроения; [Редкол.: А.Д.Кондратьев (гл. ред.) и др.]. - Сумы: Слобожанщина, 1999. - 291, [1] с.: ил., [4] л. фот. - ISBN 966-535-013-7 I.

37. Коротков Э. М. Антикризисное управление [Text] : учебник / ред. Э. М. Коротков. - М. : Инфра-М, 2000. - 432 с. - (Высшее образование). - ISBN 5-16-000156-5.
38. Кошкин, В.И. Антикризисное управление [Text] / В. И. Кошкин ; Нац. фонд подготовки кадров. - М. : Инфра-М, 1999. - 560 с. - ISBN 5-16-000059-3.
39. [Кулішов, В. В.](#) Економіка підприємства: теорія і практика [Text] : навчальний посібник / В. В. Кулішов. - К. : Ніка-Центр, 2002. - 216 с. - ISBN 966-521-153-6.
40. [Лианский, М.](#) Реструктуризация предприятий на основе формирования антикризисной стратегии [Текст] / М. Лианский // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - N 11. - С. 56-63.
41. [Лігоненко, Л. О.](#) Антикризисне управління підприємством: Теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій [Text] : монографія / Л. О. Лігоненко ; Мін-во освіти і науки України, Київський нац. торговельно-економ. ун-т. - [S. l. : s. n.], 2001. - 580 с. - ISBN 966-7376-80-X.
42. Ляшенко, Є.І. Антикризисное фінансове управління підприємством [Text] : навчальний посібник / Є. І. Ляшенко ; ; Мін-во освіти і науки України, Запорізький ін-т держ. та муніципального управління. - К. : ЦНЛ, 2005. - 208 с. - ISBN 966-364-138-X.
43. Менеджмент для магистров [Text] : учебное пособие / , С. Н. Козьменко ; ред. А. А. Епифанов. - Сумы : Университетская книга, 2003. - 762 с. - (Мастер-класс). - ISBN 966-680-056-X.
44. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підручник / ред. О. А. Кириченко. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К. : Знання, 2008. - 518 с. - ISBN 978-966-346-368-1
45. Поддєрьогін, А.М. Фінансовий менеджмент [Text] : підручник / Мін-во освіти і науки України, КНЕУ ; ред. А. М. Поддєрьогін. - К. : КНЕУ, 2005. - 535 с. - ISBN 966-574-671-5.

46. [Райзберг, Б. А.](#) Антикризисное управление - основа оздоровления предприятий [Текст] / Б. А. Райзберг, Н. Ф. Костецкий, Е. Янковский // Экономист. - 2000. - N 10. - С. 31-37.
47. Сенчагов, В. Мировой финансовый кризис и пути преодоления его последствий [Текст] / В. Сенчагов // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - N 12. - С. 16-23.
48. [Соломянова-Кирильчук, К. О.](#) Санаційний потенціал, як ключова категорія кризового менеджменту [Текст] / К. О. Соломянова-Кирильчук // Економіка. Фінанси. Право. - 2008. - N 4. - С. 20-23
49. [Степнова, Л.](#) Антикризисный PR внутри компании [Text] / Л. Степнова // Банковский менеджмент. - 2008. - N 10. - С. 48-52.
50. [Сухоруков, А.](#) Антикризисна політика розвинутих країн [Текст] / А. Сухоруков // Економіка України. - 2004. - N 8. - С. 16-28
51. [Терещенко, О.О.](#) Антикризисне фінансове управління на підприємстві [Text] : монографія / О. О. Терещенко ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. - К. : КНЕУ, 2006. - 268 с. - ISBN 966-574-645-6.
52. [Терещенко, О.О.](#) Контролінг у системі антикризового управління підприємством [Текст] / О. О. Терещенко // Фінанси України. - 2001. - N 12. - С. 56-64
53. [Трененков, Е. М.](#) Диагностика в антикризисном управлении [Текст] / Е. М. Трененков, С. А. Дведенидова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - N 1. - С. 3-26
54. Хіт, Р. Менеджмент для керівників [Text] : посібник / Р. Хіт. - К. : Всеувиито : Новий друк, 2002. - 566 с. - (Усе про менеджмент). - ISBN 966-520-016-X.
55. Хміль, Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с. (Альма-матер) ISBN 966-8226-31-3

56. Череп, А.В. Фінансова санація та банкрутство суб`єктів господарювання [Text] : підручник / А. В. Череп. - К. : Кондор, 2009. - 380 с. - ISBN 966-351-065-X.
57. Шаповал, В. М. Економіка підприємства [Text] : навчальний посібник / В. М. Шаповал, Р. Н. Аврамчук, О. В. Ткаченко ; ред. В. А. Ткаченко ; Мін-во освіти і науки України, Дніпропетровський ун-т економіки та права. - К. : ЦНЛ, 2003. - 288 с. - ISBN 966-8253-26-6.
58. Шершньова, З.Є. Антикризове управління підприємством [Text] : навчально-методичний посібник для самост. вивч.дисц. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. - К. : КНЕУ, 2004. - 196 с. - ISBN 966-574-633-2.
59. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст] : Підручник / З.Є. Шершньова. - К. : КНЕУ, 2004. - 699 с. - ISBN 966-574-615-4.
60. Штангрет, А. М. Антикризове управління підприємством [Text] : навчальний посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. - К. : Знання, 2007. - 335 с. - ISBN 966-346-253-1.
61. [Яхно, Т. П.](#) Міжнародний менеджмент [Text] : навчальний посібник / Т. П. Яхно, І. А. Лапшина ; Мін-во освіти і науки України, Львівська комерційна академія. - Львів : "Компакт-ЛВ", 2005. - 304 с. - ISBN 966-96274-9-7.