

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

«Допущена до захисту»:

Завідувач кафедри менеджменту
д.е.н., проф.
_____ Т.А. Васильєва
«18» червня 2010 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня - магістр

Тема роботи: «Удосконалення інструментів антикризового управління на
зовнішньорієнтованому підприємстві»

Виконав студент V курсу денної форми навчання групи ММ-51 спеціальності
8.050206 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
Олещук Марія Геннадіївна

Керівник дипломної роботи:

к.е.н., доц. Леонов С.В.

« ____ » _____ 2010 р.

(підпис)

Виконавець-випускник:

Олещук М.Г.

« ____ » _____ 2010 р.

(підпис)

Суми – 2010

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ....	9
1.1 Антикризове управління в Україні: загальний аналіз та специфіка впровадження.....	9
1.2 Загальні принципи методологічних підходів у виборі інструментів антикризового управління на підприємстві.....	20
1.3 Особливості антикризового управління на зовнішньоорієнтованих підприємствах	33
1.4 Організація антикризового управління на промислових підприємствах України.....	38
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ВАТ ВЕК «СУМИГАЗМАШ».....	42
2.1 Загальна характеристика роботи ВАТ ВЕК «Сумигазмаш».....	42
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	55
2.3 Особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності на ВАТ ВЕК «Сумигазмаш».....	59
2.4 Підприємницька модель антикризового управління на ВАТ ВЕК «Сумигазмаш».....	69
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ПРАКТИЧНА ПЕРЕВІРКА НА ВАТ ВЕК «СУМИГАЗМАШ».....	72
3.1 Впровадження алгоритму проведення заходів антикризового управління на ВАТ ВЕК «Сумигазмаш».....	72
3.2 Застосування інструментів антикризового управління на ВАТ ВЕК «Сумигазмаш».....	76
3.3 Удосконалення методики діагностики банкрутства для зовнішньоорієнтованих підприємств на прикладі ВАТ ВЕК «Сумигазмаш».....	88
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	99
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Нестабільність та кризовий стан економіки негативно впливає на всі сфери суспільного та економічного життя країни. В даний час проблема банкрутств, які відбуваються в останні роки все частіше та частіше, є актуальною, тому що від ліквідації великого числа підприємств потерпають люди, які втратили робочі місця, терпить збитки бюджет, куди не надходять податки, і економіка України в цілому. У результаті різкого загострення проблем неплатежів, боргів, неспроможності підприємств, хронічної збитковості їхньої виробничо-торговельної діяльності в умовах ринку закріпився термін «Антикризове управління». В останні роки він ввійшов високими темпами у науковий і практичний оборот, але разом з тим не здобув чіткого трактування. Антикризове управління актуалізує функціональні аспекти з виявлення та подолання причин, що перешкоджають оздоровленню підприємства, та радикалізації заходів, які відновлюють його платоспроможність.

Дослідження проблеми антикризового управління на зовнішньоорієнтованих підприємствах є актуальним, так як це пов'язано з тим, що в сучасних умовах дані ситуації частішають, а їх наслідки набувають все більших масштабів. Нині в умовах глобалізації економіки зростає необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи при здійсненні організації зовнішньоекономічної діяльності, аналізу її симптомів і усунення загроз прояву, а у разі їх виникнення - прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю розробки підходів і механізмів антикризового управління для підприємств, головна мета яких не ліквідація в процесі конкурсного виробництва, а попередження банкрутства і вихід з неплатоспроможного стану.

Метою дипломної роботи є удосконалення інструментів антикризового управління та їх практична перевірка на зовнішньоорієнтованих підприємствах України.

Для досягнення поставленої мети було потрібно вирішення наступних завдань:

- Дослідити процеси антикризового управління в економіці України та запропонувати поняття і класифікацію заходів антикризового менеджменту;
- Дослідити методичні та організаційні основи створення комплексних систем антикризового управління;
- Проаналізувати діяльність роботи зовнішньоорієнтованого підприємства ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» за допомогою інструментів діагностики банкрутства;
- Розробити ефективний механізм впровадження антикризових заходів на промислових підприємствах з метою їхнього фінансового оздоровлення;
- Розробити методику діагностики банкрутства для зовнішньоорієнтованих підприємств України;
- Визначити напрямки підвищення ефективності діяльності антикризового менеджменту.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління на зовнішньоорієнтованих промислових підприємствах.

Предметом дослідження є удосконалення методів та інструментів антикризового управління на ВАТ ВЕК «Сумигазмаш».

Для досягнення поставленої мети у роботі були використані методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу – для дослідження загальних понять антикризового управління підприємством, теоретичних засад діагностики; емпіричні – для визначення поняття «антикризове управління»; системного і комплексного підходу – для обґрунтування теоретичних та методологічних підходів до проведення економічного дослідження стану підприємства; статистичного аналізу – для розробки методичного підходу до діагностики кризи зовнішньоорієнтованих підприємств; дискримінантного

аналізу – для класифікації заходів антикризового управління; статистичні та графічні – для аналізу стану і тенденцій динаміки результатів діяльності підприємств промислового комплексу України.

Методологічну основу дипломного дослідження складають фундаментальні положення менеджменту, сучасні концепції управління зовнішньоекономічною діяльністю, а також наукові праці вітчизняних та закордонних економістів, присвячені проблемам диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. При виконанні роботи були використані праці таких іноземних та вітчизняних авторів, як: І.Т. Балабанова, С.Г. Беляєва, А.П. Градова, А.Г. Грязнова, П. Друкера, В.А. Забродського, М.П. Іванова, Т.С. Клебанова, В.Г. Кошкіна, Б.І. Кузіна, Л.О. Лігоненка, Є.С. Мінаєва, Д. Морріса, В.П. Панагушина, В.С. Пономаренка, О.І. Пушкар, Б.А. Райзенберга, М.В. Слабікова, О.С. Соколіцина, Є.А. Уткіна, І. А. Бланка та інших.

Інформаційно-фактологічну базу дослідження склали: зібрані, опрацьовані й узагальнені автором первинні матеріали діяльності ВАТ ВЕК «Сумигазмаш», офіційні дані Державного комітету статистики України, законодавчі та нормативні акти Верховної Ради, Кабінету Міністрів України, нормативні документи, аналітичні огляди, статистичні звіти міністерств та відомств, інших органів державного і регіонального управління з питань управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Одержані результати можуть бути використані ВАТ ВЕК «Сумигазмаш», а також іншими вітчизняними підприємствами машинобудівної галузі при впровадженні інструментів антикризового управління, діагностики стану неплатоспроможності та розробці механізмів виходу зовнішньоорієнтованого підприємства з кризового становища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Антикризове управління в Україні: загальний аналіз та специфіка впровадження

Криза в широкому розумінні, як зміна тенденції невід'ємна характеристика ринкової економіки. Виходячи з цього посилення, будь-яке управління є антикризовим, а зміст і методи ефективного (звичайного) та антикризового управління не відрізняються. Очевидно, що, відштовхуючись від нього, складно знайти специфічне визначення антикризового управління. Тому необхідно «звужити» поняття кризи та диференціювати його фази.

Виходячи з теоретичних положень як українських, так і зарубіжних авторів, виділяється два напрями пояснення механізму розвитку кризи.

Перше визначає проблеми лінійного розвитку, функціонування підприємства, як складної відкритої соціально - економічної системи, що складається з кінцевого числа підсистем менеджменту, які зазнають постійну трансформацію на своєму етапі життєвого циклу.

Друге розглядає фінансово - економічну сторону розвитку підприємства, де основним параметром ефективності його функціонування є фінансова стійкість [13, с. 29].

Об'єднавши ці два підходи можна сформулювати більш точне поняття кризи на підприємстві. Кризу можна представити як фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на економічні відносини, що виникає в результаті загострення протиріч у системі та виводить її зі стану рівноваги і здатне призвести до неможливості функціонування.

Класичне сприйняття кризи передбачає чотири фази, що відрізняються змістом, наслідками і необхідними заходами щодо їх усунення (рис 1.1.).

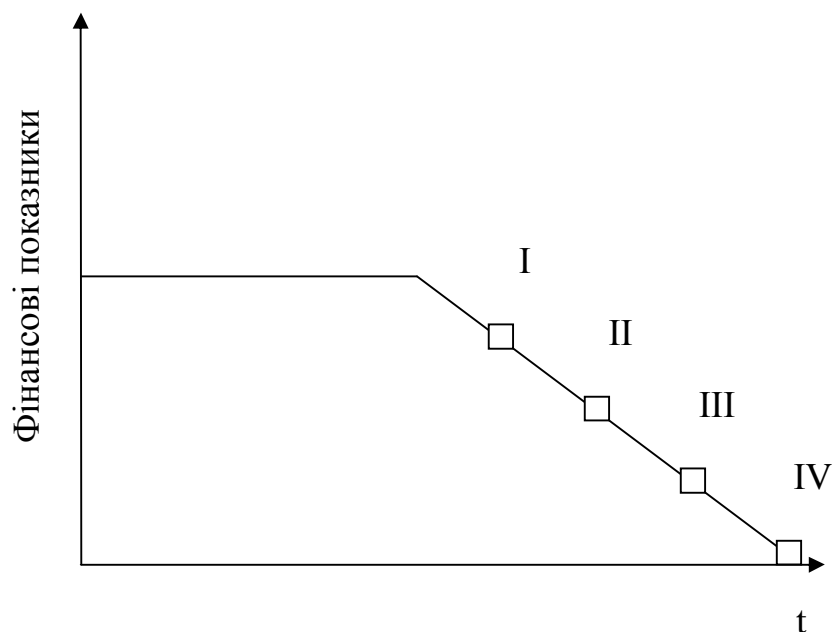


Рисунок 1.1 – Стадії розвитку фінансової кризи

Перша - зниження рентабельності та обсягів прибутку (криза в широкому сенсі). Наслідком цього є погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку. Розв'язання проблеми може лежати як в області стратегічного управління (перегляд стратегії, реструктуризація підприємства), так і тактичного (зниження витрат, підвищення продуктивності).

Друга - збитковість виробництва. Наслідком є зменшення резервних фондів підприємства (якщо такі є - у протилежному випадку відразу настає третя фаза). Рішення проблеми знаходиться в області стратегічного управління і реалізується, як правило, через реструктуризацію підприємства.

Третя - виснаження або відсутність резервних фондів. На погашення збитків підприємство направляє частину оборотних коштів і тим самим переходить в режим скороченого відтворення. Реструктуризація вже не може бути використана для вирішення проблеми, тому що відсутні кошти на її проведення. Потрібні оперативні заходи щодо стабілізації фінансового становища підприємства і вишукування коштів на проведення реструктуризації. У разі неприйняття таких заходів або їх невдачі криза переходить у четверту фазу.

Четверта - неплатоспроможність. Підприємство досягло того критичного моменту, коли немає коштів профінансувати навіть скорочене відтворення та (або) платити за попередніми зобов'язаннями. Виникає загроза зупинки виробництва та (або) банкрутства. Необхідні екстрені заходи з відновлення платоспроможності підприємства та підтримання виробничого процесу.

Таким чином, для третьої і четвертої фаз характерні нестандартні, екстремальні умови функціонування підприємства, що вимагають термінових вимушених заходів [14, с. 88]. За цим в умовах розвитку кризи на підприємстві необхідна істотна розробка заходів антикризового управління.

Перед тим, як перейти до підходів, які пропонує антикризове управління, вважаємо за доцільне сформулювати теоретико-методологічні поняття в роботі.

Проблемам антикризового управління присвячено значну кількість наукових робіт. Проте, як правило, вони стосуються антикризового управління окремими підприємствами або ж соціально-економічними системами. Незважаючи на те, що цей термін на сьогодні є одним із найпопулярніших термінів в економіці України, зміст його недостатньо визначений. Дуже часто в ряді економічних джерел не фіксуються ознаки розбіжностей антикризового і звичайного управління. Увага, зазвичай, акцентується на ліквідації криз, а не на заходах щодо їх недопущення в механізмі банкрутства. Оскільки на досягнення цілі спрямовано більшість сучасних розробок у сфері теорії і практики управління, а саме зміст антикризового управління, не розкрито достатньо повно з врахуванням специфічних ознак для України.

Так, наприклад, антикризове управління визначається західноєвропейськими економістами, як «діяльність, необхідна для подолання стану, який загрожує діяльності підприємства, при якому основним питанням стає виживання». При цьому така діяльність характеризується підвищенням інтенсивності застосування засобів і методів

на підприємстві, необхідних для подолання ситуації, що загрожує існуванню підприємства.

Професор І.К. Ларіонов дає таке визначення поняття «антикризове управління». У широкому розумінні антикризове управління - це система управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки. За цим визначенням будь-який активний вплив на економіку з метою забезпечення її ефективного функціонування належить до антикризового управління.

Однак необхідно підкреслити, що всі основні економічні дисципліни (фінансовий аналіз, стратегічне планування, маркетинг, інвестиції, менеджмент) об'єднані у понятті антикризового управління у видозміненому, трансформованому вигляді на основі одного критерію: діагностика, попередження, нейтралізація і подолання криз. Водночас, у вузькому розумінні антикризове управління - це система організаційно-управлінських заходів стосовно окремого господарюючого суб'єкта, який знаходиться у стані кризи, що, зазвичай, виражається в неплатоспроможності, яка у разі її затяжної невизначеного характеру, нейтралізується через процедуру банкрутства [15].

Що ж до проблем антикризового управління в загальнонаціональних масштабах, то можна виділити роботи Ф. Шаркова [10] та О. Соловйова [9], в яких проаналізовано окремі аспекти антикризового управління і сформовано власні підходи до діагностики та формування заходів стосовно подоланню окремих елементів кризи на окремих підприємствах України. Таким чином, проблемам антикризового управління в науковій літературі приділялася достатня увага, проте в основному мова йде про загальні питання. Що ж до вивчення особливостей формування концепції антикризового управління в Україні, у вітчизняній літературі цій тематиці приділено недостатньо уваги, а нормативно-правова база зовсім не виділяє єдиного поняття для даної категорії.

Теоретична невизначеність поняття «антикризове управління» є основною причиною різностороннього його трактування. Варто відзначити, що багатозначність антикризового управління розглядається з чотирьох позицій, а саме:

- 1) управління підприємством за умов макроекономічної кризи;
- 2) управління підприємством, яке викликане його кризовим станом через неефективний менеджмент;
- 3) управління підприємством, яке знаходиться на етапі банкрутства;
- 4) управління підприємством, яке визнане банкрутом[6, с. 42].

Крім того, сутність антикризового управління виражається в його характерних ознаках, які спрямовані на передбачення і ліквідацію ризикових управлінських рішень. Йдеться, насамперед, про можливість прогнозування і планування кризових ситуацій, регулювання наявних криз через використання специфічних підходів менеджменту. Саме тому, у широкому розумінні, антикризове управління розглядається як управління, у якому поставлено передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, а також заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання факторів для його подальшого розвитку.

Антикризове управління включає сукупність знань і результати аналізу практичного досвіду, які направлені на оптимізацію механізмів регуляції систем, виявлення прихованих ресурсів та потенціалу розвитку. Специфіка антикризового управління пов'язана з необхідністю ухвалення складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових коштів, великого ступеня невизначеності та ризику. Менеджер, що вирішує подібні завдання, стикається з необхідністю діяти своєчасно і швидко, підвищується рівень його відповідальності.

Управління системами у стані не рівноваги та дисбалансу вимагає від керівників освоєння практичних навиків передбачення і розпізнавання криз, усунення негативних наслідків, виникаючих негативних чинників. Антикризове управління повинно включати комплекс методів, що

вживаються в різних функціональних підсистемах менеджменту. Соціальні технології, методи економічного аналізу, прогнозування, розробка складних інвестиційних проектів і антикризових програм, планів реструктуризації та реорганізації повинні застосовуватися в комплексі для своєчасного попередження і подолання криз[8].

Роблячи підсумки можна розглядати поняття антикризового управління як систему управління підприємством, яка має комплексний системний характер і направлена на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ з допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, яка дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись в основному на власні ресурси [1]. При формуванні даного визначення автор намагався сформулювати єдине універсальне поняття для антикризового управління, але на нашу думку його потрібно вдосконалити.

Отже, антикризове управління – це система економічних відносин, які виникають в процесі розробки, затвердження, реалізації та контролю за реалізацією заходів, що направлені на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ з допомогою використання всього потенціалу менеджменту, який дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись на різні види ресурсів.

Антикризове управління – це основний елемент системи управління підприємством, який необхідно активізувати ще на етапі заснування суб'єкта господарювання. Відповідно до особливостей, які закладаються в основу антикризового управління, виділяють декілька видів (рис. 1.2.)[11, с 2].



Рисунок 1.2 – Видова класифікація антикризового управління

Так, залежно від цілей реалізації антикризове управління поділяється на реактивне та превентивне.

Реактивне антикризове управління – це управління, яке характеризується чіткими та конкретними цілями, плануванням і впровадженням та базується на незначній кількості заходів з метою досягнення до кризового стану підприємства.

Превентивне (попереджувальне) антикризове управління – це управління, реалізація якого здійснюється на основі узагальнюючих цілей, які формуються на рівні планування. Це основний інструмент реалізації стратегічних завдань менеджменту загальної структури підприємства.

Залежно від особливостей розвитку та стану підприємства, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та після кризове.

Попереджувальне антикризове управління – це управління, що спрямоване на передбачення кризи, зокрема причин її виникнення та прогнозування динаміки розвитку ситуації з метою нейтралізації кризи.

Кризове управління – це процес виявлення можливих загроз та кількісної оцінки кризоутворюючих факторів, розробки антикризової програми для забезпечення поступального розвитку підприємства.

Після кризове управління – це управління, яке спрямоване на оцінку посткризового стану підприємства, планування його діяльності та реалізацію бізнес-проекту.

За наявністю ознак кризи чи її відсутності, антикризове управління підприємством поділяється на активне та пасивне.

Активне антикризове управління – системою заходів щодо діагностики кризового стану підприємства і виведення його з ситуації, яка виникає на стадіях гострої переборної і непереборної кризи, за допомогою застосування активних фінансових процедур.

Пасивне антикризове управління – управління процесів на підприємстві з врахуванням появи можливих небезпек у майбутньому.

На нашу думку, антикризове управління треба розглядати як більш широке поняття. Воно повинне апріорно випереджати й запобігати неплатоспроможності неспроможного підприємства, а також забезпечувати досягнення підприємством конкурентної переваги. Тому ми пропонуємо доповнити вже існуючу видову класифікацію антикризового управління (за такими ознаками)(рис. 1.3.):

1. в залежності від масштабів охоплення можна виділити два види – локальне і глобальне.

Локальне антикризове управління – це комплекс заходів, які спрямовані на управління кризовим становищем в одному відділі підприємства. Наприклад це може бути в відділі збуту чи логістики.

Глобальне антикризове управління – це управління діяльністю в організації в цілому.

2. в залежності від заходів, що направляються на пошук шляхів виходу з кризи: тактичні та стратегічні.

До тактичних заходів антикризового управління можна віднести такий етап антикризового управління, як санацію, а до стратегічного – виведення підприємства з кризового стану.

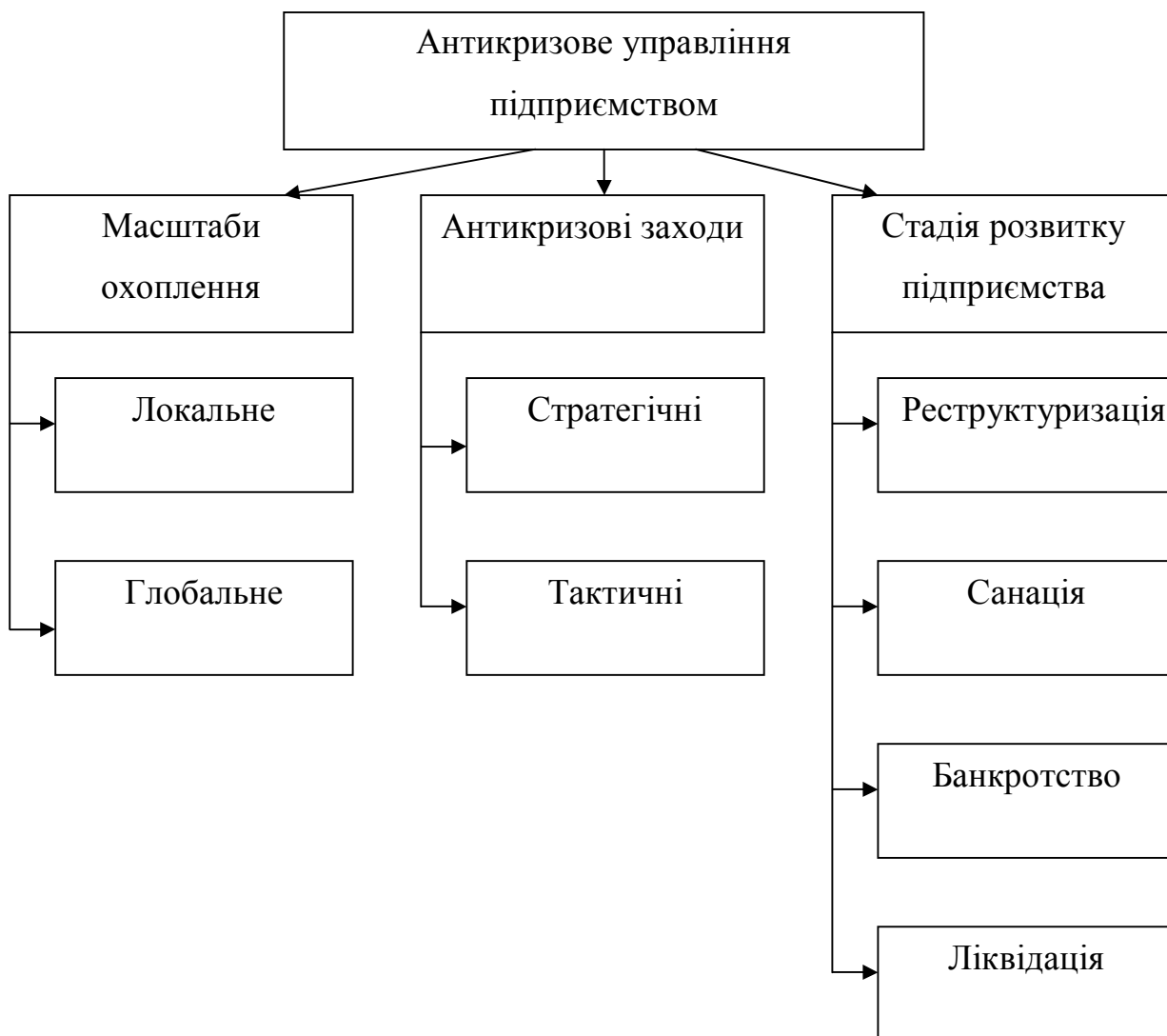


Рисунок 1.3 – Видова класифікація антикризового управління

На основі узагальнення теоретичних досліджень у сфері виникнення та розвитку кризових явищ на мікрорівні ми вважаємо, що до переліку стадій життєвого циклу доцільно включити і ті, які стосуються банкрутства та ліквідації підприємства. Поняття «цикл розвитку підприємства», на нашу думку, повинне включати такі стадії: зародження; становлення; розвиток (підйом); призупинення темпів росту; спад; банкрутство; ліквідація.

3. Тому в залежності від стадії розвитку підприємства можна виділити такі види, як: реструктуризація, санація, банкрутство та ліквідація.

Реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правові форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва[16].

Санація – це система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника[16].

Банкрутство - визнана арбітражним судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури [16].

Ліквідація - це така форма припинення діяльності юридичної особи, за якої перестають існувати всі її права та обов'язки без переходу прав та обов'язків у порядку правонаступництва до інших юридичних осіб.

Таким чином, антикризове управління має широкую видову класифікацію, за допомогою якої можна визначити реальний стан підприємства, який виник внаслідок кризи, та сформулювати систему заходів, які допоможуть йому визначити напрямлення виходу з ситуації, що вже склалася.

Важливе місце в механізмі антикризового управління підприємством посідають принципи – вихідні положення та основні правила впливу на

господарську діяльність підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування. Слід зазначити, що сьогодні немає єдиного підходу до формулювання принципів антикризового управління, так як немає єдиного тлумачення його сутнісної характеристики. Проте, найвдаліша класифікація принципів антикризового управління запропонована З. Холодом і А. Штангретом [8]. В її основу покладено чіткі та зрозумілі критерії, до яких належать:

1. Рання діагностика кризових явищ у діяльності підприємства та класифікація їх за ступенем небезпеки, дослідження основних факторів, що зумовлюють її розвиток.

2. Своєчасність реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства.

3. Повна реалізація внутрішніх можливостей.

4. Використання санації підприємства для уникнення банкрутства.

5. Забезпечення контролю за результатами розроблених заходів для виведення підприємства із фінансової кризи.

Узагальнюючи вищенаведені підходи, основними принципами антикризового управління є:

- цілеспрямованість заходів управління;
- системність здійснення діагностики зовнішнього і внутрішнього стану підприємства,;
- своєчасність ліквідації причин кризи;
- постійність планування стратегічних оздоровчих програм;
- достовірність прогнозування розвитку подій;
- цільова орієнтація в умовах після кризового розвитку підприємства.

Отже, поняття антикризового управління з'явилося в Україні відносно нещодавно і має певні недоліки. Одночасно с цим функціонування вітчизняних підприємств має свої особливості, які необхідно враховувати при побудові системи антикризового управління. Тому антикризове

управління підприємством являє собою систему управління підприємством, що має комплексний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для його діяльності явищ. Разом з цим антикризове управління має широку видову класифікацію, за допомогою якої можна визначити реальний стан підприємства, який виник внаслідок кризи, та сформулювати систему заходів, які допоможуть йому визначити напрямлення виходу з ситуації, що вже склалася.

1.2. Загальні принципи методологічних підходів у виборі інструментів антикризового управління на підприємстві

В даний час виникнення кризових ситуацій, що призводять до банкрутства підприємств, обумовлене неправильним управлінням і зовнішніми факторами, що характеризують економічну обстановку, в якій функціонує фірма і від якої вона не може не залежати. Кризова ситуація характеризується підвищеним ризиком банкрутства, слабкою конкурентною позицією, фінансовою нестійкістю. Для забезпечення ефективної діяльності, а також конкурентоздатності підприємство має не тільки своєчасно виявляти несприятливі тенденції у своєму розвитку і прогнозувати банкрутство, але й знаходити адекватні шляхи та засоби виходу з кризових ситуацій із щонайменшими втратами і в найкоротші терміни. На нашу думку для ефективного вирішення цих проблем необхідно як обґрунтування методу антикризового управління, так і інструментарію, який дає змогу кількісно вимірювати глибину кризи.

Питаннями антикризового управління займалися видатні вітчизняні та зарубіжні вчені, які визначили, що до головних методів антикризового управління слід віднести моніторинг, контролінг, диверсифікацію, реструктуризацію і санацію підприємства. Сутнісна характеристика та сфери застосування цих методів наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація методів антикризового управління

Метод	Сутність	Застосування
Моніторинг	Дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища у зв'язку з господарською діяльністю підприємства	Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів», тобто моніторинг потрібен упродовж всього життєвого циклу підприємства
	Певна функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	Впроваджують на стадії створення підприємств та на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі
Контролінг	Контролінг є постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління на підприємстві, її аналізу та обробки	Впровадження системи раннього попередження та реагування, що має на меті прискорити виявлення кризових явищ. Розробка санаційної концепції та плану санації, що має здійснюватися в тісному співробітництві із зовнішніми експертами. Контроль за виконанням плану санації
Диверсифікація	Розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямку, щоб не бути залежним від одного ринку	На початку створення підприємства При перших ознаках кризи
Реструктуризація	Здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва	На ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуха, проте на цьому етапі реструктуризація проходить складніше. Переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості
Санація зовнішня	Система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді	За виникнення загрози банкрутства. На відновлення ліквідності й платоспроможності та, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості й конкурентоспроможності
Санація внутрішня	Сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення за рахунок власних джерел	За виникнення загрози банкрутства

До головних методів антикризового управління підприємства слід віднести наступні:

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

2. Диверсифікація – розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного

ринку. Диверсифікація застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи [22, с. 52].

3. Санація зовнішня – система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, ліквідації, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства боржника в довгостроковому періоді. Санація застосовується при виникненні загрози банкрутства, на відновлення ліквідності та платоспроможності та, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності.

4. Санація внутрішня – сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення за рахунок власних джерел.

5. Реструктуризація – здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. Реструктуризація застосовується на ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуча, проте на цьому етапі реструктуризація проходить складніше. Реструктуризація проводиться переважно на подолання причини стратегічної кризи та кризи прибутковості [22, с. 55].

6. Контролінг – певна функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками.

Контролінг впроваджують на стадії створення підприємства та на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі. Застосовується впровадження системи раннього попередження та реагування, що має на меті прискорити виявлення кризових явищ. Застосовується розробка санаційної концепції та плану санації, що має здійснюватися в тісному співробітництві

із зовнішніми експертами. Виконується контроль за виконанням плану санації [21, с. 233].

До головних специфічних методів контролінгу належать такі:

- бенчмаркінг;
- вартісний аналіз;
- аналіз точки безбитковості;
- портфельний аналіз;
- ABC-аналіз;
- СОФТ-аналіз (аналіз сильних та слабких місць).

Як бачимо, усі методи доцільно класифікувати за фазами розгортання кризи та за універсальністю для всіх етапів підприємства в кризовому становищі. Оскільки комплексною характеристикою результатів функціонування підприємства є його фінансовий стан, то надалі досліджується саме моніторинг фінансового стану підприємства.

Сучасний стан розробки методичного забезпечення діагностики кризового стану підприємства характеризується різноманітністю підходів та інструментів її проведення. Практично жодне дослідження зарубіжних та вітчизняних фахівців із фінансового аналізу та антикризового управління не обходиться без викладення окремих методів, які можуть використовуватися для здійснення цієї роботи [2]. Багато намагань формалізувати процес оцінки рівня ризику банкрутства не привели до створення моделі, яка б була захищена від невизначеності. Тому в даній роботі вважаємо за доцільне розкрити різні підходи до оцінки підприємств з точки зору антикризового управління.

В цілому дані підходи включають два основних напрямки:

- аналіз і діагностика фінансового стану підприємства;
- управлінський аналіз.

Необхідно підкреслити, що зазначені напрямки в жодному разі не суперечать, а доповнюють один одного.

Існуючі методики аналізу і діагностики фінансового стану підприємства можна класифікувати таким чином:

1. Офіційна процедура діагностики кризового стану підприємства;
2. Концепція експрес-діагностики кризи;
3. Модель Бівера;
4. Двофакторна модель Альтмана;
5. Z-рахунок Альтмана (п'ятифакторна модель);
6. Модель Тоффлера;
7. PAS-коефіцієнт. Тренд Z-коефіцієнта;
8. Чотирьохфакторна R-модель ризику банкрутства;
9. Рейтингове число (Сайфуллін, Кадиков);
10. Шестифакторна модель Зайцевої;
11. А-рахунок Аргента;
12. Методика діагностики кризи з урахуванням специфіки галузей;
13. Якісні методи прогнозування кризи.

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

Критична оцінка домінуючих у вітчизняній теорії й практиці методологічних підходів до діагностики фінансової кризи дозволяє виокремити такі їх недоліки:

- неврахування галузевих особливостей об'єкта діагностики;
- недостатнє теоретичне та емпіричне обґрунтування критичних точок (чи інтервалів) для окремих фінансових індикаторів та довільність фіксування нормативних значень фінансових показників;
- суб'єктивність відбору показників, які підлягають аналізу;
- неврахування факту різної вагомості впливу окремих показників на загальні результати аналізу;
- ігнорування показників, які розраховуються на базі чистого грошового потоку[4].

У процесі кількісного аналізу добирається низка показників, для кожного з яких визначається питома вага в так званій «дискримінантній функції». Окремі величини характеризують різний вплив показників на значення пояснювальної змінної, яка в інтегральному порядку репрезентує фінансовий стан підприємства. Як і граничне значення вибраних показників, так і їх вагомість може корегуватися. Вона залежить від галузі, до якої належить підприємство, загальної економічної та політичної ситуації в країні, рівня інфляції та інших факторів.

Аналітична оцінка найбільш розповсюджених кількісних моделей передбачення банкрутства представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Аналітична оцінка найбільш розповсюджених кількісних моделей передбачення банкрутства та специфіка їх застосування в Україні

Назва	Розрахункова формула	Значення коефіцієнтів	Переваги	Недоліки	Особливості вживання в Україні
Шести факторна модель Зайцевої	$K_{\text{комп}}=0,25K_{\text{зп}}+0,1K_3+0,2K_c+0,25K_{\text{зр}}+0,1K_{\text{ск}}+0,1K_3$ а	$K_{\text{зп}}$ – коеф. збитковості підприємства; K_3 – співвідношення кредит. та дебітор. заборгованості; K_c – співвідношення корот. зобов'язань та найбільш ліквідних активів; $K_{\text{зр}}$ – коеф. збитковості реалізації продукції; $K_{\text{ск}}$ – співвідношення позикового та власного капіталу; K_3 а – коеф. завантаження активів	- простий механізм розрахунків, який при цьому достатньо висвітлений; - для підприємств, акції яких не котуються на біржі;	на основі практичних досліджень деякі вчені припускають, що методика придатна лише при наявних ознаках кризи;	модель розроблена в Росії, що підвищує її придатність для вітчизняних підприємств
Двох факторна модель	$Z = -0,3877 - 1,0736 K1 + 0,0579 K2$;	$K1$ – коефіцієнт потокової ліквідності (покриття) $K2$ – коефіцієнт відношення позикових коштів до валюти балансу	- найпростіша для розрахунків;	- розроблена виключно для США та повністю не враховує вітчизняні економічні умови; - недостатність показників;	
Чотирьохфакторна R-модель ризику банкрутства	$R=8,38K1 +K2+0.054K3+0,63 K4$	$K1$ - оборотний капітал/актив; $K2$ - чистий прибуток/власний капітал; $K3$ - виручка від реалізації/активи; $K4$ - чистий прибуток/інтегральні витрати.	- у цілому похибка прогнозування не перевищує 10 %; - не враховується ринкова капіталізація, тобто коло підприємств не обмежується акціонерними товариствами;	- показники точності прогнозування зменшуються з часом; - модель є модифікацією моделі Альтмана (1968 року). Остання є застарілою і непридатною для сучасного використання;	- не враховуються фактори неекономічного характеру

Продовження таблиці 1.2

Модель Альтмана	$Z = 0,717X1 + 0,847 X2 + 3,107 X3 + 0,42 X4 + 0,995 X5$	X1 – оборотний капітал/ сума активів; X2 – нерозподілений прибуток/ сума активів; X3 – операційний прибуток/ сума активів; X4 – ринкова вартість акцій/ позиковий капітал; X5 – обсяг продажу (виручка)/ сума активів	- в ряді країн точність прогнозування склала 95%; - наявність декількох формул для підприємств, акції яких котуються та не котуються на біржі;	- є емпіричною, не має під собою самостійної теоретичної бази; - всі коефіцієнти розраховані на основі статистики результатів діяльності підприємств США;	- граничне число Z-показника через певні особливості національної економіки завищені; - коефіцієнт X4 неприйнятний через відсутність інформації про ринкову вартість акцій;
Модель Бівера	Використовується комплекс показників	- вперше розроблена шкала граничних значень показників діяльності підприємства (але лише для США)	- досліджено на 79 неплатоспроможних і 79 нормально функціонуючих підприємствах; - вперше використані статистичні прийоми у сполученні із фінансовими коефіцієнтами	- нормативні значення фінансових показників не враховують галузеву специфіку підприємств;	- не враховує ефективність використання капіталу на підприємствах - розрахунок коефіцієнта проводиться в статистиці.
Модель Таффлера	$T = 0,53 X1 + 0,13 X2 + 0,18 X3 + 0,16 X4$ Граничне значення: 0,3	X1- прибуток до сплати податків / поточні зобов'язання; X2- поточні активи / сума зобов'язань; X3- поточні зобов'язання / сума активів X4- обсяг продажів (виручка) / сума активів	- передбачає використання комп'ютерної техніки	- не враховує ринкову оцінку бізнесу (тобто котирування акцій);	- в Україні може використовуватися лише як паралельна модель, тому що значення коефіцієнтів не пов'язані з галуззю

Таким чином, сучасний керівник має досить великим набір методик діагностики фінансового стану організації. Більш кращими виглядають методи, засновані на інформації по вітчизняним організаціям (для України більш прийнятні російські методики). Але в цілому можна зробити висновок про те, що для будь-якого методу існують як позитивні сторони так і недоліки. Тому, при аналізі фінансового стану організації необхідно прагнути до комплексного використання декількох методик для отримання більш достовірних результатів.

Аналіз фінансового стану підприємства не вичерпується лише встановленням неплатоспроможності підприємства, як це розраховувалось раніше, за методикою аналізу фінансової структури балансу підприємства за трьома критеріями: за коефіцієнтом поточної ліквідності, коефіцієнтом забезпеченості власними засобами і коефіцієнтом відновлення. Для того, щоб виробити правильні рішення щодо виходу підприємства з кризового стану, необхідно проведення поглибленої фінансової діагностики. При цьому повинні враховуватися галузеві і регіональні особливості.

Для цього спочатку проводиться попередній експрес - аналіз, щоб виявити прогалини в діяльності підприємства і намітити напрямки для поглибленого аналізу. По-перше, проводиться читання балансу, тобто з'ясовується характер зміни підсумку балансу за звітний період. По-друге, здійснюється порівняльна діагностика динаміки підсумку балансу і обсягу виробництва та реалізації продукції, а також прибутку підприємства.

Низка авторів також обґрунтовують тезу про доцільність універсальних моделей прогнозування фінансової неспроможності підприємства. Їх аргументи зводяться до того, що класифікаційні моделі з відносно незначною кількістю показників є надзвичайно ефективними, відносно простими у використанні і досить зрозумілими. Такі моделі є незалежними відносно галузі, тобто можуть не враховувати галузевих особливостей.

Наявність великої кількості підходів до діагностики банкрутства підприємства підкреслює підвищений інтерес, наявність попиту на них та

доцільність загострення уваги на цій темі. Характеристика кожного методу, які були представлені вище, свідчать про різноманітність методичного змісту кожного з них і, як наслідок, – про необхідність застосування ситуативного підходу до вибору метода.

Лише теоретичне дослідження моделей не може репрезентувати їх об'єктивність та можливість використання в національній економіці. Тому для апробації методик діагностування банкрутства було проведено дослідження результатів фінансово-господарської діяльності низки вітчизняних підприємств для забезпечення повноти та завершеності дослідження.

Існують критичні показники для оцінки можливого банкрутства фірми, які є одними з ефективних інструментів при антикризовому управлінні. Вони діляться на дві групи.

Перша група показників свідчить про можливі фінансові ускладнення і про ймовірність банкрутства в майбутньому: повторюються суттєві втрати в основній діяльності, що виражаються в постійному спаді виробництва, скороченню обсягів продажу та постійній збитковості; наявність простроченої кредиторської та дебіторської заборгованості; низькі значення кредиторської та дебіторської заборгованості; збільшення до небезпечних меж частки позикового капіталу в загальній його сумі; дефіцит власного оборотного капіталу; наявність наднормативних запасів сировини і готової продукції; зниження виробничого потенціалу.

Друга група включає показники, які сигналізують про можливість різкого погіршення фінансового стану в майбутньому за неприйняття дієвих заходів: надмірна залежність підприємства від будь-якого одного конкретного проекту, типу обладнання, виду активу, ринку сировини або ринку збуту; недооцінка оновлення техніки і технології; втрата досвідчених працівників апарату управління; вимушений простій, неритмічна робота; участь підприємства в судових розглядах з непередбачуваним результатом; політичний ризик; недостатність капітальних вкладень.

До переваг цієї системи індикаторів можливого банкрутства можна віднести системний і комплексний підходи, а до недоліків - більш високий ступінь складності прийняття рішення [17]. Не всі ці критерії і показники можуть бути розраховані безпосередньо за даними бухгалтерської звітності. Разом з тим, якщо в рамках попередньої діагностики фінансового стану підприємства є можливість використовувати додаткову інформацію за деякими з цих показників, то надійність аналізу та обґрунтованість висновків тільки підвищуються.

Однією з найпростіших моделей прогнозування ймовірності настання кризи вважається двофакторна модель Альтмана (індекс кредитоспроможності). Вона ґрунтується на двох ключових показниках (показник поточної ліквідності і показник частки позикових коштів), від яких залежить ймовірність кризи підприємства. Ці показники множаться на вагові значення коефіцієнтів, знайдені емпіричним шляхом, і результати потім складаються з певною(визначеної для кожної країни окремо) постійною величиною, також отриманої тим же (дослідно-статистичним) способом. Якщо отримані результати виявляється негативним, ймовірність кризи невелика; позитивне значення отриманого показника вказує на високу ймовірність кризи.

Індекс кредитоспроможності побудований таким чином, що дозволяє розділити господарюючі суб'єкти на потенційних банкрутів і тих, що стійкі до даного процесу. Як показують дослідження американських аналітиків, модель Альтмана дозволяє в 95% випадків передбачити кризу підприємства на рік вперед. Дана модель не знайшла практичного призначення в Україні, так як вважається, що даний аналіз повністю не охоплює проблем українських підприємств щодо прогнозування банкрутства.

У практиці фінансово-господарської діяльності західних фірм для оцінки ризику банкрутства широко використовується метод, запропонований в 1968 р. економістом Альтманом. Індекс кредитоспроможності тут представляє собою модель, побудовану за допомогою вивчення даних

збанкрутілих підприємств США. В Україні робляться численні спроби використання Z-рахунку Альтмана для оцінки платоспроможності та діагностики банкрутства. Однак, відмінності у зовнішніх факторах, що роблять вплив на функціонування підприємства (ступінь розвитку фондового ринку, відсутність вторинного ринку цінних паперів, податкове законодавство, нормативне забезпечення бухгалтерського обліку), а отже, на що використовуються в даному випадку економічні показники, призводять до складнощів використання моделі Альтмана і спотворюють імовірнісні оцінки [18].

Система показників Бівера в українській практиці застосовується досить часто для цілей прогнозування стану банкрутства в управлінні підприємством. Але останнім часом у зв'язку із зовнішніми чинниками, що обумовлюють кризовий стан багатьох підприємств (політична нестабільність, спад обсягу національного доходу, зростання інфляції, уповільнення платіжного обороту, нестабільність податкової системи та регулюючого законодавства, зниження рівня реальних доходів населення, зростання безробіття) прогнозування фінансового стану підприємства в майбутньому дуже складно, і, отже, застосування системи показників Бівера недоцільно.

При методі рейтингової оцінки фінансового стану підприємства, за пропозицією Р.С. Сайфуліна і Г.Г. Кадикова, рейтингове число (R) складається з коефіцієнта забезпеченості власними засобами, коефіцієнта поточної ліквідності, коефіцієнта інтенсивності обороту авансованих капіталу, коефіцієнта менеджменту та коефіцієнта рентабельності власного капіталу [19]. При повній відповідності значень фінансових коефіцієнтів мінімальним нормативним рівням рейтингове число дорівнюватиме 1. Фінансовий стан підприємств з рейтинговим числом менше 1 характеризується як незадовільний. Рейтингова оцінка фінансового стану може застосовуватися з метою класифікації підприємств за рівнем ризику взаємин з ними банків, інвестиційних компаній, партнерів. Діагностика неспроможності управління фірмою на базі рейтингового числа не дозволяє

оцінити причини потрапляння підприємства «в зону неплатоспроможності». Крім того, нормативний зміст коефіцієнтів, що використовуються для рейтингової оцінки, також не враховує галузевих особливостей фірм. Але цей метод діагностики банкрутства при антикризовому управлінні будувався з урахуванням специфіки російського бізнесу, тому представляється найбільш оптимальним для застосування в Україні.

Для аналізу управління кризою використовується показник Аргентина (А-рахунок). Згідно з методикою його розрахунку дослідження починається з припущень, що по-перше йде процес, що веде до кризи, а по-друге процес цей для свого завершення вимагає декількох років. При розрахунку А-рахунків конкретного підприємства слід ставити кількість балів відповідно до методики Аргентиту. Кожному фактору кожній стадії привласнюють певну кількість балів і розраховують в кінцевому підсумку агрегований показник А-рахунок.

Можливість використання різних методів діагностики дозволяє отримати комплекс принципово нових даних щодо управління об'єктами, що діагностуються, і зробити відповідні висновки щодо його економічного та соціального розвитку. Дані моделі прогнозування покликані визначити цілі на перспективі. Вони є найбільш точним і якісним методом передбачення, що допомагає побачити накопичені проблеми минулого, від яких треба вчасно звільнитися, та зрозуміти перспективу нових ідей, корисних для підприємства. Практичне використання таких моделей на підприємствах - одна з першочергових задач і один із головних резервів їхньої господарської діяльності.

Таким чином, необхідно своєчасно розпізнавати і забезпечувати прийняття управлінських рішень, які будуть обумовлювати зниження впливу негативних процесів на стан фірми: можливо не для повного запобігання кризи, а хоча б часткової локалізації найбільш істотних його проявів. Зміст і результати діагностичних досліджень дозволяють зробити висновок, що вони є одним з найбільш універсальних засобів отримання достовірної інформації

про стан і відхилення у розвитку досліджуваного підприємства. Вони особливо важливі, оскільки за допомогою даних інструментів можна заздалегідь, навіть до моменту прояву негативних тенденцій у діяльності підприємства, виявити моменти, які породжують подібні темпи роботи і вжити відповідних заходів щодо їх ліквідації або зниження ступеня негативних впливів. Також слід розуміти, що позитивний ефект у системі антикризового управління від проведення досліджень з використанням ефективних фінансових інструментів досягається в тому випадку, якщо він носить комплексний характер.

1.3. Особливості антикризового управління на зовнішньоорієнтованих підприємствах

Сучасне ділове життя України – це та сфера, в якій діяльність по антикризовому управлінню набула особливої актуальності. Світова фінансова криза застала більшість українських підприємств зненацька і вони виявилися до неї не підготовленими. Якщо підприємство не має можливостей і здатності боротися з кризовою ситуацією, воно зникає, в іншому випадку підприємство може використовувати всі свої сильні сторони і пережити кризу. Важливою складовою частиною стабілізації господарської діяльності підприємств є зовнішньоекономічна діяльність – одна із сфер господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою та науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом товарів, послуг, виходом підприємств на зовнішні ринки. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності – це суттєвий фактор підвищення ефективності господарської діяльності як на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах усєї країни. Протягом 2005-2008 років в Україні спостерігалася тенденція росту обсягів експортно-імпортних операцій, але з настанням фінансової кризи спостерігається різкий

спад зовнішньоекономічних операцій (рис. 1.4.). Ця загальнодержавна тенденція покладається на плечі окремих підприємств, що займаються ЗЕД.

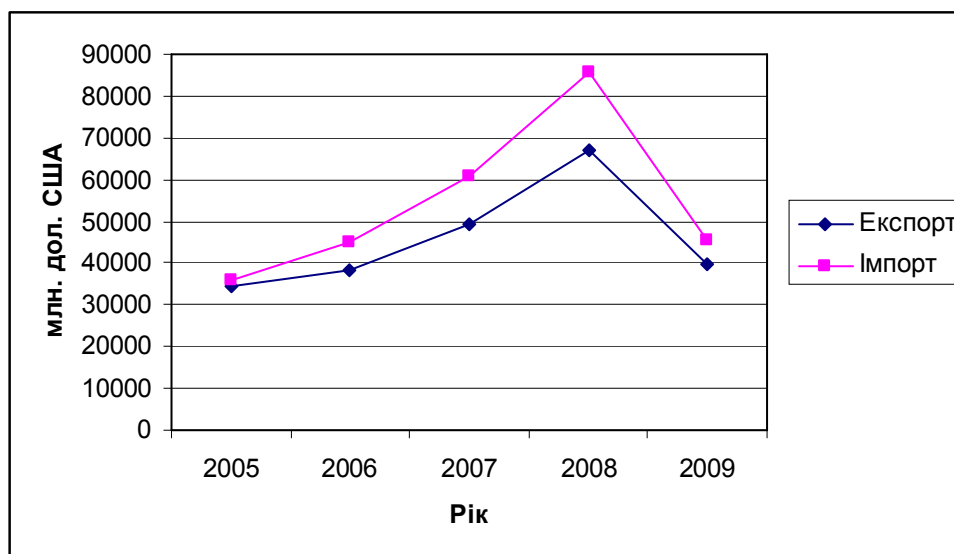


Рисунок 1.4 – Динаміка обсягу зовнішньої торгівлі України за 2005-2009 роки.

Як бачимо на сьогодні темпи росту загального обсягу експортно-імпорتنних операцій знизився майже в двічі і з цього можна зробити висновок про кризове становище в даній сфері економіки. Тому ми вважаємо, найбільш оптимальним та ефективним способом виходу з даної ситуації - застосування інструментів антикризового управління для діагностики банкрутств окремих підприємств та подальшого прогнозування їхньої діяльності.

Разом з тим, на сучасному етапі зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств потребує вдосконалення. Цьому, насамперед, повинна сприяти виважена державна політика у зовнішньоекономічній сфері. Вона має бути націленою на:

- перепрофілювання підприємств, які в основному працюють на сировині і комплектуючих, що ввозяться із-за кордону, поставки яких є ненадійними й економічно невиправданими;
- випуск нової конкурентоспроможної продукції шляхом надання певних знижок при її експорті;

- зменшення ввезення низькоякісної, шкідливої продукції з закордону шляхом встановлення високого імпортного мита, та застосуванням інших нетарифних бар'єрів [6, с. 59].

Головною задачею антикризового управління на зовнішньоорієнтованих підприємствах є забезпечення такого положення на ринку, коли про банкрутство мови йти не повинно, а наголос робиться на подолання тимчасових проблем, в тому числі і фінансових за рахунок використання методів, але з обмеженням дій які можуть вплинути на ЗЕД. Особливістю таких підприємств являється поява зовнішніх загроз з країн, в які постачається товар (чи ввозиться). В цьому випадку антикризове управління повинно звертати особливу увагу на можливі канали появ загроз для діяльності підприємств, адже зовнішньоекономічні ризики являють собою особливу категорію ризиків, які зустрічаються тільки при здійсненні фірмою зовнішньоекономічних операцій. Зовнішньоекономічні ризики мають свою специфіку, тому у світовій практиці лише деякі види таких ризиків страхуються. До того ж у різних видах ЗЕД ми стикаємося з різними видами ризиків. Виділяють наступні види загроз:

1) Ризики країни, який характеризує залежність діяльності контрагентів від соціально-економічного і політичного становища їхніх країн. У зв'язку з цим їх можна розділити на макроекономічні та макрополітичних. До макроекономічних ризиків можна віднести, наприклад, несподіване для іноземних контрагентів введення заборони на конвертацію валюти, що може призвести до невиконання зобов'язань одним з цих контрагентів і виникнення збитків у іншого. До макрополітичних ризиків відноситься, головним чином, зміна законодавства в державі одного з контрагентів, що може завдати шкоди іншому. Ризик неможливо передбачити з допомогою теорії ймовірності, тому він не страхується. Однак існує можливість до певної міри спрогнозувати цей вид зовнішньоекономічного ризику використовуючи, наприклад, метод історичного порівняння.

2) Митний ризик, пов'язаний з виникненням проблем при здійсненні процедури митного оформлення. У рамках цього ризику можливі труднощі зі своєчасним і повним наданням правильно заповнених документів митному брокеру, з отриманням дозволу на експорт товару за кордон, а також труднощі після отримання цього дозволу (наприклад, несподіваний заборону на вивезення товару з причини неправильного оформлення одного з наданих митниці документів). Цей ризик, як правило, не страхується, але його також можна спрогнозувати в певній мірі за допомогою методу історичного порівняння.

3) Валютний ризик, зазвичай пов'язаний з істотною зміною валютний курсів між датою укладення контракту і датою здійснення платежу за контрактом імпортером, а також з можливим зростанням інфляції, що веде до зниження курсу національної валюти в порівнянні з валютою контракту. Для запобігання несприятливих наслідків настання подібної ризикової ситуації контрагенти з різних країн зазвичай вдаються до такої стратегії мінімізації ризиків, як хеджування.

4) Ризики міжнародного маркетингу, які виникають внаслідок неефективної діяльності фахівця з маркетингу суб'єкта ЗЕД. До таких ризиків належать:

- невірне виділення цільового сегмента;
- розробка неефективних заходів щодо просування продукції фірми на світовий ринок;
- невірний розрахунок цін на продукцію підприємства і т.д.

5) Ризики міжнародних перевезень, пов'язані з виникненням різного роду проблем при транспортуванні вантажів. До цього виду ризиків відносяться:

- ризик, пов'язаний із форс-мажорними обставинами;
- ризик, пов'язаний з частковим пошкодженням або повною втратою товару при його транспортуванні;
- ризик, пов'язаний з експедиторською компанією і т.д.

6) Ризики міжнародного контракту, які пов'язані з виникненням збитків унаслідок неналежного складання контракту, наявності в ньому помилкових або невігідних даних фірмі пунктів і т.д. До таких ризиків відносять:

- втрати через невідповідність кількості та якості товару умовам контракту;
- втрати через порушення строків поставки товару;
- втрати через неповну перепису документів, які продавець повинен відправити покупцеві після відвантаження товару;
- неправильні умови упаковки і маркування товару, зафіксовані в контракті;
- недостатній перелік обставин непереборної сили і т.д.

7) Ризики, пов'язані з іноземним контрагентом, до яких зазвичай відносять:

- зіткнення з фірмою-одноденкою;
- зіткнення з шахрайськими організаціями;
- виникнення проблем і збитків у зв'язку з несумлінністю іноземного контрагента і т.д.

8) Ризики міжнародного конкурентного середовища, тобто функціонування на світовому ринку певного товару великих конкуруючих корпорацій, що зазвичай серйозно утруднює вихід на даний ринок підприємств малого та середнього бізнесу[7, с. 74].

Як бачимо, кількість загроз на підприємстві, що займається зовнішньоекономічною діяльністю дуже велика, але жоден з існуючих інструментів прогнозування кризової ситуації не використовує інформацію, що стосується ЗЕД. На нашу думку це дуже великий недолік, адже дані групи ризиків можуть прямо впливати на загальну діяльність підприємства і бути причинами знаходження підприємства в кризовому становищі та в подальшому привести підприємство до банкрутства.

1.4. Організація антикризового управління на промислових підприємствах України

Промисловість є ключовою сферою економіки будь-якої держави. Від ступеня індустріального розвитку країни залежать практично всі головні економічні параметри: національна безпека, рівень матеріального добробуту населення, ефективність використання факторів виробництва і т.д.

Особливість промислової сфери полягає у тому, що всі її структурні елементи пов'язані та взаємозалежні: добувна галузь є основою для наступних більш складних сфер промисловості, роль машинобудування визначає його обслуговуюча функція в усіх міжгалузевих комплексах, які виробляють основні види продукції. Машинобудування – одна з провідних галузей промисловості. Створюючи найактивнішу частину основних виробничих фондів – знаряддя праці, машинобудування істотно впливає на темпи й напрями науково-технічного прогресу в інших галузях господарства, зростання продуктивності праці, інші показники, що визначають ефективність виробництва та економічне становище країни в цілому.

На сьогодні проблема кризи гостро стала перед промисловими підприємствами, адже саме ця сфера перша отримала на себе всі проблеми і досі ще потребує антикризових заходів. Протягом останніх років промисловість України зазнала структурних змін, які спричинили кризове становище. Лише за 2007-2008 роки було знижено обсяг виробництва на 40%, що потягло за собою банкрутства підприємств.

Але як свідчить статистика, криза торкнулася і сфери виробництва обладнання та устаткування. Лише за 2008 – 2009 роки було порушено справ про банкрутство в 3 рази більше ніж в 2006 році. Ці сумні данні свідчать про те, що дана сфера економіки потребує негайного застосування антикризового управління з метою запобігання кризового становища в економіці в цілому. На рисунку 1.5. представлені дані індексу промислової продукції по Україні в загалом, і як бачимо в 2009 році всі показники знизились майже вдвічі, що в

свою чергу на пряму впливає на фінансово-господарську діяльність кожного підприємства окремо.

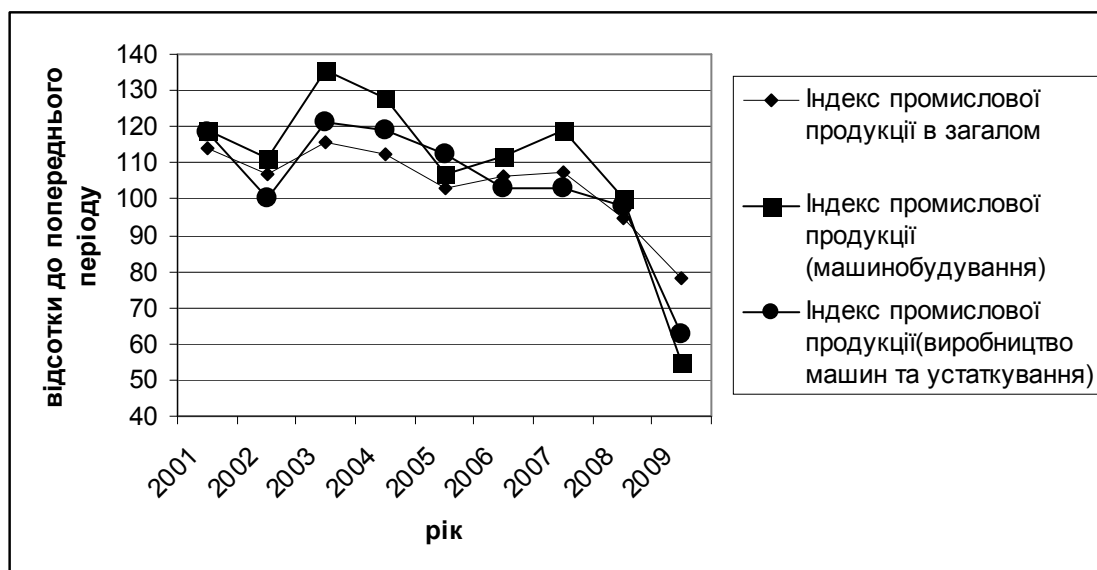


Рисунок 1.4 – Динаміка індексу промислової продукції з 2001 по 2009 роки в Україні

Процес запобігання банкрутства в промисловості є однією з найбільш актуальних проблем вітчизняної економіки, тому що дозволяє підвищити економічну безпеку країни та відображає дотримання інтересів самих суб'єктів, його працівників, кредиторів, держави, суспільства. Особливе значення при запобіганні банкрутства здобуває його рання діагностика факторів виникнення банкрутства в промисловості України та, відповідно до них, застосування інструментів прогнозування, що включає в себе кількісні показники аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища та дозволяє виявляти основні негативні тенденції в розвитку суб'єктів господарювання в промисловості.

З метою виведення промислових підприємств з кризи необхідно провести системний аналіз діяльності організації в цілому та визначити на якому з етапів кризової ситуації воно знаходиться (рис. 1.6). У випадку виявлення під час діагностики перерахованих проблем на підприємстві необхідно негайно застосовувати інструменти антикризового управління.

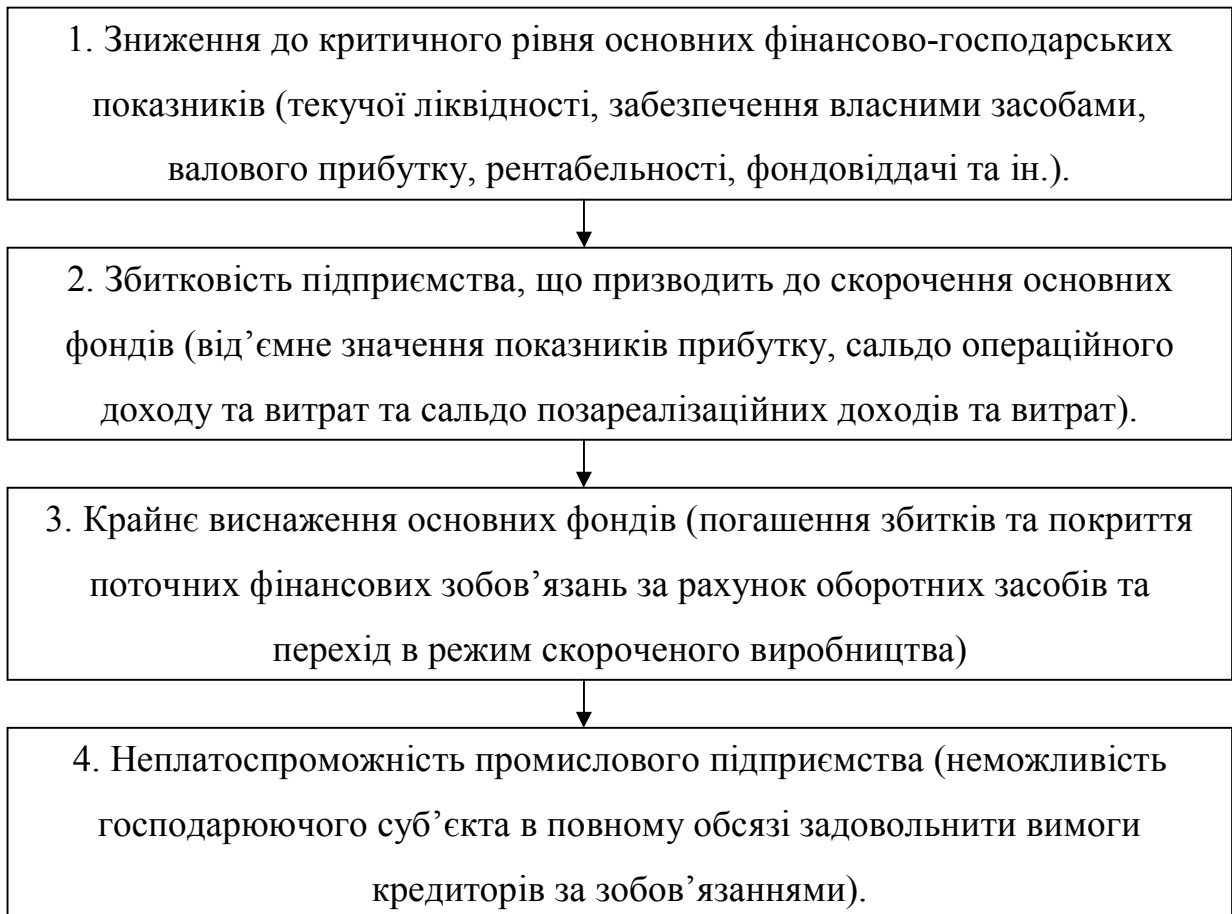


Рисунок 1.6 – Поетапна схема розвитку кризової ситуації на промисловому підприємстві

На основі отриманих даних на підприємстві слід змінити систему управління з традиційної на антикризову, що допоможе компаніям ввести в дію такі організаційні та економічні механізми, які дозволили б вибратись з ситуації, що склалася, з найменшими втратами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика традиційного та антикризового управління на промислових підприємствах

Характеристика	Різновид управління	
	Традиційне	Антикризове
1. Ціль управління	розвиток	збереження (стабілізація)
2. Умови діяльності	невисокий темп змін, закономірні, прогнозовані проблеми змін	високий темп змін, непередбаченість
3. Вирішення управлінських проблем	реактивне	Активне
4. Характеристика управлінської інформації	регламентовані інформаційні потоки	нерегламентовані, неповні, недостовірні потоки інформації
5. Організаційна структура управління	стабільна, має еволюційну зміну	органічна, що змінюється в залежності від вимог та пріоритетів управління
6. Система планування	довгострокова	Короткострокове
7. Розподілення ресурсів	жорстка структура розподілення	в залежності від пріоритетів
8. Основні обмеження	ресурси	час

Отже, в зв'язку з кризовим становищем в діяльності промислових підприємств виникають різного роду проблеми, які необхідно вирішувати за допомогою інструментів антикризового управління, які допоможуть змінити напрямки їхньої діяльності та вивести із ситуації, що вже склалася.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ВАТ ВЕК «СУМИГАЗМАШ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ВАТ ВЕК «Сумигазмаш»

Виникнення виробничо-енергетичної компанії в Сумському регіоні та порядок становлення підприємства.

Історія компанії почалася 5-го жовтня 1970 року і нараховує більш 40 років плідної діяльності.

Забезпечення підприємств продукцією виробничого призначення, надання транспортних послуг, будівництво і деревообробка - от, на той момент, далеко не повний список напрямків діяльності і послуг, що робляться компанією.

З 1994 року ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» стає ведучим розроблювачем і серійним виробником в Україні і країнах СНД сучасних автомобільних газонаповнювальних компресорних станцій для заправлення транспорту стиснутим природним газом - метаном, а так само газозаправних колонок нового покоління й устаткування до комплекту.

Завод «Газмаш» першим у СНД освоїв випуск малогабаритних АГНКС і вже протягом 22 років реалізує них в Україні, Росії, Молдові, Вірменії і Грузії. Зокрема, у рамках Московської міської програми екологізації транспорту устаткування було поставлено в м. Москва, на 41 автокомбінаті.

Перша АГНКС М-45 була зроблена компанією в 1995р. Потім модельний ряд поповнили АГНКС-60 і АГНКС-75. Такі станції можна розмістити на невеликій площадці і підключити до міської газової мережі низького тиску (0,5-2). Укомплектовані заправними рампами, вони дозволяють робити в нічний час «повільне заправлення» власного транспорту або «комерційне заправлення» автотранспорту через заправні стовпчики. Ці базові моделі показали себе надійним і ефективним устаткуванням.

Перевірене часом воно цілком виправдує вкладені в нього фінансові засоби замовників. Обсяги їхньої реалізації складають близько 30 комплектів устаткування щорічно.

Але ринок диктує свої умови і жадає від його учасників швидкого рішення нових задач. Однієї з них стала потреба в більш могутнім устаткуванні. З огляду на ці обставини, компанія в 2003 році випустила нові АГНКС-200, АГНКС-400 блочно-контейнерного виконання з вхідним тиском 5-11 і 25-43 відповідно. Ці станції розраховані на велику продуктивність (200 і 400 заправлень у добу) і низькі енерговитрати.

Головні відмінності АГНКС-200 і АГНКС-400 від всіх інших моделей:

- робота від магістральних газопроводів
- собівартість виробленого газу нижче, ніж у базових моделей

На цьому конструкторські розробки і пошуки оптимальних рішень у створенні нового газовикористуючого обладнання не зупинені. У даний момент технічні фахівці ВАТ БЕК «Сумигазмаш» розробили нові зразки продукції: АГНКС-140 з тиском на вході 3-5 і АГНКС-600 - 43-75.

Нові моделі устаткування призначені для комерційного заправлення автотранспорту, з комплексною автоматизованою системою обліку газу (КАС), з акумуляторами газу в залежності від побажань замовника (від 2 до 9 м3). Особлива увага приділяється розробці дизайну устаткування, що випускається, АГНКС.

У створенні продукції такого рівня необхідна складового відповідального підходу до клієнта - це сертифікація і ліцензування. Погодитися, що там, де використовуються судини високого тиску, компромісів бути не може. Тому якість устаткування ВАТ БЕК «Сумигазмаш» гарантовано міжнародним стандартом ISO 9001:2000. АГНКС має сертифікати відповідності Російської Федерації, а також дозволу на його застосування в Росії.

На сьогодні спеціалізацією виробництва є розробка, виготовлення, монтаж, наладка, та послідуочі сервісні обслуговування наступного обладнання :

- газонаповнювальні компресорні станції для заправки транспорту стиснутим природним газом – метаном , а також газозаправочні колонки нового покоління ;
- дожимні компресорні станції для закачування природного або нафтового газу до магістральних газопроводів ;
- дожимні компресорні установки, що використовуються при падінні тиску у газопроводі;
- повітряні компресорні установки;
- компресорні установки та блоки підготовки паливного та пускового газу для насичення газотурбінних приводів газоперекачувальних агрегатів та електростанцій;
- теплообмінне обладнання різного призначення;
- запасні частини для компресорного обладнання;
- технологічне обладнання газорозподільних станцій.

Власні конструкторські розробки компанії дозволяють сміливо говорити про те, що продукція, випущена на ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» успішно включає в себе сучасні технології , творчий підхід та високу якість.

Організаційно-правова основа діяльності компанії.

Діяльність ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» як акціонерного товариства регулюється згідно Закону України «Про акціонерні товариства» № 517-17 від 17.09.2008 року та іншими нормативно-правовими актами, під які підпадає діяльність компанії.

До внутрішніх нормативних документів відносять:

1. Статут ВАТ ВЕК «Сумигазмаш»;
2. Положення про загальні збори акціонерів;

3. Положення про спостережну раду;
4. Положення про посадових осіб акціонерного товариства;
5. Положення про ревізійну комісію;
6. Положення про виконавчий орган (правління);
7. Положення про акції акціонерного товариства;
8. Положення про порядок розподілу прибутку;
9. Положення про порядок подання інформації акціонерам;
10. Положення про оплату праці генерального директора;
11. Положення про порядок створення, реорганізацію та ліквідацію дочірніх підприємств;
12. Положення про внесення кандидатів в органи управління.

ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» діє на підставі Статуту згідно якого керівними органами є:

- загальні збори акціонерів;
- спостережна рада;
- виконавчі органи.

До компетенції загальних зборів акціонерів відносять:

- Визначення основних напрямів діяльності (стратегії);
- Затвердження планів діяльності (бізнес-планів);
- Затвердження річного фінансового звіту або балансу або бюджету ;
- Обрання та відкликання голови спостережної ради та їх членів;
- Обрання голови та членів ревізійної комісії;
- Визначення розміру винагороди для голови та членів спостережної ради;

- Прийняття рішення про додатковий випуск акцій.

До компетенції спостережної ради можна віднести:

- Обрання та відкликання голови правління;
- Обрання та відкликання членів правління;
- Визначення розміру винагороди для голови та членів правління;

- Прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності членів правління;
- Прийняття рішення про викуп, реалізацію та розміщення власних акцій;
- Затвердження зовнішнього аудитора;
- Затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів.

Таким чином, діяльність ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» регулюється як зовнішніми так і внутрішніми нормативно-правовими документами які допомагають здійснювати ефективну діяльність роботи компанії.

Управлінська і організаційна структура та особливості її функціонування у ВАТ ВЕК «Сумигазмаш».

Вищим органом Товариства є Загальні збори акціонерів які делегують керівництво поточною діяльністю Генеральному директору. Філії, представництва та інші підрозділи відсутні. Структура компанії складається з різного виду підрозділів, а саме: Відділів, управлінь, служб та цехів. Злагоджена робота цих підрозділів дає можливість підприємству ефективно здійснювати управління і обслуговування виробничого процесу і, таким чином, сприяє ефективній роботі підприємства в цілому.

На підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура управління (Додаток А), що спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Вона дає змогу організувати управління за лінійною схемою (директор – начальник цеху – майстер), а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійні керівники не підпорядковуються керівникам функціональних відділів апарату управління.

Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможлиблює необхідний маневр ресурсами. Вона є найдоцільнішою для підприємств такого типу, як ВАТ ВЕК «Сумигазмаш».

Характеристика зовнішнього та внутрішнього середовищ ВАТ ВЕК «Сумигазмаш».

Компанія ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» є розробником і виробником технологій і обладнання, що дозволяє масово використовувати енергію альтернативних видів палива, а саме природного і побіжного нафтового газів.

Таблиця 2.1 – Розподіл встановлених АГНКС за виробниками на території України на початок 2010 року, одиниць

№ п/п	Найменування виробника	Кількість встановлених одиниць, шт.	Доля ринку, %
1.	ВАТ ВЕК «Сумигазмаш»	95	39,26%
2.	Виробництво Німеччина	69	28,51%
3.	ВАТ «Сервісгаз»	45	18,60%
4.	СМНВО ім. Фрунзе	16	6,61%
5.	Виробництво Москва	12	4,96%
6.	ВАТ «Шельф»	2	0,83%
7.	Виробництво Італія	2	0,83%
8.	ВАТ «Сенсі»	1	0,41%
Всього		242	100

Але не зважаючи на унікальні технології виробництва АГНКС на ринку України та Європи є підприємства, які виробляють аналогічну продукцію. В таблиці 1 представлені підприємства, які можна вважати конкурентами для ВАТ ВЕК «Сумигазмаш»:

Як бачимо, найбільшу долю ринку, що складає 39,26 %, України по виробництву АГНКС займає ВАТ ВЕК «Сумигазмаш». З цього можна зробити висновок, що дана компанія являється монополістом, і даний сегмент ринку відносно контрольований. Для більш наглядного сприйняття інформації представимо отримані дані на рисунку 2.1.:

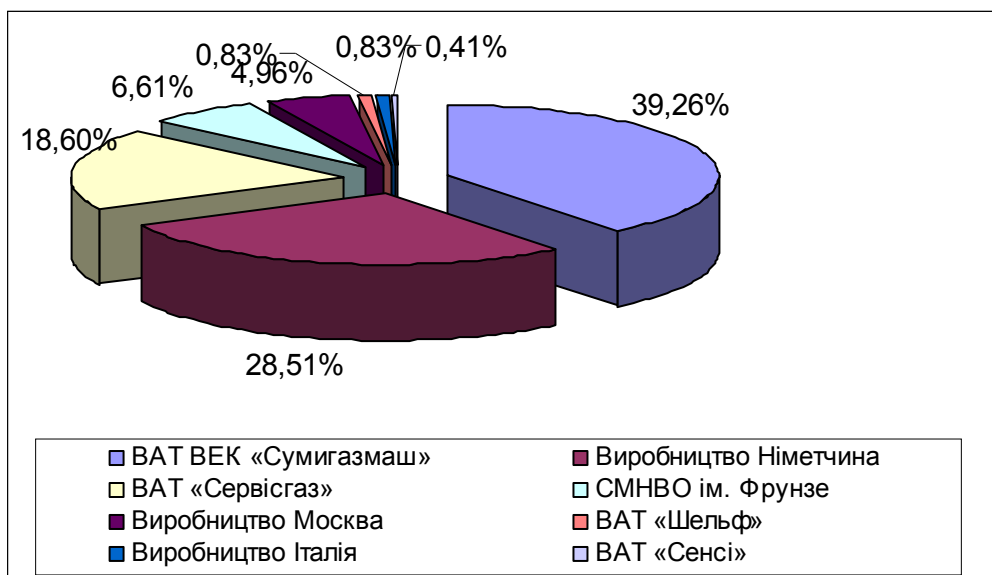


Рисунок 2.1 – Розподіл встановлених АГНКС за виробниками на території України на початок 2010 року

Діяльність компанії не обмежена кордонами України, і більшість продукції поставляється за кордон. З цього можна зробити висновок, що діяльність компанії експортноорієнтована, а так як лише 30 % продукції експортується, то не доцільно переносити виробництво за кордон. Найбільш ефективну модель виходу з цієї ситуації вибрало ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» - відкриття власних представництв в країнах, де реалізовується власна продукція. Це можна обґрунтувати і з іншого боку - специфіка виробляємої продукції потребує в разі якоїсь навіть невеликої несправності негайного гарантійного чи післягарантійного обслуговування (ремонт). В таблиці 2.2. наведені дилери та представництва, які знаходяться за межами України:

Таблиця 2.2 – Партнери ВАТ ВЕК «Сумигазмаш», які являються офіційними представництвами та дилерами закордоном на початок 2010 року

Країна	Офіційна назва	Різновид установи
Російська Федерація	ТОВ «МРК-інжиниринг»	Представництво
	ТОВ «Інтергазмаш»	Представництво
Республіка Узбекистан	СП "УзбекМАШ-Сервіс"	Дилер
	ВАТ ВЕК «Сумигазмаш»	Представництво
Республіка Білорусь	ТОВ «ЕлектроБізнес»	Дилер
Республіка Казахстан	ТОВ «Даміко Трейд»	Дилер

Отже, діяльність ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» має широку географію, яка представлена чотирма країнами і на даному ринку займає одну з лідируючих позицій, що допомагає мати конкурентні переваги перед виробниками аналогічної продукції.

Компанія «Сумигазмаш» є одним із перших в Україні серійних виробників автомобільних газонаповнювальних компресорних станцій, для заправки транспорту стиснутим природним газом — метаном, автомобільних газозаправних станцій для заправки скрапленим вуглеводневим газом — пропан-бутаном, а також газозаправних колонок, шлангів високого тиску, розривних пристроїв, заправних пістолетів й іншого устаткування.

Протягом останніх років управління діяльністю компанії здійснюється в більш жорстких, ніж ще кілька років тому, умовах. До головних завдань ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» відносять:

- ефективна взаємодія з зовнішнім середовищем;
- продуктивний і доцільний розподіл та спрямування зусиль своїх співробітників;
- задоволення потреб клієнтів;
- сприяння досягнення мети організації і забезпечення високої ефективності.

Продукція ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» успішно експлуатується в Україні, Росії, Білорусі, Узбекистані, Туркменістані, Молдові, Казахстані та Таджикистані. АГНКС застосовуються в цих й інших регіонах для заправки стиснутим природним газом (метаном) автомобілів, автобусів, спеціального транспорту й сільськогосподарської техніки.

Характеристика виробництва ВАТ ВЕК «Сумигазмаш».

Компанія ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» є розробником і виробником технологій і устаткування, що дозволяє масово використовувати енергію альтернативних видів палива, а саме природного і побіжного нафтового газів. У 1993 році в результаті науково-технічної діяльності підприємства була розроблена документація і розпочато виробництво автомобільних газонаповнювальних компресорних станцій (АГНКС). Випуск цих АГНКС вперше в Україні і країнах СНД освоїв завод «Газмаш» ВАТ ВЕК «Сумигазмаш». Завод «Газмаш» - це більш тридцяти висококваліфікованих конструкторів, чиї передові розробки були втілені в металі у виді колонок газозаправних (з 1994р. - ЭТ6, а з 1999р. - КПГ-1, КПГ-1А, 2001р. - КПГ-2) і автомобільних газонаповнювальних компресорних станцій з 1995р. - АГНКС М-45, з 1998р. - АГНКС – 60, з 2001р. - АГНКС –75, з 2002р. – АГНКС – 400.

В даний час завод «Газмаш» є ведучим виробником даного устаткування на Україні і країнах СНД. Перевага станцій АГНКС М - 45, 60, 75 полягає в тому, що вони експлуатуються при надлишковому тиску газу на вході від 0,5 до 2 кгс/см², блочно-контейнерне виконання, легкість при проведенні монтажних та пусконаладжувальних робіт.

Про надійність устаткування АГНКС, що випускається заводом «Газмаш» серійно з 1995р., говорить той факт, що усе введене в експлуатацію устаткування продовжує успішно працювати, приносячи прибуток своїм власникам.

Автомобільні газонаповнювальні компресорні станції АГНКС М-45,60,75, створені на базі обладнання ВАТ ВЕК "Сумигазмаш" призначені для заправки автомобілів, автобусів, спеціального транспорту і сільгосптехніки стиснутим до 20 МПа (200 атм.) природним газом (метан).

АГНКС дозволяє: використовувати в якості моторного палива природний газ, одержати незалежність від постачання палива та високих цін на бензин і дизельне паливо. Використання газу, як моторного палива дозволяє в 2-2,5 рази знизити витрати на паливо - мастильні матеріали, на 40% збільшити моторесурс двигунів, у кілька разів знизити шкідливість викидів вихлопних газів в атмосферу, у 1,5 рази збільшити термін служби моторного мастила.

Станції АГНКС М – 45, АГНКС - 60,75 успішно експлуатуються на території Росії, України, Таджикистану, Молдови. Створені комплекси АГНКС М-45 в Донецькій області, в м. Москва (Росія); АГНКС - 60 в Дніпропетровській області.

Отже, основними видами діяльності ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» являється:

- Виробництво газо-технічного обладнання;
- Виробництво компресорного обладнання;
- Виробництво ємкісного обладнання;
- Розробка технічної документації;
- Виробництво судів і апаратів, що працюють під тиском;
- Виробництво засобів вимірювання і комерційного обліку витрат газу;
- Монтажні та пусконаладжувальні роботи;
- Зберігання та переробка вантажів;
- Оптова торгівля;
- Переобладнання автомобілів на газомоторне паливо, інформація.

Сертифікація продукції

Заводська система якості відповідає міжнародному стандарту ISO 9001 (версія 2000 року) сертифікат № 120135. Обладнання АГНКС М – 45,60,75 сертифіковане в Україні. Компанія ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» має дозвіл на початок роботи № 104.02.59-73.10.0 і дозвіл на виконання спеціальних видів робіт № 62.03.30 – 29.56.4 видані Держнаглядохоронпраці України.

Гарантійне обслуговування.

Компанія ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» гарантує відповідність якості вимогам технічних умов та керівництво з експлуатації при виконанні умов транспортування, збереження, монтажу, наладки та експлуатації на протязі 12 місяців з дня вводу обладнання в експлуатацію, але не більше 18 місяців з моменту відвантаження обладнання замовнику. При цьому гарантійний виробіток не перевищує 3000 мотогодин.

Отже, як бачимо, підприємство використовує такі типи виробництва, як індивідуальні так і серійні. Що стосується характеру замовлень, то створений єдиний підхід дозволяє сформувати ефективну систему роботи з клієнтами.

Організація управління персоналом.

При виході на міжнародні ринки компанії необхідно мати свій висококваліфікований персонал, який би мав досвід роботи в компанії, тобто знав основний процес виробництва компанії, мав уявлення про стратегію компанії і був в курсі подій, що відбуваються в компанії.

Таблиця 2.3 – Кількість працюючого персоналу на ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» з 2005 по 2008 роки

Назва показника	Рік			
	2005	2006	2007	2008
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, чл.	341	370	313	285
Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, чл.	16	26	23	11
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), чл.	16	26	17	-
Фонд оплати праці, тис. грн.	5074,1	6502,9	6779,6	6556

Як бачимо найбільша чисельність штатних працівників була в 2006 році. Це пояснюється тим, що в даному році було найбільша кількість замовлень, і на налажувальні роботи залучали додатковий персонал. Фінансова криза не оминула і кадрову політику. Як бачимо на рис 1. динаміка середньооблікової чисельності працівників

Відносна невелика кількість споживачів і крупний об'єм середньої операції купівлі-продажу товарів промислового призначення роблять належну підготовку представників відділу ЗЕД особливо важливою справою. В той же час відносно невеликий персонал збутових органів та відділу зовнішньоекономічних зв'язків і важливість для фірми-постачальника кожного укладеного контракту не дозволяють застосовувати багато методів підготовки, використовуваних фірмами, що виробляють споживацькі товари. Не можна довірити майбутньому фахівцю самостійні контакти з покупцями до тих пір, поки він не одержить певних знань і не оволодіє збутовими навиками.

Підготовка фахівця може проводитися з відривом від виробництва (метод формального навчання, або класний метод) і без відриву від виробництва. Так як у відділі ЗЕД та відділі збуту кількість працюючих невелика, проводити навчання з відривом від виробництва недоцільно. Тому ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» доцільніше скористатися методом навчання, який передбачає відновлення технічних знань, залучення їх уваги до певних питань, що мають значення для їх збутової діяльності.

Оскільки метод навчання з відривом від виробництва не підходить, то компанія також користується методом індивідуального навчання. Майбутній фахівець проходить навчання, виконуючи послідовні операції у відділі збуту або інших підрозділах, де він може одержати відомості, які стануть в нагоді йому в практичній роботі. Йому доручається обробка замовлень, ділове листування і відповіді на запити, відвантаження готової продукції. Він, ймовірно, проведе якийсь час в одному з філіалів фірми. Так само фірма, може включити в його підготовку, питання, що стосуються установки і технічного обслуговування.

В процесі перепідготовки працівники вивчають деякі предмети. Більшість предметів, що вивчаються в процесі підготовки, представником служби збуту та ЗЕД, дають йому наступні відомості:

1. Фірма. Її політика, методи здійснення операцій, особливо ті, які важливі для обслуговування його майбутньої клієнтури.

2. Товар. З чого він зроблений, його технічна характеристика, роль і місце в асортименті продукції фірми, області застосування, сильні і слабкі сторони в порівнянні з товарами конкурентів.

3. Клієнтура. Він повинен знати клієнтуру, яку йому належить обслуговувати, що це за фірми, на яких умовах вони вважають за краще робити закупівлі, їх методи веління подів, можливості найефективнішого їх обслуговування. Початок цієї фази навчання може бути встановлене в головній конторі, але основні відомості практикант одержить, стажуючись на місцях. Взнати клієнта можна, тільки зустрічаючись і працюючи з ним.

4. Технологія продажів. Більшість відомостей з цього питання практикант одержить в реальних умовах роботи. Деякі крупні постачальники товарів промислового призначення мають в своєму розпорядженні спеціальних наставників, в задачу яких входить навчання працівників збуту.

«Сумигазмаш» спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам компанії: проводиться постійне підвищення кваліфікації працівників Товариства, визначається найбільш оптимальне місце роботи для кожного з працівника

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Для оцінки ефективності діяльності роботи компанії була застосована комплексна оцінка фінансового стану, результати якого представлені в таблиці 2.4.

Аналіз показників фінансового стану засвідчує, що у період з 2005 по 2009 роки виникла наступна ситуація:

– аналіз групи показників майнового стану підприємства. У 2006 році коефіцієнт зносу основних засобів мав тенденцію на пониження, але з наступного року даний показник погіршив своє значення і в 2009 році значення збільшилось на 0,14, що свідчить про знос основних засобів. Дана тенденція не просліджується для коефіцієнту фондоозброєності, а має зовсім іншу ситуацію – з 2005 року даний показник покращив своє значення в 3,18 рази, що свідчить про збільшення вартості основних виробничих фондів на одного працівника.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової діяльності роботи ВАТ ВЕК
«Сумигазмаш» за 2005-2009 роки

Назва показника	Рік				
	2005	2006	2007	2008	2009
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,22	0,17	0,20	0,25	0,31
Коефіцієнт фондоозброєності	21,70	32,03	39,79	44,70	69,10
Коефіцієнт покриття	0,67	0,90	1,31	0,89	0,63
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,29	0,29	0,27	0,15	0,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0006	0,0003	0,0008	0,0071	0,0084
Чистий оборотний капітал, тис грн.	-6477,3	-1706,9	4038,1	-1747,5	-7146,5
Коефіцієнт платоспроможності	0,65	0,71	0,80	0,74	0,66
Коефіцієнт фінансування	0,53	0,41	0,26	0,35	0,52
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,33	-0,10	0,31	-0,11	-0,37
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,17	-0,04	0,08	-0,04	-0,19
Коефіцієнт оборотності активів	0,42	0,60	0,56	0,37	0,27
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,41	2,63	4,60	2,96	1,61
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,88	9,90	10,80	9,08	4,30

Продовження таблиці 2.4

Коефіцієнт оборотності основних засобів	3,23	3,13	2,85	1,75	1,23
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,64	0,85	0,70	0,50	0,42
Коефіцієнт рентабельності активів	0,03	0,12	0,12	-0,01	-0,04
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,04	0,18	0,15	-0,01	-0,06
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,06	0,21	0,22	-0,02	-0,14
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,01	0,30	0,32	0,02	-0,01

– Аналіз ліквідності підприємства. При аналізі достатності ресурсів на підприємстві, які можуть бути використані для погашення поточних зобов'язань виявилось, що лише в 2007 році коефіцієнт покриття більше за одиницю (це означає, що ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» в змозі був покрити всі свої зобов'язання), в останні аналізовані роки даний показник не мав нормативного значення. Показник швидкої та абсолютної ліквідності в період з 2005 по 2009 роки знаходиться за межами нормативного значення показників, що свідчить про те, що підприємство не в змозі в повній мірі розрахуватися, за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами, та те, що частка боргів, в розмірі приблизно 0,0006 може бути сплачена негайно. Розрахунок коефіцієнту «чистий оборотний капітал» свідчить про те, що в 2005, 2006, 2008 та 2009 роках підприємство було не спроможне сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність і лише в 2007 році аналізований показник мав позитивне значення.

– Аналіз групи показників платоспроможності (фінансової стійкості). При аналізі залежності ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» від залучених

засобів було виявлено, що коефіцієнти фінансування та платоспроможності знаходяться в межах нормативного значення і показує наскільки фінансова діяльність підприємства «незалежна» від зобов'язань. Найменша фінансова залежність компанії була в 2007 році і в цьому ж році платоспроможність мала найбільше значення, тобто питома вага власного капіталу на 80 % покривала суму засобів авансованих у його діяльність. Така сама картина спостерігається щодо коефіцієнтів забезпечення власними оборотними засобами та маневреності власного капіталу – в 2007 році показники мають нормативне значення, а в 2005, 2006, 2008 та 2009 роках – навіть від'ємні значення, тобто компанія має негативну тенденцію забезпеченості підприємства власними засобами.

– Аналіз ділової активності ВАТ БЕК «Сумигазмаш». В 2005 та 2006 роках усі показники даної групи потрапили в нормативне значення. Слід звернути увагу на те, що ефективність використання ВАТ БЕК «Сумигазмаш» усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення, та власного капіталу має позитивну тенденцію росту, а основних засобів – понижено. Що стосується коефіцієнтів обертання дебіторської та кредиторської заборгованості, то швидкість по цим показникам збільшилась на кінець 2006 року практично в два рази. Але картина 2009 року має негативні показники – всі показники ділової активності погіршили своє значення в два рази.

– Аналіз рентабельності компанії. Зробивши розрахунок даної групи показників можна зробити висновок, що всі отримані результати знаходяться в межах нормативного значення і мають позитивні значення (окрім значень 2008 та 2009 років). В 2006-2007 роках ефективність використання активів підприємства мала найбільше значення 0,12, а в 2008 та 2009 роках коефіцієнт рентабельності активів набув негативного значення (з тенденцією росту). Коефіцієнт рентабельності власного капіталу в 2009 по відношенню до 2007 року знизився на 0,16, що характеризує зниження ефективності вкладення коштів до ВАТ БЕК «Сумигазмаш».

Проаналізувавши коефіцієнт рентабельності продукції можна зробити висновок, що до 2007 року даний показник мав позитивну тенденцію росту, а в 2009 році прибутковість господарської діяльності знизилась до -0,14.

Підводячи підсумки аналізу фінансових показників роботи ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» можна зробити такий висновок : в 2007 році діяльність компанії була найкращою, так як майже всі показники мають нормативне значення; що стосується 2005, 2006, 2008 та 2009 років, то їх фінансово-господарську діяльність можна вважати як незадовільною, так як лише група показників ділової активності потрапила в нормативний діапазон, а цього не достатньо для нормально функціонування.

2.3. Особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності на ВАТ ВЕК «Сумигазмаш».

Загальна характеристика зовнішньоекономічної діяльності ВАТ ВЕК «Сумигазмаш».

ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність згідно з законодавством України з метою насичення споживчого ринку товарами та послугами підвищеного попиту і залучення іноземних інвестицій для розвитку інфраструктури ринку товарів та послуг. Згідно Статуту підприємство здійснює такі види діяльності :

- експорт товарів, робіт і послуг власного виробництва
- імпорт товарів, робіт і послуг для власних потреб
- науково – технічна, науково – виробнича, навчальна, та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання і підготовка спеціалістів на комерційній основі;
- спільна підприємницька діяльність з іноземними суб'єктами ;

- надання виробничих, транспортно-експедиційних, консультаційних, маркетингових, експертних, посередницьких, брокерських послуг а також агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, туристичних, послуг з надання «ноу-хау» , торгівельних марок.
- організація і проведення виставок і аукціонів, торгів, симпозиумів, семінарів, та інших подібних заходів;
- організація і здійснення оптової, консалтингової та роздрібно торгівлі;
- бартерні операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі з суб'єктами господарської діяльності інших країн.
- орендні, лізингові операції з суб'єктами господарської діяльності інших країн.;
- митне оформлення та підписання контрактів;
- ведення зовнішньоекономічних контрактів на поставку комплектуючих виробів з Німеччини, Польщі та інших країн Європи;
- організація зустрічей та переговорів з потенційними клієнтами;
- проведення презентацій, та виставок за кордоном;
- пошук стратегічних ринків збуту за межами України;
- реклама в іноземних засобах масової інформації.

ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» з 1996 року обрав стратегію переорієнтації на зовнішньоекономічну діяльність (перші АГНКС біли поставлені в Таджикистан, м. Худжант) і вибрали декілька способів виходу на зовнішній ринок (рис. 2.2.).

Одним із перших способів виходу на зовнішній ринок для ВАТ ВЕК «Сумигазмаш», що отримала можливість збуту виробленої продукції на нові ринки, був експорт через агентів та дистриб'юторів. На даний момент ще залишаються продажі через дистриб'юторів, що дозволяє розширити маркетингову діяльність. З 1998 року ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» почало практикувати такий спосіб виходу на зовнішній ринок, як управління за

контрактом. На даний момент більша половина виробленої продукції вже не експортується саме таким способом (це можна пояснити тим, що компанія перейшла на інший спосіб виходу на зарубіжний ринок).

При збільшенні обсягів експорту в Росію, Білорусь, Казахстан та Узбекистан підприємство переглянуло способи роботи на зарубіжних ринках і відкрило представництва в цих країнах. Це сприяло покращенню роботи за кордоном Але на цьому і не зупинилося ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» - вже не перший рік компанія має спільне виробництво з «УзбекМАН-Сервіс» що знаходиться в Республіці Узбекистан (це пояснюється тим, що 12 % виробленої продукції поставлялося в цю країну і було вирішено відкрити спільне підприємство, адже дана країна має великий потенційний ринок для роботи з АГНКС).

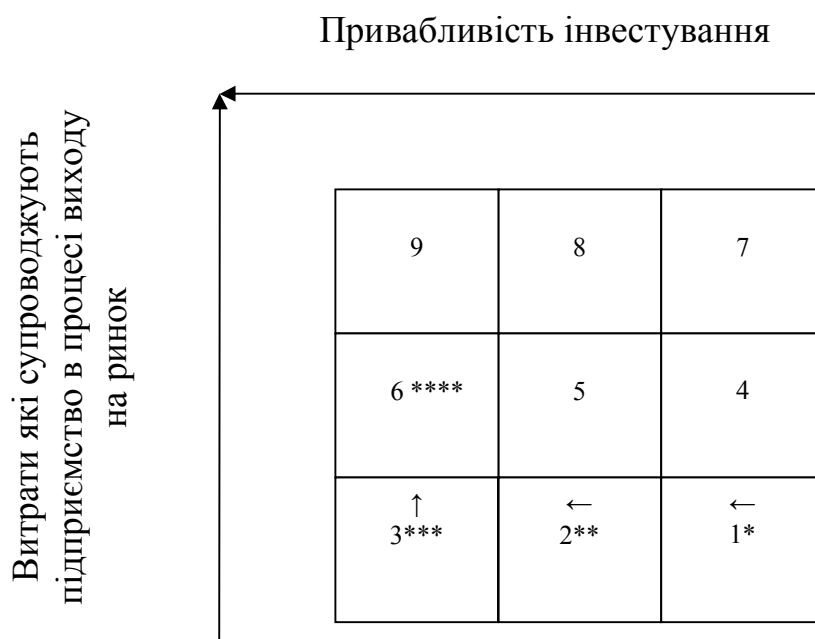


Рисунок 2.2 – Матриця вибору способів виходу на міжнародні ринки на ВАТ ВЕК «Сумигазмаш»

де,

* - експорт через агентів та дистриб'юторів;

** - управління за контрактом;

*** - експорт через власне виробництво;

**** - спільне підприємство на паритетних умовах.

Проаналізувавши матрицю способів виходу ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» на зарубіжні ринки, можна зробити висновок, що дане підприємство використовує лише три способи виходу у зв'язку з тим що виробляє специфічну продукцію і недоцільно використовувати такі методи, як: «франчайзинг» чи «збирання продукції за кордоном», хоча на нашу думку можливими способами в подальшому використанні може стати «контракти з продажу ліцензій та ноу-хау», «промислова кооперація» чи «повністю власне виробництво за кордоном», що може принести додаткові прибутки та підвищити фінансові показники.

Географічний розподіл встановлених АГНКС за кордоном на початок 2010 року представлено в таблиці 2.5.:

Таблиця 2.5 – Географічний розподіл встановлених АГНКС за кордоном на початок 2010 року, одиниць

Країна	Кількість встановлених АГНКС
Республіка Узбекистан	16
Російська Федерація	13
Республіка Таджикистан	4
Арменія	2
Республіка Казахстан	2
Республіка Молдова	1

Як бачимо найбільша кількість встановлених АГНКС розміщені в Республіці Узбекистан, тому і в даній країні було відкрито спільне підприємство, яке допомагає не тільки у виробництві устаткування, але і в просуванні товару на нові ринки збуту. Для більш наглядного розуміння експортної політики компанії представимо на рисунку 2.3. встановлені АГНКС з 1996 по 2010 роки з врахуванням географічного розміщення:

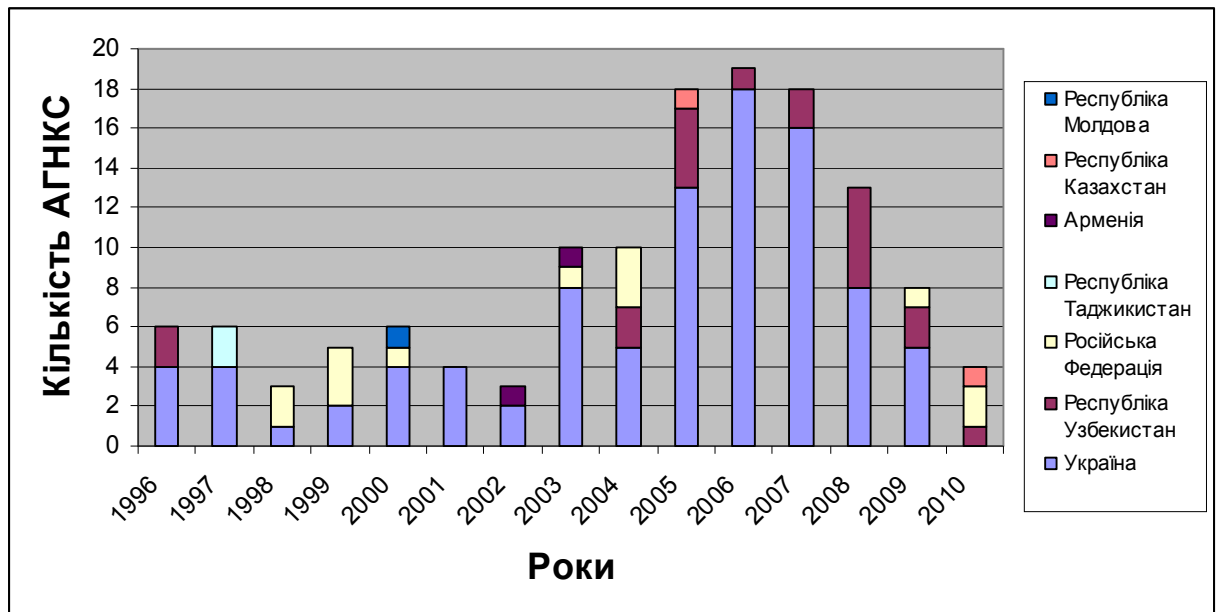


Рисунок 2.3 – Встановлені АГНКС в Україні та за її межами з 1996 по 2010 роки

З всього обсягу виробленої продукції 30 % експортується, що в свою чергу приносить 40 % від загальної кількості прибутку.

Організація та планування зовнішньоекономічною діяльністю.

Діяльність ВАТ ВЕК Сумигазмаш, як і будь-якого підприємства взагалі, знаходиться у прямій залежності від проведення маркетингової політики, як розробки правильних довгострокових стратегічних та короткострокових тактичних планів, так і правильності їх реалізації.

Обов'язки по формуванню маркетингової політики, проведенню досліджень ринку та рекламуванню продукції знаходяться у веденні відділу маркетингу та ЗЕД. В обов'язки якого входять проведення маркетингових досліджень, збір інформації на зовнішніх ринках та реалізацію маркетингових програм.

Компанія намагається використовувати весь найсучасніший асортимент маркетингових інструментів для забезпечення успішної діяльності. Саме тому ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» розробляє свою

маркетингову політику у відповідності з загальноприйнятими стадіями планування міжнародної стратегіями.

Стадія аналізу та прогнозування. На цій стадії спеціалісти компанії проводять збір та аналіз великої кількості різноманітної інформації. Насамперед, проводиться аналіз середовища діяльності підприємства та прогнозування змін у середовищі.

Надзвичайно важливим завданням є необхідність вивчення діяльності конкурентів. Складність продукції, що виготовляється компанія, практично виключає можливість точного підрахування собівартості, а це означає, що ціни встановлюються досить приблизні, виходячи з можливостей замовників та цін конкурентів. Основним завданням процесу вивчення діяльності конкурентів є необхідність хоча б приблизного підрахування собівартості продукції конкурента. Подібна інформація необхідна для того, щоб мати можливість прогнозувати поведінку конкурентів у різних цінових діапазонах.

Взагалі, недостача перевіреної, точної та своєчасної інформації становить певну проблему для ВАТ ВЕК «Сумигазмаш», як і для будь-якого іншого підприємства, що орієнтоване на зовнішньоекономічну діяльність.

Другою стадією є стадія планування міжнародної стратегії. Планування стратегічної діяльності підприємства у складних сучасних високо мінливих умовах виступає надзвичайно складним завданням. Підприємство планує свою діяльність на тривалий термін, виходячи, насамперед, з підтримання стійких стосунків з постійними клієнтами та замовниками. Необхідність зацікавити клієнтів у тривалій співпраці, орієнтованій на десятиріччя, диктується типом продукції, що виробляється: надзвичайно складне обладнання потребує постійного нагляду зі сторони виробника, необхідні постачання запасних частин та ремонт і модернізація обладнання, що являє собою істотне джерело доходу для підприємства.

Іншим об'єктом для довгострокового планування виступає пошук та захоплення нових ринків чи певних його сегментів. Незважаючи на достатньо високий рівень якості продукції ВАТ ВЕК «Сумигазмаш»,

замовники з більш високим рівнем доходів орієнтуються на продукцію відомих західних виробників, незважаючи на той факт, що продукція під відомим західним ім'ям може бути виготовлена в країнах третього світу і мати низьку якість. Саме тому компанія орієнтується на більш доступні ринки Азії, Узбекистан, Росія ніж більш близькі, проте важкодоступні ринки Західної чи навіть Східної Європи.

Характерною рисою сучасного замовника виступає його контроль над процесом виготовлення продукції, навіть висуваються певні вимоги щодо комплектуючих та вибору фірм постачальників, наприклад, у складному електронному обладнанні для ГПА клієнти віддають перевагу продукції західних фірм, виявляючи недовіру продукції, що виготовлена в нашій країні, чи імпортована з інших перехідних країн чи країн, що розвиваються. Відділ маркетингу та ЗЕД враховує подібні пропозиції та дає змогу клієнтам власноруч приймати участь у проектуванні контролі виробництва.

Третя стадія, стадія планування заходів комплексу маркетингу полягає в тому, що спеціалісти-маркетологи об'єднання розробляють заходи, які зможуть переконати потенційних замовників звернутися за послугами до ВАТ ВЕК Сумігазмаш.

Звичайні рекламні заходи, що застосовуються при розповсюдженні товарів народного споживання, недопустимі під час пошуку клієнтів для продукції промислового призначення. Саме тому ВАТ ВЕК Сумігазмаш використовує найсучасніші методи для пошуку клієнтів: від звичайних рекламних публікацій у спеціалізованих виданнях та застосування агентів по збуту до участі у тендерах, виставках та використання Internet як засобу надання найповнішої інформації про свою діяльність.

Пошук досвідченого і надійного агента по збуту виступає надзвичайно складною діяльністю. Досить часто без представників місцевого походження завдання виходу на новий ринок стає нерозв'язним: причина криється у підвищеній недовірі до іноземців, особливо для азійських країн. Характерна для країн Азії та Близького Сходу особливість полягає у тому, що вибір того

чи іншого постачальника обладнання чи виконавця замовлення вирішується не рівнем якості і вартості виконання замовлення, а здатністю знайти «особливий підхід» до замовника чи особи, що приймає рішення, тобто можливість дати хабара, що, проте, не є чимось «негідним» в низько розвинених країнах.

Четверта стадія полягає у безпосередній реалізації запланованих заходів. Нерідко доводиться зустрічатися з непередбачуваними перешкодами, наприклад, проблемами з недосконалим українським законодавством, особливо у питаннях, що відносяться до руху валюти за кордон, чи у питаннях, що стосуються особливостей тимчасового кооперування організацій для реалізації спільних проєктів. Однією з останніх проблем, що виникла на шляху роботи підприємства, була проблема придбання тендерної документації для реалізації спільного проєкту з одним дослідним інститутом. А робота головного спеціаліста з ЗЕД в об'єднанні взагалі полягає в тому, щоб досконало і безперервно вивчати особливості законодавства, що регулює зовнішньоекономічну діяльність.

Останньою стадією здійснення планування зовнішньоекономічної діяльності виступає процес організації контролю за досягненням поставлених цілей та корегування зовнішньоекономічної стратегії.

Взагалі, підприємство стикається з проблемою надзвичайної складності реалізації довгострокових стратегічних планів. Планово-економічний відділ компанії займається переважно плануванням “від досягнутого”, а розрахунок економічних показників проводиться переважно для проєктів, реалізація яких вже розпочалася. Саме тому надзвичайно важливою рисою для спеціаліста з маркетингової діяльності є можливість швидко і точно оцінити строки виконання, понесені затрати і можливі прибутки від того чи іншого проєкту.

Розглянувши процес маркетингових досліджень та планування зовнішньоекономічної стратегії підприємства, можна зробити певні висновки: процес проведення маркетингових досліджень та організація виробничої діяльності проводиться за класичною схемою американського

маркетингу. Так, цей підхід витримав неодноразову критику та пройшов випробовування десятиріччями, проте, коли йдеться про майбутнє для підприємства, необхідне застосування нових підходів, таких як, наприклад, збільшення долі прибутків підприємства за рахунок надання ним певної групи послуг та, відповідно, зменшення долі прибутків безпосередньо з продажу обладнання за рахунок зменшення кінцевої його ціни, привертаючи цим самим більше клієнтів та розширюючи свої ринки збуту.

Саме сучасна світова тенденція до розширення сфери послуг не повинна обминати компанію, бо воно втрачає такі нові, надзвичайно прибуткові ринки як обов'язкове сервісне обслуговування, постійні ремонт і модернізація обладнання, підготовка і навчання фахівців та ін.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю на ВАТ БЕК «Сумигазмаш».

В сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, ВАТ БЕК «Сумигазмаш» потрібно постійно вирішувати такі проблеми, як: ріст цін на енергоносії, розрив стосунків з постачальниками сировини та комплектуючих, відмова від виконання взятих на себе зобов'язань деякими партнерами, не стабільність на фінансовому ринку, часті зміни в потребах клієнтів та інші, постійні зміни нормативно-правових актів України.

Не зважаючи на це, компанія пристосувалась до роботи в цих екстремальних ринкових умовах. З кожним роком збільшуються поставки обладнання на експорт у відповідності з «Комплексною програмою налагодження експорту». Однією з причин підвищеної цікавості підприємства до експорту є сумна для нашої країни ситуація: кількість внутрішніх замовлень недостатня для успішної роботи компанії, адже підприємство розраховане на забезпечення значного попиту на газопостачальну продукцію, який Україна, в даний період власного розвитку, не здатна створити.

Експорт обладнання станом на 2007 рік збільшився порівняно з 2000 роком у 3 рази, але протягом 2008-2009 років кількість замовлень скоротилась майже в 5 разів. Пропорційному зменшенню експорту відповідає також й імпорт. Основна продукція імпорту складає енергоносії, сировина та складне новітнє обладнання, що не може бути виготовлене безпосередньо на об'єднанні чи в нашій країні.

Питання що стосуються зовнішньоекономічної діяльності і маркетингу вирішує Відділ маркетингу та ЗЕД, що знаходиться безпосередньо на території заводу який займається випуском основної продукції компанії.

До функцій відділу маркетингу та ЗЕД входить повний цикл експортно-імпортних операцій: налагодження контактів з партнерами, організація переговорів, підготовка необхідної документації, пошук іноземних агентів для подальшого виходу на ринки, організація участі об'єднання у міжнародних виставках і т. ін.

Близько 30% продукції, що вироблена на підприємстві експортується. Проте загальна рентабельність зовнішньоекономічних операцій досить низька й становить в середньому близько 8 - 11%, що, проте, дає змогу підприємству виживати.

Низький рівень рентабельності продукції пояснюється складністю конкуренції з потужними західними підприємствами. Проте компанія вдається достойно витримувати натиск конкурентів: підприємство пройшло сертифікацію ISO та отримало сертифікат ISO 9001, що засвідчує здатність ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» випускати продукцію світового рівня якості.

Характерним для сучасного українського становища надзвичайно часті зміни у законодавстві та жорсткий контроль за рухом валюти заважає нормальній роботі підприємства: контракти підписують на багатомісячний термін, а тому зміни у законодавстві можуть вплинути на можливість виконання їх умов, а необхідність повернення валюти у фіксований термін примушує спеціалістів об'єднання на переговорах з потенційними партнерами вимагати умов оплати, що суперечать загальноприйнятим

міжнародним нормам. Подібні «особливості» функціонування українських компаній відштовхують потенційних клієнтів.

ВАТ ВЕК пропонує гнучку грошову комбіновану схему розрахунків та іншу, за згодою сторін, цінову політику. В разі придбання двох і більше комплектів обладнання передбачені знижки 5% від вартості обладнання. Про надійність обладнання АГНКС, виробництва заводу «Газмаш» серійно з 1995 року говорить той факт, що все введене в експлуатацію обладнання продовжує успішно працювати і приносить прибуток своїм господарям.

Головним стратегічним напрямком компанія ВЕК вибрала забезпечення високої якості обладнання та послуг.

Отже, можна зробити невтішний висновок, що навіть велике підприємство зі значними можливостями для лобювання своїх інтересів у органах влади стикається з проблемами втрати своєї конкурентоспроможності через недоліки функціонування органів влади, особливо у питаннях ведення зовнішньоекономічної діяльності, де кожен з ринкових гравців підтримується власним урядом, власною країною. Якщо така підтримка недобросовісна, чи, взагалі, перетворюється на перешкоди, то страждає не лише окреме підприємство, від такої недалекоглядної роботи органів влади, страждає вся Українська економіка.

2.4. Підприємницька модель антикризового управління на ВАТ ВЕК «СумиГазмаш»

На початку 2009 року компанія ВАТ ВЕК «СумиГазмаш» провела аналіз власної діяльності та зробила висновок про знаходження підприємства в кризовому становищі. Проведення такого роду діагностики посприяло порушення кредитором справи про банкрутство (на сьогодні вже було 3 позиву, які були призупинені мировими угодами). Така ситуація на підприємстві допомогла створити програму(табл. 2.5.) для вирішення даних проблем:

Таблиця 2.5 – Причини кризової ситуації на ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» та заходи по їх подоланню

Причини кризи	Заходи по їх подоланню
1. Розрив господарських зв'язків	- пошук нових ринків сировини; - укладання контрактів за вигідними умовами; - підвищення якості використовуваної сировини.
2. Падіння платоспроможного попиту, підвищення конкуренції	- створення системи менеджменту якості. Впровадження системи якості на основі стандартів ISO 9000; - організація систематичної роботи по створенню нових видів продукції та удосконалення вже існуючих.
3. Застаріле обладнання, технології	- розробка цільової програми технічного переоснащення ВАТ ВЕК «Сумигазмаш»; - вагомі вкладення в технічне переоснащення підприємства.
4. Відсутність інвестицій	- розробка інвестиційної політики на основі обґрунтованої стратегії; - жорсткий контроль процесу формування джерел інвестиційного портфелю, ефективності вкладень.

Але створена програма виходу з кризового становища зовсім не виконується у зв'язку з тим, що підприємство намагається вижити за рахунок інших методів, а саме:

1. зниження затрат. Перше до чого вдалося підприємство – це скорочення такої статті затрат, як витрати на персонал. Лише за 2008-2009 роки кількість штатних працівників скоротилася на 42 %, що скоротило витрати на 2789,7 тис. грн.. Як бачимо цієї економії недостатньо для покриття всіх витрат, але ці заходи провокують кадрову кризу персоналу, що в свою чергу значно погіршує стан компанії.

2. стимулювання продажів. На сьогодні цей інструмент хоча в теорії і вигідний, але підприємству зовсім не допомагає. Укладання нових контрактів на поставку обладнання має дуже низькі темпи росту, адже клієнтів не задовольняє такий спосіб оплати, як 100% авансування, а зі сторони компанії відсутні жодні поступки з цього питання, які пояснюються тим, що підприємство не в змозі виробляти АГНКС за власні кошти. Тому всі намагання відділу маркетингу зводяться на нуль.

Підводячи підсумки можна сказати, що методи, які застосовує підприємство для виходу з кризи не достатньо і необхідно якомога швидше виробити нові пріоритетні напрямки для виходу ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» з кризової ситуації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ЗОВНІШНЬОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Впровадження алгоритму проведення заходів антикризового управління на ВАТ ВЕК «Сумигазмаш»

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» підтвердив те, що підприємство знаходиться в кризовому становищі і якщо в найближчий час не буде змінено традиційне управління на антикризове, підприємство в найближчі роки може збанкрутувати. З метою запобігання цих наслідків ми пропонуємо впровадити на підприємстві алгоритм проведення заходів антикризового управління, причому він повинен бути ініційований не працівниками, а вищим керівництвом та охоплювати всі підпорядковані підрозділи.

Дослідження принципів і механізмів антикризового управління промисловим підприємством дозволило створити алгоритм впровадження інструментів антикризового менеджменту (рис. 3.1.), що представляє собою сукупність послідовних дій при розробці і впровадженню комплексу програмно-цільових заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності підприємства і повернення його до нормального режиму функціонування.



Рисунок 3.1 – Алгоритм проведення антикризових заходів на підприємстві

Наведений алгоритм, на нашу думку представляє універсальну послідовну схему дій у кризовій ситуації для промислових підприємств різних галузей економіки та будь-яких форм власності, за допомогою чого можна вирішити наступні питання:

1. діагностика загального стану підприємства;
2. визначення ймовірних ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства;
3. формування стратегії організації та визначення конкретних антикризових цілей та задач;
4. методи реалізації антикризової програми;
5. визначення системи контролю за реалізацією антикризової програми на ВАТ ВЕК «Сумигазмаш»;
6. оцінка ефективності впровадження антикризової програми в компанії.

Як бачимо даний алгоритм охоплює всі послідовні етапи проведення антикризових заходів та формування єдиної політики з метою виведення ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» з кризового становища.

З метою ефективного впровадження алгоритму проведення антикризових заходів необхідно визначити суб'єктів відповідальності. На нашу думку на ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» необхідно створити антикризовий комітет, який буде підпорядковуватись наступним чином (Рисунок 3.2.):

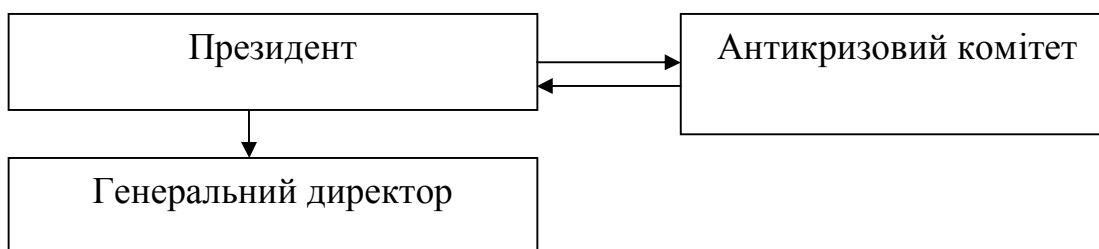


Рисунок 3.2 – Структурна підпорядкованість відділу з антикризових заходів загальному керівництву ВАТ ВЕК «Сумигазмаш»

Новостворений відділ буде мати форму колегіальної групи, яка буде сформована на період в 3 роки, а в разі виведення підприємства з кризи – цей термін може бути скорочено. Під час формування персоналу комітету необхідно врахувати наступне:

- склад відділу необхідно формувати з персоналу, який працює на підприємстві;
- до комітету повинен в обов'язковому порядку входити генеральний директор, головний бухгалтер (або його замісник), представник з фінансового відділу, з планово-економічного, із дирекції з маркетингу та збуту, з центру по науковим дослідженням, експериментальним роботам та діагностиці та з управління постачання та комплектації. В разі бажання збільшення кількості професійних фахівців чисельність може бути збільшена шляхом проведення голосування на зборах групи з антикризових заходів;
- в разі входження штатного працівника ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» до складу групи з антикризових заходів, затрати на оплату праці збільшаться на 10 %. Це пояснюється тим, що даний працівник підприємства окрім своїх посадових зобов'язань повинен понаднормово працювати в групі з антикризових заходів мінімум 16 днів у рік (1 день у місяць + щоквартальні збори).

Отже, у сформованих умовах ВАТ ВЕК «Сумигазмаш», необхідно впроваджувати повноцінну систему антикризового управління із застосуванням запропонованого алгоритму, який допоможе вирішити як стратегічні так і оперативні проблеми. Введення визначених заходів носить витрати в середньому в розмірі 1500 грн. в місяць (збільшення заробітної плати 7 працівників на 10 %), а в разі ефективної роботи сформованої групи отриманий прибуток покриє цю суму в наступному році в повній мірі.

3.2. Застосування інструментів антикризового управління на ВАТ ВЕК «Сумигазмаш»

Діагностика банкрутства за моделлю Бівера.

Зробивши розрахунки фінансової ефективності діяльності ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» можна зробити невтішний висновок, що динаміка показників носить негативний характер. Але цих даних недостатньо для встановлення остаточних висновків щодо знаходження підприємства на грані банкрутства. Тому зробимо прогнозний аналіз банкрутства компанії за допомогою декількох моделей (як зарубіжних на прикладі методики Бівера, так і національних).

Найбільш широкого поширення в західних методиках прогнозування ризику банкрутства набула модель розроблена фінансовим аналітиком Бівером. З метою своєчасного виявлення тенденції формування незадовільної структури балансу ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» і вжиття випереджувальних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству, проведемо систематичний експрес-аналіз фінансового стану підприємства за допомогою коефіцієнта Бівера. Система показників Бівера та їх розрахунок представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Система показників Бівера для діагностики банкрутства

Показник	Розрахунок показника	Значення показників		
		Стійка компанія	За 5 р. до банкрутства	За 1 р. до банкрутства
Показник Бівера	(чистий прибуток-амортизація) / (довгострокові зобов'язання + короткострокові зобов'язання)	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	(чистий прибуток/активи) * 100%	6-8%	4%	-22%
Фінансовий леверидж	[(довгострокові зобов'язання + короткострокові зобов'язання)/активи] * 100%	37-50%	50-80%	>80%
Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом	(власний капітал – необоротні активи) / активи	>0.4	0.3-0.4	<0.3
Коефіцієнт ліквідності	Оборотні активи / короткострокові зобов'язання	>3.2	2-3.2	<1

Розрахуємо ці показники для ВАТ ВЕК «Сумигазмаш», використовуючи звітність за 2005-2009 роки, і отримані результати приведемо в таблиці 3.2.:

Таблиця 3.2 – Розрахунок показників для ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» з 2005 по 2009 роки, що входять до складу моделі Бівера

Показники	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
Показник Бівера	0,051	0,373	0,524	-0,66	-3,74
Рентабельність активів, %	2,56	12,42	12,06	0,26	0
Фінансовий леверидж, %	34,59	29,19	20,48	25,91	34,36
Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом	-0,117	-0,029	0,064	-0,029	-0,128
Коефіцієнт ліквідності	0,667	0,905	1,310	0,887	0,628

В даній ситуації дуже важко зробити остаточні висновки по діагностиці банкрутства ВАТ ВЕК «Сумигазмаш», так як показник фінансового левериджу протягом 2005-2009 років навіть не наблизився до границі в 37 %, а це свідчить про те, що діяльність компанії стійка і в продовж планового періоду загроза банкрутства відсутня. Водночас коефіцієнти покриття активів власним оборотним капіталом та ліквідності свідчить про зворотну тенденцію – компанія знаходиться на межі банкрутства, так як в період з 2005 по 2009 роки спостерігається динаміка спаду значень показників і всі вони нижчі за граничне значення в 0,3 та 1 відповідно.

Як бачимо основною ознакою формування незадовільної структури балансу є ситуація що склалась на ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» в 2008-2009 роках, так як коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, що відображає небажане скорочення частки прибутку, яка направляється на розвиток виробництва. Згідно Наказу Міністерства економіки № 14 від 19.01.2006 року «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» така тенденція в

кінцевому випадку може призвести до незадовільної структури балансу, коли підприємство почне працювати в борг і його коефіцієнти забезпечення власними засобами стає менше 0,1 (в 2008 році він склав -0,029, а в 2009 –(-0,128)).

Таким чином, можна зробити загальний висновок про дуже високу ймовірність банкрутства ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» в наступні 5 років при цьому в разі не застосування антикризових заходів ймовірність настання стану неплатоспроможності може збільшитися. Для більш конкретних висновків застосуємо модель О. П. Зайцевої, яка допоможе нам знайти слабкі місця в загальній роботі підприємства.

Аналіз можливостей настання банкрутства на підприємстві ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» за моделлю О. П. Зайцевої.

Для розрахунку ймовірності настання банкрутства підприємства ВАТ ВЕК «Сумигазмаш», за допомогою моделі Зайцевої, побудуємо допоміжну таблицю 3.3., яка містить вихідні балансові данні підприємства за 2005-2009 роки для розрахунку. Комплексний коефіцієнт банкрутства розраховується за наступною формулою (3.1):

$$K_{\text{компл}} = 0,25K_{\text{зн}} + 0,1K_{\text{з}} + 0,2K_{\text{с}} + 0,25K_{\text{зр}} + 0,1K_{\text{ск}} + 0,1K_{\text{за}} \quad (3.1),$$

де $K_{\text{компл}}$ – комплексний коефіцієнт банкрутства;

$K_{\text{зн}}$ – коефіцієнт збитковості підприємства;

$K_{\text{з}}$ – співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості;

$K_{\text{с}}$ – показник співвідношення короткострокових зобов'язань та найбільш ліквідних активів;

$K_{\text{зр}}$ – коефіцієнт збитковості реалізації продукції;

$K_{\text{ск}}$ – співвідношення позикового та власного капіталу;

$K_{\text{за}}$ – коефіцієнт завантаження активів.

Таблиця 3.3 – Вихідні данні, які використовуються для розрахунку моделі Зайцевої для ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» з 2005 по 2009 роки, тис. грн.

Показник	2005	2006	2007	2008	2009
Фінансові результати / збиток	1724,6	7692,4	7671,1	-599,5	-2294
Власний капітал	37234	43591	50562	44119	36676
Кредиторська заборгованість	19712	17973	13020	15431	19198
Дебіторська заборгованість	3219,7	3740,5	3286,3	2450	3569
Короткострокові зобов'язання	19462	17916	13020	15431	19198
Оборотні активи	12985	16209	17058	13683	12051
Виручка	26733	188873	40464	24529	16813
Довгострокові зобов'язання	250,05	57,05	0	0	0
Баланс	56985	61564	63582	59549	55874

Наступним етапом є розрахунок фактичних значень критеріальних показників та комплексного показника для кожного року (табл. 3.4.).

На основі розрахунків можна зробити наступні висновки:

- результат роботи підприємства ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» в 2008 та 2009 роках був збиток, що свідчить про зниження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства і можливу загрозу банкрутства;
- значення другого показника (співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості) протягом аналізованого періоду також вище нормативного значення в 4 – 6 разів, що вказує на те що заборгованість підприємства постачальникам, бюджету, позабюджетним фондам та працівникам, вище ніж заборгованість покупців компанії. З цього можна зробити висновок, що в разі необхідності повного покриття зобов'язань у підприємства ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» може не вистачити майна для його погашення. До того ж дебіторська заборгованість відноситься до групи найбільш ліквідних активів компанії, а в даному співвідношенні в останні роки прослідковується тенденція росту кредиторської заборгованості;

Таблиця 3.4 – Розрахунок показників, які використовуються в моделі Зайцевої за 2005-2009 роки

показник	Розрахунок показника	Норм. знач.	2005	2006	2007	2008	2009
			$K_{зп}$	Фін. рез.(збиток) / Власний капітал	0	0,05	0,18
$K_з$	Кред. заборг. / дебітор. заборг.	1	6,12	4,81	3,96	6,30	5,38
K_c	Корот. зобов. / обор. активи	7	1,50	1,11	0,76	1,13	1,59
$K_{зр}$	Фін. рез.(збиток) / виручка	0	0,06	0,04	0,19	-0,02	-0,14
$K_{ск}$	(Корот. зобов. + довг. зобов.) / власний капітал	0,7	0,53	0,41	0,26	0,35	0,52
$K_{за}$	Баланс / виручка	$K_{за}$ мин. р	2,13	0,33	1,57	2,43	3,32
$K_{компл}$	Формула 1		1,21	0,83	0,82	1,12	1,19

- незважаючи на динаміку росту показника співвідношення короткострокових зобов'язань та найбільш ліквідних активів, значення його в аналізованій період залишається набагато нижчим нормативного 7;
- значення коефіцієнту збитковості реалізації продукції та співвідношення позикового та власного капіталу знаходяться достатньо близько до нормативного значення 0 та 0,7 відповідно. З цього можна зробити висновок, що підприємство має певну фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування;
- вважаючи значення $K_{за}$ 2005 року нормативним для 2006, 2006 для 2007, 2007 для 2008 та 2008 для 2009 років, можна стверджувати, що

значення коефіцієнту завантаження активів в 2006 році був нижче нормативного, а в 2007-2009 роках спостерігалась тенденція до його підвищення.

Для аналізу комплексного коефіцієнту банкрутства проведемо порівняння отриманих значень (фактичних) з нормативними за 2006-2009 роки:

1. розрахуємо нормативне значення К за даними 2005 року за формулою 2:

$$K_{\text{нор1}} = 1,57 + 0,1 K_{\text{за0}} \quad (2)$$

Якщо $K_{\text{фак}} > K_{\text{нор}}$ – ймовірність банкрутства висока і якщо $K_{\text{фак}} < K_{\text{нор}}$ – ймовірність банкрутства низька. Отримані результати представимо в таблиці 3.5.:

Таблиця 3.5 – Динаміка зміни комплексного коефіцієнту банкрутства для ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» з 2005 по 2010 роки

Рік	Нормативне значення	Фактичне значення	Висновок
2006	1,78	0,33	Низька
2007	1,6	1,57	Низька
2008	1,73	2,43	Висока
2009	1,81	3,32	Висока

Отже, провівши аналіз можливостей настання банкрутства на підприємстві ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» за моделлю О. П. Зайцевої можна зробити висновок, що в останні 2 роки в компанії спостерігається нестабільна фінансова ситуація яка може привести до банкрутства.

Аналіз стану ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» за методичними рекомендаціями міністерства економіки України.

Розглянувши попередні моделі на практиці можна зробити висновок про нестабільне становище компанії та про можливу ймовірність настання

банкрутства. Для більш конкретних висновків застосуємо ще одну модель аналізу можливостей настання банкрутства, яка була розроблена спеціально для українських організацій та представлена на законодавчому рівні в методичних рекомендаціях № 14 від 19.01.2006 року «щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства».

Дані методичні рекомендації розроблено з метою визначення однозначних підходів при оцінці фінансово-господарського стану підприємств на предмет наявності ознак приховуваного, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства; своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для здійснення випереджувальних заходів щодо запобігання банкрутству; здійснення аналізу для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва та відновлення платоспроможності підприємств шляхом їх санації.

За результатами проведення аналізу визначається:

- оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства, структура його балансу (задовільно чи незадовільно) та обґрунтованість віднесення його до складу неплатоспроможних підприємств;

- тенденції щодо динаміки основних показників ефективності діяльності підприємства;

- можливість використання санаційних процедур для поліпшення фінансово-господарського стану підприємства та виведення його з неплатоспроможного стану.

Оцінка змін фінансового стану підприємства за попередні два роки необхідна для формування загального уявлення та загальних тенденцій його розвитку. За результатами аналізу показників (додаток А) можна зробити наступні висновки про направленість змін та їх вплив на стан платоспроможності підприємства:

- аналіз загальної діяльності ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» показав, що всі вибрані показники мають від'ємну динаміку, що свідчить про

незадовільну роботу організації. Як бачимо дана група показників на пряму впливає на стан платоспроможності, адже джерела фінансування мають тенденцію на пониження(наприклад чистий прибуток знизився в 5 разів), а зобов'язання (короткострокові) вирости на 23 %;

- розрахунки групи коефіцієнтів ліквідності свідчить про наступне: жоден з показників не потрапив в діапазон нормативного значення, з чого можна зробити висновок про неліквідність компанії і відсутність можливостей погасити свої борги за рахунок власних засобів. Також відхилення від граничного значення показників ліквідності може свідчити про навмисне погіршення фінансово-господарського стану та являтися першими ознаками фіктивного банкрутства;
- аналіз показників фінансової стійкості можна трактувати неоднозначно, а саме: ВАТ БЕК «Сумигазмаш» вважається фінансово стійким, так як частина власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів підприємства становила у 2008 році 74%, а в 2009 – 66 % (при нормативному значенні 50%). Показник концентрації позикового капіталу в межах встановленої норми, але спостерігається ріст значень в 2009 році, що означає збільшення заборгованості підприємства та зниження стійкості його положення. Поряд з цим існує і зворотна тенденція – показник маневреності власного капіталу та забезпечення власними засобами мають від'ємні значення, що свідчить про відсутність фінансової стійкості на підприємстві за аналізований період. У зв'язку з тим, що на підприємстві у 2008-2009 роках існувала лише короткострокова заборгованість (кредити в банку, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, з одержаних авансів, з бюджетом, з страхування та з оплати праці) показники пов'язані з довгостроковими залученнями – не розглядаємо.
- Показники групи рентабельності за період з 2008 по 2009 роки знаходиться за межами нормативного значення з тенденцією зниження значень показників, що свідчить про наявність великих проблем з прибутковістю діяльності компанії.

Таким чином провівши діагностику підприємства за методичними рекомендаціями не було виявлено достатньо ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Тому можна зробити загальний висновок про те, що підприємство знаходиться в кризовому становищі і необхідно переходити до наступної стадії запропонованого алгоритму та визначення більш конкретних причин ситуації, що склалася на ВАТ ВЕК «Сумигазмаш»

Підводячи підсумки можна зробити висновок, що відповідно до зарубіжної методики прогнозування ймовірність банкрутства підприємства невелика. При використанні російської та вітчизняної методик отримано два протилежних результати: модель Зайцевої прогнозує високу ймовірність банкрутства в останні 2 роки, а модель запропонована міністерством України – мінімальну. Методичні рекомендації України більше підходить до специфіки досліджуваного підприємства, оскільки ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» є компанією, що виробляє обладнання, для яких можна застосовувати ці рекомендації. Отже, можна прийняти за достовірний цей варіант прогнозу. Таким чином, можна зробити висновок, що вірогідність банкрутства підприємства невелика. Але це має стати сигналом пильної уваги і контролю за фінансовим станом підприємства, вживання заходів з попередження ризику банкрутства. Як можливі заходи, які будуть коригувати роботу підприємства, в такій ситуації для ефективного виходу з кризового стану та ліквідації небажаних наслідків можуть бути:

1. зниження дебіторської заборгованості та тривалості її обороту.
2. зниження простроченої заборгованості в складі дебіторської заборгованості.
3. балансування дебіторської та кредиторської заборгованості.
4. оптимізація запасів.
5. позбавлення від непрофільних та невикористовуваних активів.

6. використання довгострокових джерел капіталу для фінансування капітальних вкладень.

3.3 Удосконалення методики діагностики банкрутства для зовнішньоорієнтованих підприємств на прикладі ВАТ ВЕК «Сумигазмаш»

Зовнішньоекономічна діяльність одним з найважливіших напрямків розвитку підприємства, але поряд з цим це може бути однією з причин кризи, адже виникнення додаткової групи ризиків, пов'язаних з ЗЕД, може викликати загрозу для ефективної роботи підприємства та навіть створити загрозу банкрутства.

Ми вважаємо, якщо в структурі роботи організації є не менше 25 % зовнішньоекономічної діяльності та виникає загроза настання стану неплатоспроможності, на підприємстві необхідно здійснювати аналіз ефективності ЗЕД, на основі чого можна буде зробити більш конкретні висновки щодо причин виникнення кризи та основ для остаточних висновків.

На жаль жодний з вже існуючих інструментів діагностики банкрутства (як іноземні, так і національні) не здійснює даного роду аналізу, а це може бути причиною неточності висновків, що в подальшому прямо впливає на визначення антикризової політики та в кінцевому результаті може привести до більш катастрофічних наслідків.

Тому ми пропонуємо удосконалити вже існуючі методичні рекомендації Міністерства економіки України № 14 від 19.01.2006 «щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чинності доведення до банкрутства». За допомогою впровадження методики розрахунку ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства зможемо зробити наступні висновки про:

- своєчасне виявлення формування незадовільної структури балансу для здійснення випереджувальних заходів щодо запобігання банкрутству підприємств;
- здійснення аналізу для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва та відновлення платоспроможності підприємств шляхом їх санації.
- виявлення в структурі причин неплатоспроможності місце ЗЕД з метою подальшого визначення заходів щодо виведення підприємства з кризи;
- визначення ознак прихованого банкрутства та причин навмисного погіршення фінансово-господарського стану підприємства.

На сьогодні в Україні не існує загальноприйнятої методики оцінки ефективності зовнішньої торгівлі промисловими товарами. Тому ми пропонуємо застосувати таку методику аналізу ефективності ЗЕД, яка буде включати оцінку таких показників, як:

1. ефективність експорту товару;
2. ефективність реалізації товару на внутрішньому ринку;
3. ефективність імпорту товару.

Аналіз саме такої групи коефіцієнтів допоможе нам остаточно визначити місце та роль зовнішньоекономічної діяльності в загальній роботі підприємства та сформулювати конкретні висновки щодо функціонування організації. В таблиці 3.6. представлено показники ефективності ЗЕД та їх критерії оцінювання:

Таблиця 3.6 – Показники та критерії оцінки ефективності експорту та імпорту промислової продукції

Ефективність (визначається в долях одиниць або у відсотках)	Назва показника ефективності	Розрахунок економічної ефективності	Нормативне значення коефіцієнтів ефективності
Ефективність експорту товару (E_e)	P_{exp}^i - середня експортна ціна на i -й товар; Z_{pred}^i - середня оптова ціна на i -й товар; q_{exp}^i - кількість експорту i -го товару.	$E_e = \frac{\sum_{i=1}^n P_{exp}^i q_{exp}^i}{\sum_{i=1}^n Z_{pred}^i q_{exp}^i}$, де n n – кількість найменувань товару	$E_e > 1$ - або $E_e > 100\%$, $E_e > E_{внут}$.
Ефективність реалізації товару на внутрішньому ринку ($E_{внут}$)	Z_B^i - середня відпускна ціна на i -й товар; Z_{pred}^i - середня оптова ціна на i -й товар; q_{exp}^i - кількість експорту i -го товару.	$E_{внут} = \frac{\sum_{i=1}^n Z_B^i q_{exp}^i}{\sum_{i=1}^n Z_{pred}^i q_{exp}^i}$	$E_{внут} > 1$ або $E_{внут} > 100\%$ або $E_{внут} > E_e$
Ефективність імпорту товару (E_{imp})	Z_B^i - середня відпускна ціна на i -й товар; P_{imp}^i - середня імпортна ціна на i -й товар; q_{imp}^i - кількість імпорту i -й товару.	$E_{imp} = \frac{\sum_{i=1}^n Z_B^i q_{imp}^i}{\sum_{i=1}^n P_{imp}^i q_{imp}^i}$	$E_{imp} > 1$ або $E_{imp} > 100\%$

ВАТ ВЕК «Сумігазмаш» експортує 30 % від загальної кількості власного товару, тому ми можемо провести аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії. Так як методичні рекомендації, які ми беремо за основу, пропонують проведення оцінки змін фінансового стану підприємства за попередні два роки то і оцінка ЗЕД необхідно провести за той самий аналізований період з метою формування загального уявлення та загальних тенденцій його розвитку. В таблиці 3.7. представлено аналіз ефективності експорту та імпорту АГНКС.

Таблиця 3.7 – Динаміка змін показників ефективності експорту та імпорту АГНКС за 2008-20099 роки

Назва показника	Нормативне значення	Рік		Зміни (+/-)
		2008	2009	
Ефективність експорту товару	$E_e > 1$ чи $E_e > 100\%$ чи $E_e > E_{внут}$	1,0436	1,0405	-0,0031
Ефективність реалізації товару на внутрішньому ринку	$E_{внут} > 1$ чи $E_{внут} > 100\%$ чи $E_{внут} > E_e$	0,959	0,9595	0,0005
Ефективність імпорту товару*	$E_{imp} > 1$ чи $E_{imp} > 100\%$	0	0	0

* - у зв'язку з тим, що підприємство не здійснює імпортні операції, ефективність імпорту товарів ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» дорівнює 0.

На основі показників, розрахованих за формулами, що представлені в таблиці 1 можна зробити наступні висновки:

1. В 2008 році $E_e = 1,0436 > 1$, що свідчить про ефективність експорту всіх видів АГНКС і в 2009 році значення коефіцієнту має нормативне значення, але в порівнянні з попереднім роком знизився на 0,31%, з чого можна зробити висновок про погіршення ефективності експортних операцій.

Для аналізу ефективності експорту по окремим видам продукції застосуємо методику Т. В. Миролюбової (Додаток А), яка допоможе зробити більш конкретні висновки для ВАТ ВЕК «Сумигазмаш». Показник $E_{експ1}$ у 2008 та 2009 роках більше за 1 та більший за $E_{експ2}$, що свідчить про те, що АГНКС-75, АГНКС-140 та АГНКС-200 є економічно вигідними для компанії, і слід шукати шляхи збільшення експорту даних товарів з урахуванням найбільш вигідних напрямків експорту, а також з урахуванням попиту та пропозиції на світовому ринку виробництва обладнання та устаткування. Що стосується АГНКС-400, то проведені розрахунки свідчать про те, що на

даний вид товару ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» витрачає більше, ніж отримує і саме АГНКС-400 погіршує загальний показник ефективності експортної діяльності. Окрім цього слід зазначити наступне:

- експорт АГНКС-140 для підприємства є найбільш вигідним і слід шукати шляхи збільшення його обсягів;
- менш вигідно для підприємства експортувати АГНКС-400;
- варто більш ретельно розглянути експорт АГНКС-75 і знайти резерви його зростання з урахуванням того, що даний вид продукції з кожним роком набуває більшої популярності.

2. Показник ефективності реалізації товару на внутрішньому ринку протягом аналізованого періоду знаходиться за межами нормативного значення що свідчить про те, що витрати, які несе підприємство значно вище ніж ефект від реалізації АГНКС на ринку України. Саме це може бути однією з причин кризи на ВАТ ВЕК «Сумигазмаш».

Таким чином, проведений аналіз свідчить про проблеми підприємства і з зовнішньоекономічною діяльністю та дає можливість зробити висновки про те, що до антикризових заходів необхідно в обов'язковому порядку включити ті, що допоможуть підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності та вивести підприємство з кризового становища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Айвазян, З. Антикризисное управление: принятие решения на краю пропасти [Электронный ресурс] / Институт проблем предпринимательства. – 2009-2010. – Режим доступа : www.ipnou.ru/article.php?idarticle=005295. – Загл. с экрана.
2. Бабушкина, Е. А. Антикризисное управление. Конспект лекций [Текст] / Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Е. А. Верещагина. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 160 с. ISBN 978-5-699-24563-5.
3. Балдин, К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень [Текст] : учеб. пособ. / К. В. Балдин, В. С. Зверев, А. В. Рукосуев. – 2-е изд. – М. : Дашко и Ко, 2007. – 280 с. – ISBN 5-94798-532-2.
4. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент [Текст] : учебн. курс / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – 528 с. – ISBN 5-8110-0015-4.
5. Большаков, А. С. Антикризисное управление: финансовый аспект [Текст] / А. С. Большаков. – СПб. : СПбГУП, 2005. — 132 с. – ISBN 5-7621-0338-2.
6. Бурий, С. А. Антикризисне управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу [Текст] : монографія / С. А. Бурий, Д. С. Мацеха. – Хмельницький : Тріада-М, 2006. – 93 с. – ISBN 966-95805-2-8.
7. Бычкова, М. Комплексный подход к превентивному управлению кризисом : Антикризисное управление и антикризисный PR [Текст] / М. Бычкова, Я. Веберова // вестник ТГУ. – 2008. – № 3(4). – С. 153-161.
8. Гаврилко, Т. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи [Електронний ресурс] / Т. Гаврилов, Д. Лабунський. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_26/Labunskiy.pdf. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
9. Грещак, М. Г. Управління витратами [Текст] : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / М. Г. Грещак, О. С. Коцюба. – К. : КНЕУ, 2002. – 131 с. – ISBN 966–574–390–2.

10. Грязнова, А. Г. Антикризисный менеджмент [Текст] : учеб. пособ. / под ред. проф. А. Г. Грязновой. – М. : Тандем; ЭКМОС, 1999. – 368с. – ISBN 5-88124-038-3.
11. Давыдова, Г. В. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий [Текст] / Г. В. Давыдова, А. Ю. Беликов // Управление риском. – 2009. – № 3. – С. 13-20.
12. Жарковская, Е. П. Антикризисное управление [Текст] : учебник / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – М. : Омега-Л, 2004. – 336 с. – ISBN 5-8163-0052-0.
13. Клименко, С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] : навч. посіб. / С. М. Клименко [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с. – ISBN 978-966-483-036-9.
14. Коротков, Э. М. Антикризисное управление [Текст] : учебник для вузов. / под ред. проф. Э.М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 620с. – ISBN 5-16-002459-0.
15. Кошкин, В. И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 11 [Текст] / под ред. В. И. Кошкин [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с. – ISBN 5-16-000350-9.
16. Кредісов, А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю [Текст] : навч. посіб. / під заг. ред. А. І. Кредісова. – К. : ВІРА-Р, 1998. – 448 с. – ISBN 966-95172-1-4.
17. Крутик, А. Б. Антикризисный менеджмент: Превентивные методы управления [Текст] / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. – СПб. : Питер, 2001. – 429с. – ISBN 5-318-00511-0.
18. Лазарева, И. Определение вероятности банкротства предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.ncstu.ru>. – Загл. с экрана.
19. Ліоненко, Л.О. Антикризисное управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / Л. О. Ліоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : КНТУ, 2005. – 377 с. – ISBN 966-574-784-3.

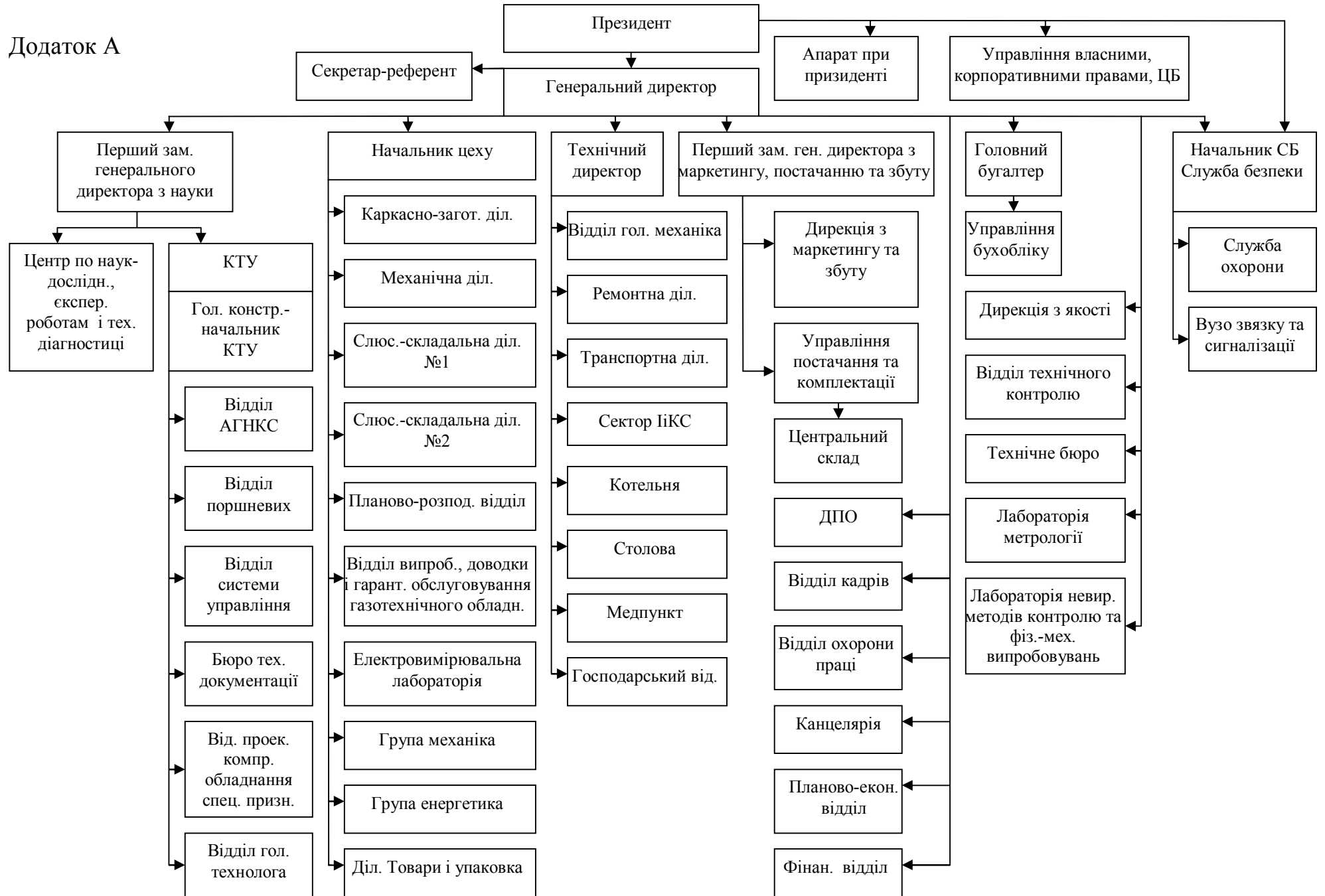
20. Літвін, Н. Основні причини неплатоспроможності і банкрутства в Україні [Текст] / Н. Літвін // *Економічні інновації*. – 2001. – № 11. – С. 187 – 194.
21. Менеджмент для магістрів [Текст] : учеб. пособ. / А. А. Епифанов, С. Н. Козьменко [и др.]. – Суми : Университетская книга, 2003. – 762 с. – ISBN : 966-680-056-0.
22. Наконечна, Т. Управління неплатоспроможністю підприємств в умовах невизначеності [Електронний ресурс] : / НБУ ім. Вернадського, Вінницький нац. тех. універ. – 2009. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Nakonechna_209.htm. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
23. Нізалов, Д. Антикризове управління : вибір методів [Електронний ресурс] / Д. Нізалов. – Режим доступу : <http://bibl.kma.mk.ua/pdf/naukrpraci/economy/2001/9-1-12.pdf>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
24. Новицький, В. Є. Міжнародна економічна діяльність України [Текст] : підручник / В. Є. Новицький. – К. : КНЕУ, 2003. – 948 с. – ISBN 966-574-428-3.
25. Офіційний сайт аудиторської фірми «Alt» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://alt.com.ua/ukr/rating_individual/3210/fixed_assets_share//total_equity//50//2005/1/29///04542778/total_current_assets. – Назва з домашньої сторінки Інтернет.
26. Офіційний сайт ВАТ ВЕК «Сумигазмаш» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sumygazmash.com/ua/index.php>. – Назва з домашньої сторінки Інтернет.
27. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Назва з домашньої сторінки Інтернет.

28. Офіційний сайт ДКЦПФР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua>. – Назва з домашньої сторінки Інтернет.
29. Плескач, М. Методологічні особливості антикризового регулювання української економіки [Текст] / М. Плескач // Науковий вісник. – 2007. – № 17.4. – С. 18-24.
30. Поддєрьогіна, А. М. Фінансовий менеджмент [Текст] : Підручник / За ред. проф. А. М. Поддєрьогіна – К. : КНЕУ, 2005. – 486 с. – ISBN 966–574–799–1.
31. Покровская, В. В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности [Текст] : учебник. / В. В. Покровская. – М. : Юристь, 2002. – 456 с. – ISBN 5797501830.
32. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом [Електронний ресурс] : Закон України від 1 січня 2000 р. № 2343-ХІІ. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
33. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства економіки від 19 січня 2006 р. №14. - Режим доступу : <http://www.me.gov.ua>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
34. Рум'янцев, А. П. Зовнішньоекономічна діяльність [Текст] : навч. посіб. / А. П. Рум'янцев, Н. С. Рум'янцева. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 384 с. ISBN 966-8253-65-5.
35. Селезнева, Н. Н. Финансовый анализ [Текст] / Н. Н. Селезнева, А. Ф. Ионова. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 415 с. – ISBN 5-238-00551-2.
36. Соловьев, А. И. Политология : Политическая теория, политические технологии [Текст] : Учебник для студентов вузов / А. И. Соловьев. – М. : Аспект Пресс, 2000. – 559 с. – ISBN 5-7567-0133-8.

37. Сопко, В. В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством [Текст] : навч. посіб. / В. В. Сопко. – К. : КНЕУ, 2006. – 578 с. – ISBN 966–574–094–6.
38. Столярчук, М. Особливості антикризового управління підприємством з позиції теоретико-методологічного аналізу [Електронний ресурс] / НБУ ім. Вернадського. – 2008. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/Portal/Natural/VLNU/Ekon/2008_40/49_M_Stoliarchuk.pdf. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
39. Таль, Г. К. Антикризисное управление [Текст] : в 2 т. Т. 2: Экономические основы / Г. К. Таль. – М. : ИНФРА-М, 2004. - 1027 с. – ISBN 5-16-001753-4.
40. Тельнова, А. Антикризисная программа и ее роль на современном отечественном предприятии [Текст] / А. Тельнова // Економіка : проблеми теорії та практики. Зб. Наукових праць. – Дніпропетровськ : ДНУ. – 2002. - № 134. – С. 174 – 178.
41. Тельнова, Г. Життєвий цикл підприємства і роль антикризового управління на кожному його етапі / Г. Тельнова // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности: Сб. науч. тр. / НАН Украины. – 2004. – Т.3. – С.113-117.
42. Теория и практика антикризисного управления [Текст] : учеб. для вузов / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белых [и др.]. – М. : Закон и право; ЮНИТИ, 2006. – 468с. – ISBN 5-02-012303-0.
43. Терещенко, О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : [монографія]. / О. О. Терещенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 268 с. – ISBN 966-574-645-6.
44. Третьяк, О. Про проблему банкрутства підприємств [Текст] / О. Третьяк // Економіка України. – 2000. – № 2. – С. 18 – 25.
45. Тэор, Т. Р. Мировая экономика [Текст] : пособие. / Т. Р. Тэор. – СПб. : Питер, 2002. – 218 с. – ISBN 5-318-00072-0.

46. Уткин, Э. А. Антикризисное управление [Текст] : научное издание / Э. А. Уткин. – М. : Тандем, 2007. – 400 с. – ISBN 5-88124-002-2.
47. Фомин, Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия [Текст] : Учебное пособие для вузов. / Я. А. Фомин. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 349 с. – ISBN 5238004583.
48. Холод, З. Антикризове управління – система завчасної діагностики і захисту від кризових ситуацій [Текст] / З. Холод, А. Штангрет // Наукові записки. – 2002. – № 5. – С. 124–127.
49. Шарков, Ф. И. Политический консалтинг [Текст] / Ф. И. Шарков. – 2-е изд. – М. : Дашков и Ко, 2006. – 460 с. – ISBN 5-91131-020-1.
50. Шершньова, З. Є. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 196 с. – ISBN 966–574–633–2.
51. Щербак, В. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки [Текст] / В. Щербак, А. Лозенко // Фінанси України. – 1999. - № 4. – С. 58-61.
52. Щербань, І. О. Інформаційні ресурси та інформаційні технології в забезпеченні антикризового управління посередницькими підприємствами [Текст] / І. О. Щербань // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - №10. – С. 228-235.
53. Яковлева, И. Как спрогнозировать риск банкротства компании [Текст] И. Яковлева // справочник экономиста. – 2008. - № 4. – С 10-27.

Додаток А



Додаток Б

Показники	2008 рік			
	АГНКС-75	АГНКС-140	АГНКС-200	АГНКС-400
ВВ.ф. (Гривневий еквівалент до валютного фонду підприємства), тис. грн.	1461,5	1698,5	1777,5	1975
Вр. (Гривнева виручка від обов'язкового продажу валюти), тис. грн.	0	0	0	0
Векс. (Повні витрати підприємства на експорт), тис. грн.	1139,97	1290,86	1439,775	1698,5
Оексп. (Обсяг експорту розрахований по внутрішніх середньорічних цінах), тис. грн.	1390	1550	1600	1800
Сексп. (Собівартість виробленої експортної продукції), тис. грн.	1169,2	1358,8	1422	1185
Кексп. (Середньорічна вартість основних та виробничих фондів, які використовуються при виробництві експортної продукції), тис. грн.	14887,25	14887,25	14887,25	14887,25
ЕЕ.експ (Показник економічного ефекту експорту, тис. грн.	321,53	407,64	337,725	276,5
ВВ.ф.+Вр., тис. грн.	1461,5	1698,5	1777,5	1975
Еексп1 (Показник економічної ефективності експорту)	1,282051	1,315789	1,234568	1,162791
Еексп2 (Показник економічної ефективності експорту)	1,188847	1,140712	1,125176	1,518987
Еексп3% (Показник економічної ефективності експорту)	2,16%	2,74%	2,27%	1,86%

Показники	2009 рік			
	АГНКС-75	АГНКС-140	АГНКС-200	АГНКС-400
ВВ.ф. (Гривневий еквівалент до валютного фонду підприємства), тис. грн.	1501	1738	1817	1975
Вр. (Гривнева виручка від обов'язкового продажу валюти), тис. грн.	0	0	0	0
Векс. (Повні витрати підприємства на експорт), тис. грн.	1260,84	1251,36	1379,103	1481,25
Оексп. (Обсяг експорту розрахований по внутрішніх середньорічних цінах), тис. грн.	1410	1600	1650	1800
Сексп. (Собівартість виробленої експортної продукції), тис. грн.	1200,8	1390,4	1453,6	1185
Кексп. (Середньорічна вартість основних та виробничих фондів, які використовуються при виробництві експортної продукції), тис. грн.	13968,38	13968,38	13968,38	13968,38
ЕЕ.експ (Показник економічного ефекту експорту, тис. грн.	240,16	486,64	437,897	493,75
ВВ.ф.+Вр., тис. грн.	1501	1738	1817	1975
Еексп1 (Показник економічної ефективності експорту)	1,190476	1,388889	1,317523	1,333333
Еексп2 (Показник економічної ефективності експорту)	1,174217	1,150748	1,135113	1,518987
Еексп3% (Показник економічної ефективності експорту)	0,65%	0,99%	1,20%	1,25%