

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

**ВАЩУК ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ**

УДК346.5:351.862

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
(НА ПРИКЛАДІ ДП «АНТОНОВ»)**

**8.03060104**

*«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня  
«МАГІСТР»

Київ – 2016

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.**Проблематика ідентифікації та подолання кризових явищ на підприємствах України, на жаль, продовжує бути актуальною темою. Перехід економіки України на ринкові принципи функціонування супроводжується нестабільністю та постійними змінами, що, як відомо, призвели до економічної кризи 90-х років в країні та, через деякий період стабілізації, – до кризи 2008 року. Падіння економіки України стало одним з найбільших у Європі. Криза, що виникає при несприятливому розвитку подій, може поставити підприємство на межу банкрутства та об'єктивно позначитися на втраті чималої кількості виробників ринку. Подолання кризового стану – це керований процес. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи та застосування дієвих методів її усунення. Більшість сучасних українських підприємств перебувають у кризовому стані, який вимагає вжиття менеджментом підприємства антикризових заходів, конкретних скоординованих дій.

**Світові тенденції вирішення поставлених завдань.** Проблематика антикризового управління розробляється економістами багатьох країн. Також проблеми антикризового управління висвітлені у роботах вітчизняних вчених. Ґрунтовне дослідження сутності терміну «антикризове управління» міститься в працях Б. Річардсона, Р. Хіта, С. Беляєва та В. Кошкіна, А. Блінова та В. Захарова, А. Большакова, А. Бобильової, А. Грязнової, С. Кукушкіна, Е. Короткова, Л. Лігоненка, І. Ларіонової, В. Пилипчука, А. Ряховської та М. Федотової, Н. Родіонової, Д. Хавіна, Г. Юна, Е. Уткіна, І. Бланка, С. Бурого та Д. Мацехи, А. Чернявського та інших.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**Магістерська робота є фрагментом науково-дослідної роботи кафедри менеджменту на тему «Удосконалення організаційно-економічних механізмів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств» (номер держреєстрації № 0114U001134).

**Мета роботи** полягає у дослідженні існуючого механізму антикризового управління та обґрунтуванні практичних заходів щодо підвищення ефективності роботи ДП «Антонов» і виходу підприємства із кризового стану.

**Завдання дослідження.** Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

– розглянути теоретичні аспекти антикризового управління, основних його заходів, інструментів, принципів та етапів. Дослідити проблеми, що виникають при організації системи антикризового управління;

– розглянути теоретичні аспекти можливих наслідків кризи та розробити концептуальну модель процесу антикризового управління підприємством;

– надати організаційно-економічну характеристику ДП «Антонов» та виявити ознаки кризи на основі аналізу фінансово-господарського стану;

– здійснити діагностику конкурентоспроможності ДП «Антонов» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності та ідентифікувати симптоми розвитку кризових явищ;

– діагностувати ймовірність банкрутства ДП «Антонов» та дослідити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища ДП «Антонов»;

– проаналізувати та оцінити спроби вже здійсненого антикризового управління;

– надати практичні рекомендації щодо впровадження запропонованого механізму антикризового менеджменту в процесі діяльності ДП «Антонов»;

– розробити поетапну антикризову програму на ДП «Антонов»;

– спрогнозувати ефективність реалізації запропонованої антикризової програми;

**Об'єктом дослідження:** процеси забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності та кредитоспроможності ДП «Антонов» в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні і практичні засади формування і розвитку антикризового управління на підприємстві.

**Методи дослідження.** У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі методи дослідження: статистичного аналізу, експертне оцінювання; графічний метод, діалектичний, абстрактно-логічний і системного аналізу, розрахунково-конструктивний та порівняння.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у вдосконаленні моделі антикризової діяльності підприємства авіабудування; на відміну від вже існуючих рекомендацій було враховано складність реалізації антикризової програми через статус стратегічного підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що їх впровадження дозволить зміцнити фінансову стабільність ДП «Антонов», допоможе досліджуваному підприємству вийти з кризи в умовах нестабільного ринкового розвитку економіки. Також запропоновані заходи посприяють залученню інвестицій та підвищенню рівня конкурентоспроможності ДП «Антонов».

Висновки та рекомендації щодо використання результатів роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ДП «Антонов» при розробці керівництвом підприємства шляхів виходу з кризи та при аналізі поточної фінансової ситуації при діагностиці глибини кризового стану.

**Апробація результатів дослідження.** За темою роботи було опубліковано 2 наукові праці. Основні теоретичні та практичні результати дослідження публікувались у: збірнику тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції «Фінансові аспекти розвитку економіки: теорія, методологія, практика (м. Львів, 2015) та у збірнику матеріалів ІХ міжнародної конференції студентів і молодих вчених «Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави»(м. Запоріжжя, 2015).

*Структура та обсяг роботи.* Дипломну роботу викладено на 139 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У *вступі* обґрунтовано актуальність теми роботи, сформульовано мету, завдання, предмет і об'єкт дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів і запропонованих рекомендацій.

У *першому розділі* – *«Теоретико-методичні основи антикризового управління в умовах зовнішньоекономічної діяльності»* – розглянуто сутність поняття «антикризового управління», виявлено й розкрито етапи, принципи, інструменти та заходи антикризового управління. Також досліджено методики розрахунку ефективності антикризового управління.

Більшість сучасних українських підприємств перебувають у кризовому стані, який вимагає вжиття менеджментом підприємства антикризових заходів, конкретних скоординованих дій. Для цього необхідне чітке розуміння процесів, що відбуваються на конкретний момент на підприємстві.

Будь-яке управління певною мірою має бути антикризовим або ставати таким в період кризового розвитку організації. Ігнорування цього положення веде до негативних наслідків, а врахування - сприяє безболісному, з мінімальними негативними наслідками, перебігу кризових ситуацій.

Сьогодні в науковій літературі можна знайти різні визначення сутності терміну «антикризове управління». Термін «антикризове управління» міцно закріпився в науковому лексиконі як фахівців у галузях правових, економічних та суспільних наук і тому може змінювати свою сутність залежно від того, яким чином розставлені акценти.

Зважаючи на широку вживаність даного терміну існує безліч визначень терміну «антикризове управління». За Г. Юном «структуроване визначення антикризового управління передбачає попередню діагностику причин виникнення

кризової ситуації, аналіз зовнішнього середовища та потенціалу конкурентних переваг для вибору стратегії його розвитку, бізнес-планування підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення, розробку процедур фінансового оздоровлення та системи контролю за їх реалізацією, процедури антикризового управління та контролю за їх проведенням».

Інструментами антикризового управління є криза-менеджмент, стратегічне управління, ризик-менеджмент, банкрутство, реінжиніринг, бенчмаркінг, реструктуризація (рис. 1).

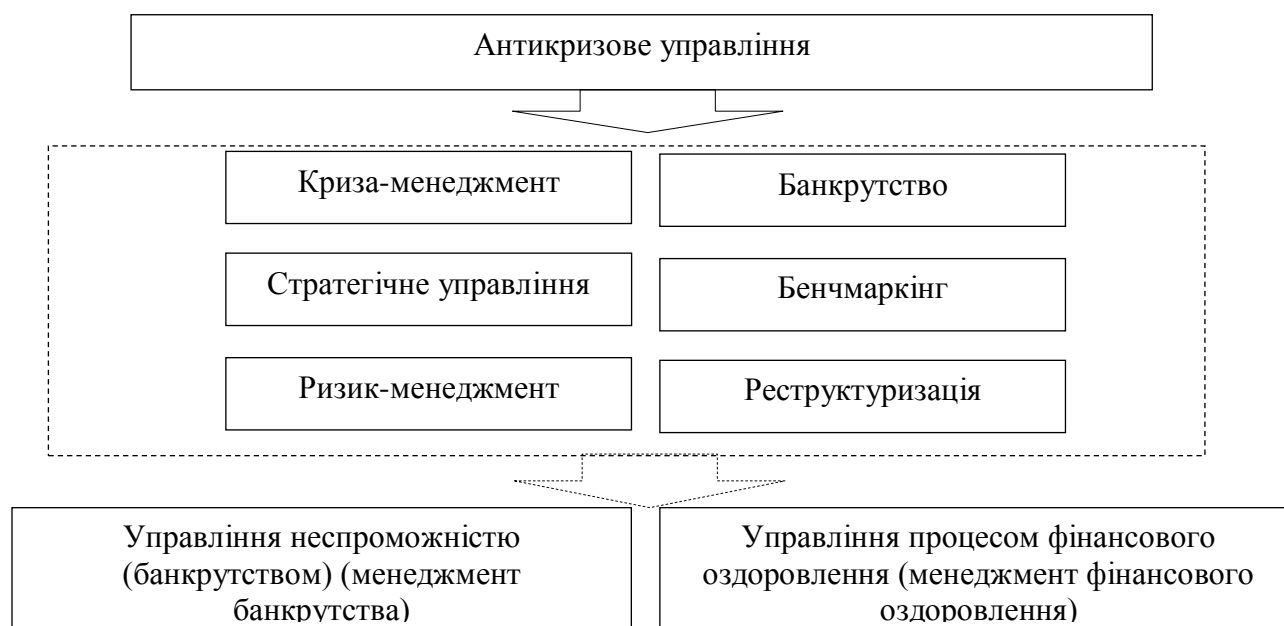


Рис. 1. Інструменти антикризового управління підприємством

С. Іванюта пропонує застосовувати процес формування антикризового управління, який наведений у табл. 1.

Таблиця 1 – Етапи процесу антикризового управління

Етап	Характеристика
Перший	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підбір робочої групи;</li> <li>– розробка графіка;</li> <li>– формування інформаційної бази, необхідної для розробки антикризової програми</li> </ul>
Другий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– діагностика і прогнозування кризових явищ, оцінювання параметрів кризи;</li> <li>– експрес-аналіз відхилення параметрів від норми;</li> <li>– виявлення причин і прогнозування можливих варіантів розвитку кризи, масштабів збитків;</li> <li>– оцінювання факторів, які впливають на розвиток кризових ситуацій;</li> <li>– створення зворотного зв'язку для вивчення розвитку кризи</li> </ul>
Третій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– опрацювання версій і гіпотез щодо шляхів подолання кризового стану;</li> <li>– уточнення й поглиблення реалістичності планів подолання кризи;</li> <li>– удосконалення підходів до розгляду проблем і прийняття управлінських рішень;</li> <li>– аргументація альтернативних варіантів планів подолання кризи й передбачення ризику кожного із них</li> </ul>
Четвертий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уточнення антикризової моделі управління;</li> <li>– оптимізація інноваційних процесів у разі руйнування діючої системи управління;</li> <li>– проектування та створення ефективнішої системи управління;</li> <li>– опрацювання та використання методів мотивації персоналу підприємств</li> </ul>
П'ятий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників</li> </ul>

Нестабільна політична та фінансово-економічна ситуація в державі впливає на зниження інноваційно-інвестиційної активності суб'єктів господарювання, що, у свою чергу, не дозволяє своєчасно запропонувати ринку конкурентоспроможну продукцію як за ціною, так і за якістю. Застарілі технології, зношене обладнання створюють лише умови для виживання, а не для розвитку (рис 2).



Рис2. Передумови виникнення кризових явищ на вітчизняних промислових підприємствах

Антикризове управління підприємством має здійснюватись поетапно та передбачати послідовність дій, які показано на рис. 3.



Рис 3. Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством



У фінансовому аналізі добре відомий ряд показників, що характеризують окремі сторони поточного фінансово-економічного стану підприємства. І на основі цих показників були створені інтегральні коефіцієнти, що характеризують загальне положення та ймовірність банкрутства підприємства: Модель Альтмана, Модель Лиса, Модель Таффлера, Модель Іркутської ГЕА, Модель Фулмера.

Сучасна проблема полягає в тому, що, використовуючи відразу декілька з перерахованих моделей на практиці, найчастіше отримують різний результат: за деякими моделями ймовірність банкрутства висока, а за іншими – низька. Метою є отримання інтегрального показника ризику банкрутства підприємства.

Основні методи антикризового управління розподіляють на дві групи: перша група – тактичні методи (санація, даунсайзинг та банкрутство), друга група – стратегічні методи: ліквідація, створення нових підприємств, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація і реінжиніринг.

Одне із важливих місць у системі антикризового управління кожного суб'єкта господарювання займає метод оцінювання рівня успішності реалізованих антикризових заходів (інтегральна, планова, цільова, часова результативність антикризового заходу; інтегральна, економічна, технологічна, соціальна ефективність антикризового заходу; інтегральна, матеріальна, фінансова, трудова, часова економічність антикризового заходу).

Основною метою антикризового управління є розробка й реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності та достатнього рівня фінансової стійкості підприємства задля уникнення його банкрутства.

*У другому розділі «Дослідження стану ДП «Антонов» та оцінка глибини кризового стану»* проаналізовано фінансово-господарський стан ДП «Антонов», продіагностовано конкурентоспроможність ДП «Антонов», ідентифіковано симптоми розвитку кризових явищ, досліджено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища та оцінено спроби ДП «Антонов» вийти з кризового стану.

Державне підприємство «Антонов» — це кваліфікований колектив, конструкторське бюро, комплекс лабораторій, експериментальний завод та випробовувальний комплекс, що дозволяють вирішувати різноманітні задачі з розробки та сертифікації літаків, взаємодіяти з виробниками всіх типів літаків «Антонова».

На сьогоднішній день ринок літакобудування є досить насичений, конкурують на ньому між собою не окремі компанії, а авіаційні держави. Україна у виробництві великих та середніх пасажирських літаків конкурує з лідерами світового ринку Boeing і Airbus. У сегментах виробництва вантажних та регіональних пасажирських літаків з бразильською Embraer, канадською Bombardier, іспанською CASA, італійсько-американською Lockheed Alenia та російською «Цивільні літаки Сухого»

Авіаційна техніка, яка виготовляється в Україні, нині постачається до 50 країн світу, а в галузі функціонують 39 підприємств різних форм власності, на яких працює понад 52 тис. робітників. Динаміка експорту та імпорту зображена на рисунку 4.

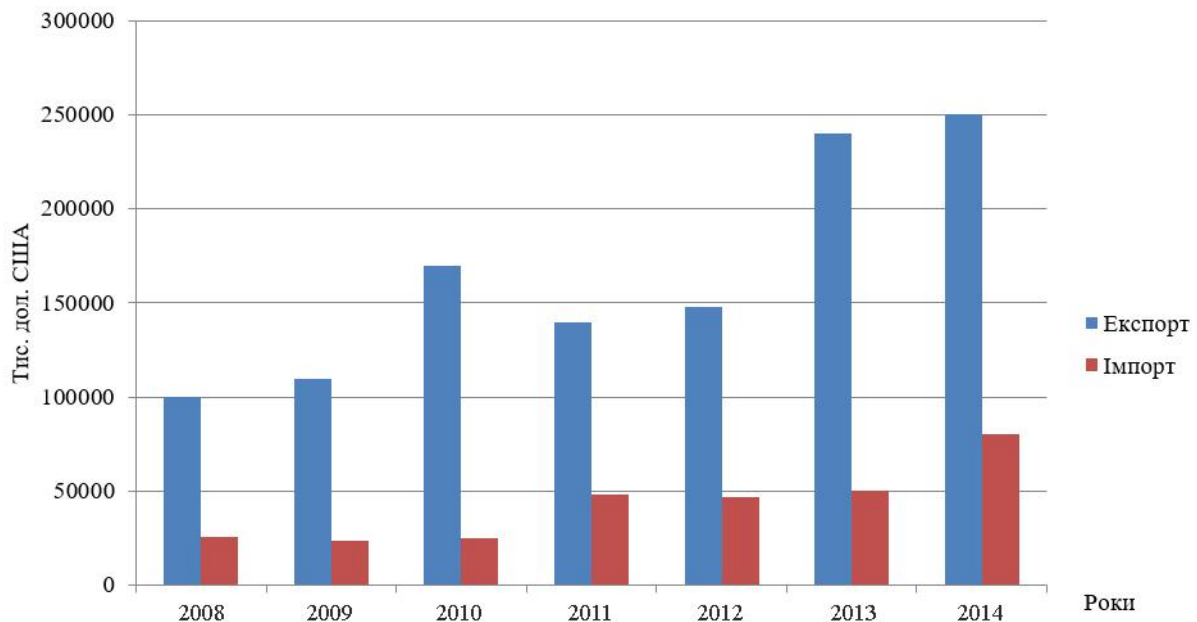


Рис. 4. Динаміка зовнішньої торгівлі України авіаційною технікою в 2008-2014 рр. у вартісному вираженні, тис. дол. США

Важливою складовою аналізу стану підприємства є аналіз виробничо-господарської діяльності ДП «Антонов». Основні результати розрахунків наведені в табл. 2.

Таблиця 2 – Показники оцінки виробничо-господарської діяльності

№	Показник	Орієнтовне значення	2012 рік	2013 рік	2014 рік	Відхилення 2012-2013	Відхилення 2013-2014
1	Сума наявних у підприємства господарських коштів, тис. грн.	Збільшення	6193080	6319590	6651959	126510	332369
2	Коефіцієнт зносу	Зменшення	0,572	0,610	0,618	+0,04	+0,008
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Нормативне значення коефіцієнта >0,2	0,394	0,403	0,517	+0,009	+0,114
4	Коефіцієнт фінансової незалежності	Нормативне значення коефіцієнта > 0,5	1,850	1,767	1,801	-0,083	+0,034
5	Коефіцієнт рентабельності реалізації	Позитивним є збільшення показника	0,243	0,236	0,162	-0,007	-0,074
6	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Позитивним є зростання показника	0,668	0,936	0,886	+0,268	-0,05

Оцінюючи результати діяльності ДП «Антонов» в цілому з позиції фінансової стабільності, платоспроможності та рентабельності його фінансовий стан станом на 31.12.2014 року можна визначити як задовільний.

Було проаналізовано комплексний показник конкурентоспроможності підприємства становитиме, який у 2013 році становитиме = 11,17, а у 2014 = 9,49.

Отримане значення ККО свідчить, що рівень конкурентоспроможності підприємства зменшився. Разом з цим в основу методу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

Важливою умовою застосування антикризових дій на ДП «Антонов» є ідентифікація кризових явищ. Підсумкові результати діагностик ймовірності банкрутства на ДП «Антонов» показані в табл. 3.

**Таблиця 3 – Підсумкові результати побудови багатофакторних моделей для діагностики ймовірності банкрутства ДП «Антонов»**

<i>Моделі</i>	<i>Значення Z – показника</i>				<i>Економічна інтерпретація</i>
	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	
Модель Альтмана	0,725	0,653	0,755	0,651	Ймовірність настання кризи та банкрутства дуже висока
Модель Спрінгейта	0,840	0,776	0,899	0,786	2011, 2013 – відносно стабільний фінансовий стан; 2012, 2014 – підприємство потенційний банкрут
Модель Лиса	0,046	0,063	0,049	0,046	Відносно стабільний фінансовий стан
Модель Таффлера	0,314	0,348	0,304	0,426	Невелика ймовірність банкрутства
Модель Конана і Гольдера	0,371	0,185	0,201	0,184	Вірогідність затримки платежів до 90%
Універсальна дискримінантна функція	2,182	0,910	1,118	0,583	2011 – фінансова стійкість, 2012 – фінансова рівновага порушена, але за умови переходу на антикризові заходи банкрутство не загрожує, 2012, 2014 – підприємству загрожує банкрутство

Отже, значення Z-показника в усіх побудованих моделях – свідчать про нестійкий фінансовий стан ДП «Антонов» і високу ймовірність банкрутства. ДП «Антонов» слід запровадити заходи для подолання кризового стану.

Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища дозволив визначити стратегічні задачі підприємства (табл. 4).

Таблиця 4 – Стратегічні задачі підприємства

№	Задача	Вирішувана SWOT-проблема
1	Зміна організаційно-правової форми ДП «Антонов» на форму акціонерного товариства	Будь-яка діяльність ДП «Антонов» регулюється на державному рівні, неможливість керівництва впливати на поточну ситуацію.
2	Розкриття інформації на рівні компанії	Недостатня обізнаність потенційних авіа партнерів, постачальників із-за низького рівня прозорості та відкритості інформації та невеликого рекламного супроводу
3	Призначення Ради директорів / Правління ДП «Антонов». Рада має бути сформована таким чином, щоб вона була спроможна діяти в інтересах компанії та виконувати ефективний моніторинг управління компанією	Об'єднання підприємств українського авіапрому ускладнило прийняття рішень та досягнень спільної згоди
4	Розширення частки на ринку за рахунок впровадження нових технологій та вливання нових інвестицій	Зменшення кількості технологій із-зі недостатнього фінансування галузі, а в результаті зменшення обсягів виробництва та скорочення кількості контрактів.

SWOT-аналіз допоміг виявити передумови кризового стану, походження даної проблеми та є основою розробки рекомендацій щодо антикризової стратегії.

Після аналізу фінансово-господарського стану ДП «Антонов» можна стверджувати, що підприємство знаходиться у затяжній кризі. І всі спроби виходу з кризового стану протягом останніх років не принесли успіху.

*У третьому розділі «Формування механізму антикризового управління на ДП «Антонов» надано практичні рекомендації щодо впровадження механізму антикризового менеджменту в процесі діяльності ДП «Антонов», розроблено*

антикризову програму та спрогнозовано ефективність впровадження запропонованих заходів.

Україна має довгу багату історію в секторі аеронавтики і зберігає спроможність як проектування, так і виробництва. Поряд з приватизацією низки підприємств, Україна залишила за державою право власності щодо ДП «Антонов» через його стратегічну роль в українській економіці та безпеці. Проте, має місце поступове уповільнення розвитку дослідницького й технологічного потенціалу в українському авіабудуванні, і це послабило його позицію в секторі відносно інших країн. Від нестачі інвестицій та, відповідно, недостатньої конкурентоспроможності потерпають розвиток досліджень, інфраструктури та людських ресурсів.

Оновлення сучасної структури державного управління ДП «Антонов» може краще підготувати компанію до стратегічних змін і гармонізувати державне управління цим підприємством з моделлю державного управління, прийнятою майже всіма його вірогідними конкурентами. Швидкість змін у цьому секторі вимагатиме, щоб моделі власності та управління були здатними динамічно реагувати на темпи реформування галузі. Якщо коротко, щоб в цьому середовищі ДП «Антонов» стало компанією світового рівня, підприємство має рухатися в бік системи корпоративного управління світового рівня.

Існуюча корпоративна структура створює ряд проблем державного управління, які зазначено у вигляді таблиці 5.

**Таблиця 5 – Проблеми на ДП «Антонов» викликані існуючою системою державного управління**

Проблема	Сутність проблеми
Унітарні підприємства не мають Ради директорів	Кожне унітарне підприємство має Генерального директора, який призначається на базі Договору про результати діяльності та підзвітний безпосередньо державному відомству - представнику власника. Немає Ради директорів, що є посередником у відносинах між представником власника та управлінцями компанії.

Відсутність фінансової гнучкості	Унітарні підприємства, такі як ДП «Антонов», не мають акціонерного капіталу та не володіють своїми базовими активами. Це обмежує здатність реструктуризувати капітал ДП «Антонов» через розміщення акцій та нарощування капіталу переведенням активів.
Регуляторні обмеження участі у спільних підприємствах	Декретом Кабінету Міністрів українським ДП заборонено створювати спільні підприємства або корпоративні партнерства. Метою цього законодавчого акту було запобігання корупції в сфері управління ДП. Така заборона істотно обмежує здатність ДП Антонов розбудовувати стратегічні партнерства з виробниками і постачальниками.
Правове регулювання унітарних підприємств не узгоджуються з нормами приватного сектора	Наприклад, звільнення ДП Антонов (як унітарного підприємства) від визнання неплатоспроможним та від процедури банкрутства підвищує кредитний ризик, що асоціюється із стягненням боргів компанії в судовому порядку, коли ймовірно, що за реальних обставин Уряд підтримає компанію в разі виникнення проблем з фінансами.

Сформульовані практичні рекомендації впровадження механізму антикризового менеджменту в процесі діяльності ДП «Антонов», які представлені у таблиці 6.

**Таблиця 6 – Практичні рекомендації для здійснення антикризових заходів на ДП «Антонов»**

<b>Рекомендація</b>	<b>Роз'яснення</b>
Політика власності потребує підсилення	Українське законодавство створює для державних підприємств менш сприятливі умови ніж для приватних. Цю ситуацію загострює той факт, що має місце розділення повноважень і функцій між різними державними органами. Це означає відсутність окремої державної структури, що повною мірою виконує функції нагляду щодо сектора ДП, а обов'язки нагляду розпоршені по міністерствах і відомствах. Найбільшою проблемою державного управління ДП Антонов - це міра свободи компанії самостійно приймати рішення щодо її функціонування.

<p>Прозорість і розкриття інформації не досягають оптимального рівня</p>	<p>Стан рахунків ДП та інша дотична ДП інформація може підпадати під положення про державну таємницю через стратегічні та оборонні функції ДП.</p> <p>Для фінансової звітності ДП Антонов характерне менш детальне розкриття інформації, ніж очікується згідно Міжнародних стандартів фінансової звітності. Наприклад, деталі операцій зв'язаних сторін не розкриті. Значним кроком вперед може стати подання фінансової звітності відповідно до МСФЗ.</p>
<p>Прийняття структури холдингової компанії сприятиме реформуванню</p>	<p>Граничний для компанії захід – прийняти ефективнішу корпоративну структуру. Холдинг потрібно організувати як акціонерну компанію відповідно до норм приватного сектора. Три унітарні підприємства необхідно так само перетворити на акціонерні компанії, що функціонуватимуть як дочірні підприємства холдингової компанії. Прийняття такої організаційно-правової форми поставить «Антонов» на засади, подібні до їх головних глобальних конкурентів, а їх структура буде певною мірою забезпечувати їм максимальну гнучкість в термінах виробництва і капіталу. Використання структури акціонерної компанії створює можливість для держави як власника призначити надзвичайно компетентну Раду директорів/Правління.</p>

ДП «Антонов» є значним промисловим підприємством, що конкурує на технічно складному і динамічному ринку. Його безперервний успіх залежатиме, зокрема, від наявності системи корпоративного державного управління на такому ж рівні ефективності та дійовості, як у подібних йому міжнародних підприємств. За низкою критеріїв поточна система управління і нагляду потребує оновлення, щоб відобразити сучасні функції та практику корпоративного державного управління, власності й розкриття інформації.

Виходячи з усього вищесказаного було розроблено антикризову програму для ДП «Антонов».

На першому етапі буде надано загальну характеристику кризи, визначено основні причини кризи і показано проблеми, що потребують розв'язання (табл. 7).



**Таблиця 7 – Причини, які стали каталізатором кризи та проблеми, що потребують негайного розв’язання**

<b>Зовнішні причини</b>	<b>Внутрішні причини</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Глобалізація світового розвитку;</li> <li>2. Інтеграційні економічні процеси;</li> <li>3. Поступальний і випереджувальний розвиток інноваційного фактору в структурі економіки;</li> <li>4. Комп’ютеризація і віртуальна орієнтація;</li> <li>5. Докорінні зміни на ринках розвинутих країн (уповільнення темпів розвитку цих країн; активізація експорту і пошуку додаткових ринків збуту; зменшення ступеня державного регулювання економіки);</li> <li>6. Зміни соціально-економічних систем (трансформація економічних систем країн Центральної та Східної Європи і Азії; зростання частки приватного сектору);</li> <li>7. Політика уряду (кредитна, податкова, митна, соціальна, інформаційна);</li> <li>8. Екологічна ситуація;</li> <li>9. Соціально-культурні фактори</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незадовільний рівень загального менеджменту (слабка орієнтація на ринок, відсутність стратегії, некомпетентність кадрів);</li> <li>2. Слабкий фінансовий менеджмент з питань: управління грошовими потоками; прийняття інвестиційних рішень; управління затратами тощо;</li> <li>3. Високі затрати і низький операційний важіль;</li> <li>4. Застаріла техніка і матеріальна база;</li> <li>5. Низька конкурентоспроможність продукції;</li> <li>6. Незадовільна робота служби маркетингу;</li> <li>7. Конфлікт інтересів (власників, працівників, клієнтів, партнерів);</li> <li>8. Стереотипи мислення керівництва, що не відповідають новітнім процесам соціально-економічного розвитку.</li> </ol>
<b>Проблеми, що потребують розв’язання</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатнє залучення інвестицій;</li> <li>2. Внутрішні диспропорції у топ-менеджменті. Відсутня Рада директорів;</li> <li>3. Низькі потужності заводів;</li> <li>4. Обмеження участі у спільних підприємствах;</li> <li>5. Неефективна організаційно-правова форма ДП «Антонов»</li> </ol>	

На другому етапі буде встановлено цільові параметри антикризового менеджменту, як кількісні так і якісні показники.

На третьому етапі буде встановлено обмеження антикризової діяльності (часові – 2 роки, ресурсні – 5 мільйонів гривень).

На четвертому етапі буде надано перелік конкретних антикризових заходів з визначенням детального плану-графіка реалізації кожного з них. Для реалізації запропоновано створити антикризову робочу групу, яка буде складатись як з працівників ДП «Антонов» так і незалежних експертів.

Перелік конкретних антикризових заходів з призначеними відповідальними особами наведено у табл. 8.

**Таблиця 8 – Розподіл відповідальності при реалізації антикризової програми**

№	Завдання	Відповідальна особа	Термін реалізації
1	Просування законопроектів у Верховній Раді, щодо перетворення ДП «Антонов» у форму відкритого акціонерного товариства	3 лобісти (залучені професіонали)	01.01.2016 – 31.12.2016
2	Юридичне оформлення перетворення державного підприємства у відкрите акціонерне товариство	3 юристи (залучені професіонали)	01.01.2016 – 31.12.2017 відповідно до постанови КМУ від 11 вересня 1996 р. № 1099
3	Залучення приватного інвестиційного капіталу	Маркетинговий відділ	01.01.2016 – 31.12.2016
4	Створення Ради директорів (5-8 чоловік з досвідом роботи в приватному секторі та роботи в Ради директорів зі специфічним знанням сектору авіабудування)	Генеральний конструктор	01.01.2016 – 01.03.2017
5	Створення комітету з питань управління ризиками	Перший віце-Президент – Генеральний директор	01.03.2016 – 01.05.2016
6	Створення комітету з питань закупівель	Перший віце-Президент – Головний конструктор	01.03.2016 – 01.05.2016

На п'ятому етапі буде розглянуто бюджет коштів на реалізацію програми. У результаті витрати на залучення спеціалістів з просування антикризових заходів в органах державного управління і трьох юристів на два роки становитиме 1940160 грн. Загалом сума інвестицій становитиме 2340160 грн.

На шостому етапі буде здійснюватись забезпечення контролю за результатами розроблених заходів по виведенню підприємства з фінансової кризи.

Розроблена таким чином програма фінансового оздоровлення за потреби стає необхідним підґрунтям для підготовки інших похідних документів: бізнес-плану фінансового оздоровлення та плану санації підприємства.

Також розраховано рівень можливої успішності розроблених антикризових заходів, який після підрахунку виявився потенційно високим, адже  $R_{аз}=1,08 \geq 1$ ,  $E_{аз}=224,19 \geq 1$ ,  $E_{Каз}=1,02 \geq 1$ .

Здійснено розрахунок економічного обґрунтування запропонованого проекту (табл. 9). За допомогою експертної оцінки спрогнозовані чисті грошові потоки. Ставка дисконтування – 15%, що включає середній рівень ризику проекту, величину інфляції та очікувану прибутковість для інвесторів. Загальний обсяг інвестицій 2349160 грн, з яких 1644412 грн. до початку проекту і 704748 грн. в другому році проекту.

**Таблиця 9 – Розрахунок ефективності інвестиційного проекту при коефіцієнті дисконтування 35%**

Рік, t	Інвестиція, $I_n$	Чисті грошові потоки, $CF_t$	Коефіцієнт дисконтування, $(1+r)^{-t}$	Дисконтовані інвестиції, $I_n(1+r)^{-t}$	Дисконтовані чисті грошові потоки, $CF_t(1+r)^{-t}$	Чиста теперішня вартість, NPV
2015	1644412	-	1	1644412	0	-1644412
2016	-	437467	0,8696	0	380406	380406
2017	704748	686757	0,7561	532891	519287	-13604
2018	-	773169	0,6575	0	508371	508371
2019	-	990375	0,5718	0	566250	566250
2020	-	1059581	0,4971	0	526799	526799
Сума	2349160	3947347	-	2177303	2501113	323811

NPV=323810,5 грн. Це свідчить, що проект є прибутковим.

Для розрахунку внутрішньої норми прибутковості розрахуємо NPV з коефіцієнтом дисконтування 42% (табл. 10).

Таблиця 10 – Розрахунок ефективності інвестиційного проекту при коефіцієнті дисконтування 42%

Рік, t	Інвестиція, In	Чисті грошові потоки, CFt	Коефіцієнт дисконтування, $(1+r)^{-t}$	Дисконтовані інвестиції, $In(1+r)^{-t}$	Дисконтовані чисті грошові потоки, $CFt(1+r)^{-t}$	Чиста теперішня вартість, NPV
2015	1644412	-	1	1644412	0	-1644412
2016	0	437467	0,8197	0	358580	358580
2017	704748	686757	0,6719	473494	461406	-12087
2018	0	773169	0,5507	0	425789	425789
2019	0	990375	0,4514	0	447054	447054
2020	0	1059581	0,3699	0	392044	392044
Сума	2349160	3947349	1	2349160	3947349	-33032

За допомогою розрахунків, проведених в табл. 9 і 10 було визначено основні показники ефективності реалізації даного проекту:

1. Індекс прибутковості проекту (IP):

$$IP = 2501113 / 2177303 = 1,15\%$$

2. Термін окупності інвестицій (DPP):

$$DPP = 4 + (2177303 - (380406,3 + 519287 + 508371,1 + 566250) / 526798,8) = 4,38 \text{ років.}$$

3. Внутрішня ставка прибутковості (IRR). Дисконтована ставка за якою чиста приведена вартість дорівнює нулю визначається методом проб і помилок, тобто добором чисел. Вона знаходиться між 15 і 22%. Для точного визначення дисконтованої ставки інтерполюємо отримані результати.

$$IRR = 15 + 323810,5 / (323810,5 + 33032) \times (42 - 35) = 21,81\%$$

Підсумки економічної ефективності запропонованого антикризового проекту представлено у табл. 11.

**Таблиця 11 – Порівняння показників економічної ефективності  
запропоновано заходу**

<b>Показники</b>	<b>Антикризовий проект</b>
Чиста поточна вартість проекту (NPV), тис грн.	323810,5
Індекс рентабельності (IP)	1,15
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	21,81
Термін окупності проекту(DPP), років	4,38

За даними показниками слід відмітити високу прибутковість даного антикризового проекту та високу ефективність від впровадження розробленої стратегії на ДП «Антонов». Після впровадження запропонованих заходів прогнозується ріст частини ринку на 2,32% і ріст вартості компанії на 5,32%.

Отже, для виходу ДП «Антонов» з кризи рекомендується радикальний захід – активна(глибинна) реструктуризація, яка ставить за мету покращення у довгостроковій перспективі життєдіяльності та результатів діяльності підприємства в конкурентному середовищі.

## ВИСНОВКИ

В магістерській роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо надання практичних рекомендацій і розробки науково-методичного забезпечення ефективного антикризового управління на ДП «Антонов». Основні результати роботи полягають у такому:

1. Результати оцінки показників майнового стану, ліквідності та платоспроможності, структури капіталу та фінансової незалежності та рентабельності підприємства показали, що діяльність підприємства за 2012-2014 роки характеризується як нерентабельна і тому досліджуваному підприємству слід впроваджувати антикризовий менеджмент.

2. Дослідження ймовірність настання банкрутства за 2014 рік підтвердило нестійкий фінансовий стан ДП «Антонов» і високу ймовірність банкрутства (модель Альтмана – 0,651, модель Спрінгейта – 0,786, модель Лиса – 0,046, по Тафлеру – 0,426, по моделі Конана і Гольдера – 0,184 і по результатам універсальної дискримінантної функції – 0,583).

3. Розроблено ряд рекомендацій: зміцнити політику власності; довести прозорість і розкриття інформації до оптимального рівня та прийняти структуру холдингової компанії.

4. Розроблено поетапну антикризову програму. На першому етапі були з'ясовані причини, що стали каталізаторами кризи. Виходячи з причин, визначено проблеми, що потребують вирішення: недостатнє залучення інвестицій, внутрішні диспропорції у топ-менеджменті, відсутня Рада директорів, низькі потужності заводів, обмеження участі у спільних підприємствах та неефективна організаційно-правова форма ДП «Антонов». На другому етапі були встановлені цільові параметри антикризових заходів. На третьому етапі встановлено часові обмеження – 2 роки та ресурсні обмеження – 5 млн грн. На четвертому етапі був здійснений розподіл відповідальності при реалізації антикризової програми. Запропоновано створення антикризової робочої групи до якої будуть входити працівники ДП «Антонов», яким буде сплачуватись постійна заробітна плата та

шість найманих працівників. Витрати на найманих працівників складуть 1940160 грн. Щодо працівників ДП «Антонов», то вони будуть суміщати основну діяльність і роботу з виведення підприємства з кризи.

5. Здійснено розрахунок економічного обґрунтування запропонованого проекту враховуючи, що ставка дисконтування – 35% , що включає середній рівень ризику проекту, величину інфляції та очікувану прибутковість для інвесторів, загальний обсяг інвестицій 2349160 тис. грн, з яких 1644412 тис. грн. до початку проекту і 704748 тис. грн. в другому році проекту. Були отримано такі результати: NPV=323810,5 тис. грн., IP = 15%, DPP = 4,38 років, IRR = 21,81%. Ці показники свідчать про високу прибутковість даного антикризового проекту та високу ефективність від впровадження розробленої стратегії на ДП «Антонов».

6. Прогнозована вартість компанії після реалізації антикризової програми зросте на 5,32%, а ріст частки ринку складе 2,32%.

Шляхом детального аналізу було встановлено, що ДП «Антонов» знаходиться в затяжній кризі і для виходу ДП «Антонов» з кризи рекомендується реструктуризація, яка ставить за мету покращення у довгостроковій перспективі життєдіяльності та результатів діяльності підприємства в конкурентному середовищі.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

1. Ващук Є.О. Місце та перспективи України на ринку високотехнологічної продукції // Є.О. Ващук / Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції «Фінансові аспекти розвитку економіки: теорія, методологія, практика» – 2015 р., – Львів, – С. 9–11.

2. Ващук Є.О. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутства підприємств машинобудування// Є.О. Ващук / Збірник матеріалів ІХ міжнародної конференції студентів і молодих вчених «Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави» – 2015 р. – Запоріжжя – С.109-111.

## АНОТАЦІЯ

**Вашук Є. О. Антикризове управління підприємством в умовах зовнішньоекономічної діяльності (на прикладі ДП «Антонов»). – Рукопис.**

Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» – НТУУ «КПІ», Київ, 2016.

Дипломну роботу присвячено комплексу питань, пов'язаних з антикризовою діяльністю підприємства. Для цього було проаналізовано передумови кризового стану на ДП «Антонов», визначено причини, які стали каталізатором кризового стану на досліджуваному підприємстві. Шляхом економічних розрахунків встановлено, що ДП «Антонов» перебуває в затяжній кризі. Для вирішення цієї проблеми підготовлено ряд рекомендацій та розроблено антикризову програму.

**Ключові слова:** *антикризове управління, діагностика кризи, антикризова програма, оцінка ефективності антикризових заходів.*

## АННОТАЦИЯ

**Вашук Е. А. Антикризисное управление предприятием в условиях внешнеэкономической деятельности (на примере ГП «Антонов»). – Рукопись.**

Дипломная работа образовательно-квалификационного уровня «магистр» по специальности 8.03060104 «Менеджмент внешнеэкономической деятельности» - НТУУ «КПИ», Киев, 2016.

Дипломная работа посвящена комплексу вопросов, связанных с антикризисной деятельностью предприятия. Для этого были проанализированы предпосылки кризисного состояния на ГП «Антонов», определены причины, которые стали катализатором кризисного состояния на исследуемом предприятии. Путем экономических расчетов установлено, что ГП «Антонов» находится в затяжном кризисе. Для решения этой проблемы подготовлен ряд рекомендаций и разработана антикризисная программа.



**Ключевые слова:** антикризисное управление, диагностика кризиса, антикризисная программа, оценка эффективности антикризисных мер.

## ABSTRACT

**Vashchuk Evgeniy. Crisis management in terms of foreign economic activity (for example of SE «Antonov»). – Manuscript.**

Thesis educational qualification of «Master» specialty 8.03060104 «International Management» - NTUU «KPI», Kyiv, 2016.

Course is devoted to the complex issues related to the anti-crisis activities of the enterprise. This was analyzed preconditions for crisis SE «Antonov». The reasons that became the catalyst for the crisis in the target company. By economic calculations, revealed SE «Antonov» is in a protracted crisis. To solve this problem and prepared a series of recommendations designed anti-crisis program.

**Keywords:** *crisis management, diagnostics crisis, crisis program, evaluating the effectiveness of anti-crisis measures.*