

поповнення обігових коштів. В українському законодавстві передбачається тільки дооцінка матеріальних запасів, однак вона майже ніколи не збігається з рівнем інфляції. Через інфляцію відбуваються запізнення подальших витрат щодо отримання доходів, інфляційне зростання прибутку. З метою усунення впливу інфляційних процесів на обігові кошти доцільно індексувати всі їх елементи. Суму індексації, отриману внаслідок такого заходу, доцільно заносити до фонду поповнення власних обігових коштів підприємства. Це дасть змогу об'єктивно підходити до обліку й аналізу обігових коштів.

Важливим джерелом поповнення обігових коштів може стати й частина інфляційного прибутку, для розрахунку й вилучення якого можна застосовувати методика, запропоновану М.І. Литвином [3].

Розрахунок величини інфляційного прибутку ґрунтується на структурі виручки від реалізації продукції, робіт і послуг. У складі виручки від реалізації визначають: матеріальні витрати; заробітну плату і відрахування на соціальні заходи; амортизацію; непрямі податки та інші обов'язкові платежі; інші витрати; прибуток від реалізації. Використовуючи чотири індекси (по відпускних цінах за товари, роботи; по закупівельних цінах на сировину, матеріали та ін.; по коефіцієнту переоцінки основних фондів; по інфляційному зростанню (індексації) оплати праці), проводять розрахунок виручки від реалізації та її складових і визначають вплив інфляційних процесів у відсотках. При порівнянні прибутку звітного періоду з прибутком базовим на підставі вищезгаданої методики розраховують приріст прибутку за рахунок інфляції.

Ще одна проблема формування і використання оборотних коштів підприємств пов'язана із сповільненням реалізації продукції, несвоєчасним надходженням коштів від її реалізації на рахунок виробника. Дія цих факторів зумовлена низькою купівельною спроможністю населення, рівень якої за 1991–1998 рр. становить 16,5–20,2% від рівня 1990 р., та погіршенням платіжної дисципліни, що призводить до росту дебіторської заборгованості.

Необхідна умова підвищення ефективності використання оборотних коштів – продумана, економічно обґрунтована потреба в них. Тобто визначення такого їх оптимального розміру, який би при мінімальних виробничих запасах забезпечив безперервне виробництво.

В умовах зростаючої конкуренції все частіше спеціалістами висловлюється думка про те, що вигідніше прискорити оборотність оборотних коштів, ніж намагатись отримати максимальний прибуток на кожну одиницю товару, що реалізується. Необхідними напрямками прискорення оборотності оборотних коштів в сучасних умовах господарювання слід вважати: організацію роботи служб матеріально-технічного забезпечення на принципах логістики; скорочення витрат матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів на одиницю продукції; прискорення реалізації продукції шляхом створення власної торговельної мережі; дотримання платіжної дисципліни; підвищення конкурентоздатності продукції.

1. Бойков В. Проблемы оборотных средств предприятий отрасли // Полиграфия. 1999. № 2. 2. Драгун Л.М., Левченко В.Ф., Бондаренко О.Л. Удосконалення аналізу ефективності використання обігових коштів підприємства // Фінанси України. 1998. № 12. 3. Литвин М.И. Как определять плановую потребность в оборотных средствах // Финансы. 1997. № 1. 4. Петленко Ю.В. Проблеми забезпечення обіговими коштами виробничих підприємств в умовах економічної кризи // Фінанси України. 1998. № 9.

УДК 336.6

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ВНУТРІШНІ МЕХАНІЗМИ

*Н.І. Передерієнко*

*Розглядається коло питань антикризового управління підприємств у сучасних умовах господарювання. Сформульовані стадії кризових ситуацій, зміст і послідовність розробки політики антикризового управління. Запропоновані шляхи запобігання банкрутству в залежності від стадій кризових ситуацій.*

*Рассматривается круг вопросов антикризисного управления предприятий в современных условиях хозяйствования. Сформулированы стадии кризисных ситуаций, содержание и последовательность разработки политики антикризисного управления. Предложены пути предотвращения банкротства в зависимости от стадий кризисных ситуаций.*

Перехід до ринкової економіки викликав появу нового для нашої фінансової практики поняття – банкрутства підприємства. Банкрутство – це нездатність підприємства у зв'язку з недостатністю активів у ліквідній формі задовольнити у встановлений строк вимоги кредиторів і виконати зобов'язання перед бюджетом. З позицій фінансового управління можливе настання банкрутства являє собою кризовий стан підприємства, при якому воно неспроможне здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності.

У видавничо-поліграфічному комплексі особливо помітне виникнення такої ситуації на великих поліграфічних підприємствах (газетні видавництва, деякі книжково-журнальні підприємства). Аналіз фінансової діяльності ряду цих підприємств свідчить про часткову втрату їх платоспроможності, стабільне за останні три роки зменшення прибутків, а на деяких підприємствах – збільшення збитків. Подолання такого стану, котрий діагностується як загроза банкрутства, вимагає розробки спеціальної політики антикризового фінансового управління при загрозі банкрутства, яка полягає в розробці та використанні системи методів попередньої діагностики і механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують термінове відновлення платоспроможності і підтримку виробничого процесу.

Реалізація політики антикризового фінансового управління передбачає: 1) систематичний (через короткі проміжки часу) аналіз фінансового стану; 2) визначення стадії кризового стану; 3) виявлення факторів, які зумовили (або зумовлять у подальшому) розвиток кризи підприємства; 4) розробка і впровадження термінових заходів подолання кризової ситуації (банкрутства) або запобігання їм.

Аналіз фінансового стану прибуткових підприємств проводиться за відомою системою показників, яка включає оцінку майна, фінансової сталості, платоспроможності, рівня рентабельності. Для аналізу фінансово-господарської діяльності збиткових підприємств ця методика прийнятна не в повній мірі. Так, аналіз ліквідності ряду збиткових газетних видавництв за 1996–1998 роки показав, що коефіцієнт абсолютної ліквідності значно нижчий від нормативної величини і коливається в межах 0,07–0,11, що свідчить про абсолютну неплатоспроможність підприємств, а проміжний і загальний коефіцієнти ліквідності з року в рік зростають і великою мірою перевищують нормативні значення при одночасному збільшенні збитків. Крім того, рівень рентабельності майна, власного капіталу та інші неможливо оцінити, оскільки вони визначаються з прибутку. У зв'язку з тим не можна й застосувати інтегральні методи оцінки кредитоспроможності, загрози банкрутства (наприклад, модель Альтмана), через те що вони базуються на обрахуванні коефіцієнтів рентабельності.

Збитковість і банкрутство підприємства є наслідком фінансової та виробничої діяльності підприємства, зниження рівня ефективності виробництва. Тому для комплексного аналізу збиткових підприємств потрібно визначити динаміку показників ефективності використання всіх ресурсів виробництва, дослідити собівартість продукції, взаємозв'язок обсягу реалізації, собівартості та прибутку від реалізації. Таку систему показників доцільно доповнити оцінкою рівня збитковості. Коефіцієнти збитковості показують, скільки копійок збитків припадає на 1 грн. вкладеного капіталу. Для характеристики ступеня можливого банкрутства можна використати відомий показник, який умовно назвати коефіцієнтом банкрутства: співвідношення залученого капіталу і всього майна підприємства. Цей коефіцієнт відображає, скільки копійок заборгованості підприємства перед банками, засновниками, постачальниками, бюджетом та іншими кредиторами припадає на 1 грн. майна і коштів. З наближенням коефіцієнта до 1 підвищується можливість банкрутства підприємства.

На підставі результатів аналізу фінансово-господарської діяльності можна зробити висновки щодо масштабів (стадій) кризової ситуації підприємства. Характеристика стадій кризи підприємства наведена в таблиці.

**Стадії кризи підприємства та їх характеристика**

Стадії	Характерні ознаки
I	Зниження рівня рентабельності та суми прибутків. Наслідок – погіршення фінансового стану, скорочення джерел розвитку.
II	Збитковість підприємства. Наслідок – зменшення резервних фондів, якщо вони є (при відсутності їх настає третя фаза).
III	Значне зменшення або відсутність резервних фондів. На покриття збитків підприємство спрямовує частину оборотних коштів, що призводить до режиму скороченого відтворення.
IV	Неплатоспроможність. Підприємство досягає критичного стану, коли відсутні кошти профінансувати навіть скорочене відтворення і (або) платити за попередніми зобов'язаннями. Виникають загроза зупинки виробництва і (або) банкрутство.

Підприємства, які перебувають на першій і другій стадіях кризової ситуації вимагають звичайного ефективного управління, а на двох останніх – термінових заходів по відновленню прибутковості та платоспроможності, тобто застосуванню системи антикризового управління. Ці стадії кризи є ознакою близького банкрутства.

Вивчення факторів, що зумовили кризовий стан підприємства, дозволить накреслити і впровадити заходи з фінансової стабілізації. Для підприємств, які віднесені до першої та другої стадій кризи, розв'язання проблеми поліпшення фінансового стану, збільшення прибутків полягає в удосконаленні стратегічного (зміна стратегії, реструктуризація) і тактичного (зниження витрат, підвищення продуктивності) управління.

Реструктуризація може проводитися в декількох варіантах: продаж основних фондів, які не використовуються (до переваг цієї процедури належить отримання суми грошових коштів у досить короткий термін); передача частини основних фондів в оренду; виокремлення підрозділів допоміжного виробництва в самостійні підприємства; дроблення великих підприємств на декілька малих. Вибір варіанта реструктуризації залежить від стану конкретного підприємства в момент прийняття рішення, а також його цілей і завдань. В результаті проведення реструктуризації великих підприємств можливе досягнення двох цілей – розвитку малого виробництва і виходу з кризової ситуації великих підприємств.

Підприємства, що перебувають на третій і четвертій стадіях кризи, вимагають спеціально антикризового управління, яке відрізняється від звичайного “нормального” впровадження заходів із максимізації надходження грошових коштів, скорочення зовнішніх і внутрішніх зобов'язань, розмірів поточних потреб у короткі терміни з метою відновлення платоспроможності.

Зменшення поточних і внутрішніх зобов'язань може бути досягнуто за рахунок скорочення постійних і змінних (скорочення виробничого персоналу основних і допоміжних підрозділів, обсягу виробництва продукції, що не користується попитом, а відповідно й обсягу фінансових ресурсів) витрат; продовження термінів комерційного кредиту; пролонгації короткострокових банківських кредитів.

Збільшення суми надходжень грошових коштів здійснюватиметься переведенням активів підприємства в грошову форму: продаж дебіторської заборгованості, продаж надлишкових виробничих запасів, продаж або зупинка нерентабельних виробництв і об'єктів невиробничої сфери, конвертація боргів у статутний фонд, якщо можна, то укладання форвардних контрактів на поставку продукції.

Якщо використання системи антикризового управління не забезпечило відновлення платоспроможності підприємства в поточному періоді, то це свідчить про безперспективність спроби виходу з кризи за рахунок мобілізації внутрішніх резервів, і єдиним шляхом запобігання банкрутству залишається задіяння зовнішніх механізмів у вигляді санації.

1. Бланк И. Стратегия и тактика управления финансами. К., 1996. 2. Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления. 1999. №3.

3. Хотина Г. Анализ финансово-хозяйственной деятельности убыточных и низкорентабельных предприятий // Финансы, учет, аудит. 1995. №2.

УДК 339.92:655

## ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СТРУКТУРАХ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОГО КОМПЛЕКСУ

*І.І. Малярчук*

*Аналізуються результати експортної діяльності підприємств поліграфічної галузі, вказуються причини її низької ефективності. Визначені й охарактеризовані основні напрями підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності в структурах видавничо-поліграфічного комплексу України.*

*Анализируются результаты экспортной деятельности предприятий полиграфической отрасли, указываются причины ее низкой эффективности. Определены и охарактеризованы основные направления повышения эффективности внешнеэкономической деятельности в структурах издательско-полиграфического комплекса Украины.*

В умовах функціонування ринку, коли зруйновано структури державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, характерні для командно-адміністративної системи, а нові перебувають у процесі формування, цілі та завдання управління зовнішньоекономічною діяльністю значно змінилися. У сучасних умовах надзвичайно важливим завданням є розробка раціональної стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

Ринкові перетворення ЗЕД в Україні, які відбуваються без наявної чітко відпрацьованої і послідовної стратегії, що враховує світовий досвід трансформування господарського процесу, відобразилися в необгрунтованому послабленні державного контролю за зовнішньоекономічними зв'язками різних організаційно-правових структур, недосконалий лібералізації ЗЕД, спричинили відтік капіталу з України, негативно позначились на діях як окремих підприємств, так і цілих галузей, що створило реальну загрозу національному виробництву. Не став винятком щодо цього і видавничо-поліграфічний комплекс (ВПК).

В умовах економічного спаду на більшості провідних поліграфічних підприємств України постало питання реалізації продукції. Одним з шляхів розв'язання проблеми збуту, як і завдань технічного переозброєння виробництва, придбання сучасних технологій та устаткування, традиційно вважається розвиток ЗЕД, зокрема, підвищення експортного потенціалу. Саме використання експорту продукції слід вважати прискорювачем розвитку виробничої діяльності поліграфічних підприємств, інструментом їх виходу на світовий господарський ринок.

Треба зазначити, що результати експортної діяльності підприємств видавничо-поліграфічного комплексу Львівщини за останні роки є невтішними. Обсяги імпорту в зовнішньоторговельному обороті галузі значно перевищують суми експорту: у 1996 р. у 8,3 раза, а в 1998 р. у 14,4 раза. Усього на початок 1999 р. підприємствами видавничо-поліграфічного комплексу Львівської області експортовано продукції на 507,76 тис. доларів США при імпорті на 7332,96 тис. доларів США. Основними причинами низької ефективності експортної діяльності поліграфічних підприємств є:

недостатня конкурентоздатність поліграфічної продукції та відсутність тенденцій її розвитку;

відсутність необхідних стимулюючих макроекономічних факторів для реформування ЗЕД суб'єктів підприємництва;

недостатнє використання найпрогресивніших форм ЗЕД (наприклад, міжнародної промислової кооперації).

Безсумнівним стає те, що конкурентоздатність друкованої продукції значною мірою визначається станом основного технологічного устаткування поліграфічних підприємств. Рівень технологічного парку провідних книжково-журнальних підприємств України можна