

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Засновано у 2001 р.

Випуск 1

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:
ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ
В УМОВАХ УКРАЇНИ**

Київ 2001

ББК 65.9(4УКР)29-2
М43

Редакційна колегія

Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — головний редактор
Дробноход М. І., д-р геол.-мінерал. наук, проф. — заступник головного редактора
Бовтрук А. П., канд. іст. наук, проф. — заступник головного редактора
Марусєва О. А. — відповідальний секретар

Економічні науки

Захожай В. Б., д-р екон. наук, проф., *Федоренко В. Г.*, д-р екон. наук, проф., *Титова Н. А.*, д-р екон. наук, проф., *Куценко В. І.*, д-р екон. наук, проф., *Осокіна В. В.*, канд. екон. наук, проф., *Онищенко В. П.*, д-р екон. наук, проф.

Психологічні науки

Максименко С. Д., д-р психол. наук, проф., акад. АПН, *Балл Г. А.*, д-р психол. наук, проф., *Ложкін Г. В.*, д-р психол. наук, проф., *Коломінський Н. Л.*, канд. психол. наук, проф., *Чуприков А. П.*, д-р мед. наук, проф., *Бурлачук Л. Ф.*, д-р психол. наук, проф., чл.-кор. АПН

Соціологічні науки

Судаков В. І., д-р соціол. наук, проф., *Ручка А. О.*, д-р філос. наук, проф., *Шкляр Л. Є.*, д-р політ. наук, проф., *Пилипенко В. Є.*, д-р соціол. наук, проф., *Танченко В. В.*, д-р філос. наук, проф.

Політичні науки

Бабкіна О. В., д-р політ. наук, проф., *Бєбик В. М.*, д-р політ. наук, проф., *Горбатенко В. П.*, д-р політ. наук, проф., *Храмов В. О.*, д-р політ. наук, проф., *Шуба О. В.*, д-р політ. наук, проф.

Юридичні науки

Мироненко Н. М., д-р юрид. наук, проф., *Марчук В. М.*, д-р юрид. наук, проф., *Скрипнюк О. В.*, д-р юрид. наук, проф., *Каложний Р. А.*, д-р юрид. наук, проф., *Бабкін В. Д.*, д-р юрид. наук, проф.

Менеджмент

Федулова Л. І., д-р екон. наук, проф., *Гавєський Б. А.*, д-р філос. наук, проф., *Дахно І. І.*, д-р екон. наук, проф., *Дмитренко Г. А.*, д-р екон. наук, проф., *Воротина Л. І.*, д-р екон. наук, проф.

Рекомендовано Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 3 від 27.03.01)

М43

Наукові праці МАУП / Редкол.: М. Ф. Головатий (голов. ред.) та ін. — К.: МАУП, 2001.
ISBN 966-608-120-2

Рекомендовано Вченою радою Ради по вивченню продуктивних сил України НАН України
(протокол № 12 від 28.12.2000)

Рецензенти: *Б. М. Данилишин*, д-р екон. наук, проф., *М. А. Дудченко*, д-р екон. наук, проф.,
В. Г. Федоренко, д-р екон. наук, проф.

Вип. 1: Антикризове управління підприємством: проблеми і шляхи їх розв'язання в умовах
України / За ред. В. С. Найдьонова. — 296 с.

ISBN 966-608-121-0

У збірнику, який Міжрегіональна Академія управління персоналом підготувала разом з Радою по вивченню продуктивних сил України НАН України, розкладаються актуальні питання антикризового управління підприємством у сучасних умовах, аналізуються існуючі проблеми і обґрунтовуються пропозиції щодо шляхів подолання економічної кризи. Для науковців, викладачів, державних службовців, підприємців, хто цікавиться проблемами антикризового управління.

ISBN 966-608-120-2

ISBN 966-608-121-0

ББК 65.9(4УКР)29-2

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2001

ЗМІСТ

Вступ	7	Бакушевич І., Мартинюк В. Чинники впливу організаційних форм господарювання на рівень економічної безпеки регіону й держави	46
Розділ 1 МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	8	Степанов Д. В. Інвестиції як механізм виходу з кризи в Україні	49
Найденев В. С., Махмудов А. Г. Нужна новая концепция налоговой системы	8	Чукаєва І. К. Проблеми законодавчого забезпечення інвестиційної діяльності в паливно-енергетичному комплексі України в умовах ринкової економіки	52
Герасимчук М. С. Макроекономічна ситуація в Україні: перші ознаки виходу з кризи	12	Шемігон О. І. Роль районних і обласних управлінь агропромислового комплексу на час реформування аграрного сектора економіки	55
Биковець В. М. Громадські об'єднання підприємців у системі антикризового управління в Україні	15	Черниш О. В. Антикризові заходи в системі державної підтримки малого бізнесу	57
Мунтіян В. І. Міцні позиції вітчизняного товаровиробника — основа сильної держави	19	Кузьменко В. П. Макроекономічна антикризова політика та шляхи її впровадження в Україні	60
Скудар Г. М. Проблеми конкурентоспроможності машинобудівних підприємств	22	Недин І. В., Рыжов В. В., Частоколенко І. П., Чередниченко А. С. Антикризисные решения в электроэнергетике: содержание и взаимосвязь	64
Воротіна Л. І. Управління корпоративним сектором в умовах трансформаційної економіки в Україні	27	Розділ 2 АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛADOVA СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	72
Май Н., Васильчук П. А. Причины и последствия финансовых кризисов в условиях глобализации	30	Чернявський А. Д. Стратегічні напрями антикризового управління в Україні	72
Черепніна О. І. Необхідність інституціональних змін в умовах перехідної економіки України	35	Чувардинський О. Г. Стратегічне планування — основа передкризового управління у капітальному будівництві	74
Бабич Р. Б. Регіональний аспект антикризового управління раціональним природокористуванням	38		
Прямкова Я. О. Анализ нормативно-правовой базы корпоративного управления в Украине	41		

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*А. Д. ЧЕРНЯВСЬКИЙ, д-р філософії, проф.
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)*

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 72–73

Наприкінці 80-х років в Україні виявилися такі основні кризові явища:

- криза управління;
- спад виробництва внаслідок гіпертрофованого розвитку військово-промислового комплексу (ВПК);
- кредитно-фінансова криза;
- енергетична криза.

Криза управління виникла ще у 20-х роках, коли була знищена управлінська еліта, не згодна з ідеалами комуністичного суспільства. Всеросійська надзвичайна комісія у 1917–1920 рр. винищила, за оцінкою сучасних істориків, близько 4 млн осіб — керівників підприємств, вчених, інтелігентів; близько 2,5 млн осіб з еліти колишньої Російської імперії емігрували до 1921 р. Під час впровадження нової економічної політики за ініціативи В. Леніна з 1921 р. було виявлено кілька мільйонів приватних власників, які були фізично знищені більшовиками до кінця 20-х років. Таким чином, знов створена держава — Союз Радянських Соціалістичних Республік — з початку 20-х років мала мізерну кількість управлінців в усіх сферах господарства. Всі зусилля більшовики спрямували на створення партійної еліти та мережі партійних організацій. Наприкінці 80-х років в СРСР функціонувало 16 вищих партійних шкіл, більше десяти військо-

вих академій, 2 школи комсомольського руху, школа підготовки функціонерів профспілкового руху, кілька сот вищих навчальних закладів, які готували спеціалістів для окремих галузей, проте не було жодного вищого навчального закладу для підготовки управлінців. В СРСР була створена тоталітарна система управління, де рішення приймала одна особа — Генеральний секретар ЦК КПРС, або кілька осіб зі складу Політбюро ЦК КПРС. Фактично 280 млн жителів СРСР були лише виконавцями рішень партійної верхівки. Наприклад, у США на 260 млн жителів припадає 20 млн господарюючих суб'єктів, які приймають рішення з усіх напрямків своєї діяльності самостійно. З початку 30-х років у США десятки вищих навчальних закладів готували щорічно десятки тисяч управлінців.

У СРСР з кінця 20-х років послідовно знищувались селянські приватні господарства, які були в той час основою економіки держави. У Карному Кодексі СРСР була стаття, яка передбачала фізичне знищення або багаторічне ув'язнення за створення приватних підприємств (так званих цехів). Таким чином, на початку 90-х років в Україні в умовах створення незалежної держави та формування ринкових відносин проявився дефіцит управлінців, які були б обізнані щодо сучасних технологій і методів управління.

Встановлено, що кількість управлінців в розвинених країнах досягає 6–7 % чисельності всіх жителів. **Отже, першим стратегічним напрямом щодо розв'язання управлінської кризи в Україні є підготовка близько 3,5 млн управлінців, які б володіли сучасними методами і технологіями управління.**

Дослідники вважають, що в СРСР у ВПК було задіяно до 90 % підприємств. У розвинених країнах на підприємствах ВПК були впроваджені так звані подвійні технології, які давали змогу виробляти продукцію для потреб населення та потреб ВПК. Водночас більшість підприємств України виробляли продукцію тільки для потреб ВПК. Із втратою ринків збуту військової продукції підприємства ВПК збанкрутували. **Другим стратегічним напрямом антикризового управління в Україні є визначення частин ринку збуту продукції ВПК, освоєння подвійних технологій, глибока реструктуризація підприємств ВПК.**

Кредитно-фінансова криза виникла в СРСР з початку 30-х років після того, як більшовицький уряд демонтував грошову систему, що базувалася на валютних металах того часу — золоті та сріблі, та впровадив паперові банкноти і мідно-нікелеві монети. З того часу почалися інфляційні процеси, які проявлялися у формі дефіциту товарів і продовольства. Радянський уряд проводив грошові реформи у 1937, 1947, 1961 р.; у 1987 р. була проведена “павловська” реформа з виявленням і заміною 100 та 50-карбованцевих купюр. Наприкінці 80-х років у СРСР на 1 карбованець заробітної плати виготовлялось товарів всього на 13 копійок, тобто прихована інфляція становила понад 700 %. Накопичення населення складало понад 200 млрд карбованців. Ці гроші знаходились у державному Ощадбанку і використовувались урядом СРСР для фінансування капітального будівництва. Після розпаду СРСР незалежні держави, які виникли на своїх історичних територіях, почали створювати власну грошову систему. В Україні в перехідний період тимчасово функціонували купоно-карбованці, які були замінені в 1996 р. грошовою одиницею — гривнею. За період функціонування тимчасової валюти населення та підприємці України накопичили значні кошти в іноземній валюті (переважно у доларах США), яка паралельно використовується в економіці України як платіжний засіб. Згідно з оцінками фахівців, населення України тримає в руках до 20 млрд дол., близько 10 млрд грн та близько 20 млрд дол. вкладів в іноземних банках. Уряди України протягом останніх десяти років не спромоглися створити сучасну банківську систему, яка б акумулювала вільні кошти населення і підприємців та залучала їх до інвестування своєї економіки. Наприкінці 2000 р. в Україні функціонувало всього

152 комерційних банки, водночас Німеччина має понад 4000 комерційних банків. В основі кредитно-фінансової кризи лежить недовіра населення та підприємців до вітчизняних банків. **Для подолання кредитно-фінансової кризи в Україні та залучення коштів потенційних внутрішніх інвесторів треба створити сучасну банківську систему з незалежних комерційних банків, іноземних банків і кредитних спілок. Це третій стратегічний напрям в Україні.** Щоб відновити довіру населення до банків, потрібно неухильно зберігати банківську таємницю, тобто заборонити органам державної влади вимагати у банків будь-яку інформацію щодо наявності та руху коштів вкладників.

Енергетична криза в Україні зумовлена передусім наявністю застарілих технологій використання енергоресурсів. За десятиріччя самоізоляції СРСР, наявності великих запасів нафти і газу підприємства не впроваджували енергозберігаючі технології, як це зробили розвинені країни в 70-х роках. Підприємства України витрачають в 5–6 разів більше енергоресурсів на виготовлення одиниці продукції порівняно з розвиненими країнами Європи. Унаслідок цього Україна потрапила в залежність від Російської Федерації — монополіста-постачальника енергоресурсів. Впродовж останнього десятиріччя Російська Федерація одержала багато українських підприємств з інфраструктурою в обмін на енергоресурси. Вже зараз створилася ситуація, за якої Україна може втратити економічну і політичну незалежність.

Четвертим стратегічним напрямом антикризового управління є подолання енергетичної кризи. У зв'язку з цим необхідно здійснити наступні заходи:

- впровадження енергозберігаючих технологій і зменшення обсягів імпорту паливних ресурсів з Російської Федерації;
- диверсифікація джерел імпорту нафти і природного газу з Каспійського регіону, з промислів Норвегії (через Польщу);
- оптимізація паливно-енергетичної бази країни із значним зменшенням частки природного газу, що надходить з Російської Федерації;
- використання позабалансових паливно-енергетичних ресурсів: малих родовищ газу, шахтного метану, вторинних і місцевих ресурсів, що замінують природний газ.

Ці заходи можна впровадити за умови консолідації всіх верств населення, підприємств і організацій різних форм власності. Для цього необхідно створити національну антикризову програму, в якій були б викладені стратегічні напрями і тактика розв'язання існуючих проблем. Всі зазначені кризові явища тісно пов'язані між собою та іншими чинниками і вимагають комплексного вирішення.