

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

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, Бал 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., Бураччук 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., Бебик 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., Калюжний Р. А., д-р юрид. наук, проф., Бабкін В. Д., д-р юрид. наук, проф.

Менеджмент

Федулова Л. І., д-р екон. наук, проф., Гаєвський Б. А., д-р філос. наук, проф., Дахно І. І., д-р екон. наук, проф., Дмитренко Г. А., д-р екон. наук, проф., Вороніна 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. Найдюнова. — 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 пи-
тання 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 про-
блемами антикризового управління.

ISBN 966-608-120-2

ISBN 966-608-121-0

ББК 65.9(4УКР)29-2

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2001

Коблош М. О. Потенційні можливості вільних економічних зон як стратегія виходу підприємств із кризи (на прикладі суднобудівної галузі)	78	Шувалов А. В. Проблемы с обеспечением кредитных договоров	112
Самокиш А. В. Стратегия непрямых действий как современная философия менеджмента	81	Козачук О. Інноваційне підприємництво в системі антикризового управління	114
Орлов О. А., Жолобова Е. С. Антикризисное стратегическое управление как фактор стабилизации деятельности предприятия	83	Бенько Г. П., Корниенко С. А., Корниенко Т. Н., Шуляк О. А. Проблемы начисления и использования амортизации на предприятии	117
Шевелюк Я. В. Механізм формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності як складова антикризового управління	87	Провозин В. Б. Обоснование принятия управленческих решений в условиях кризисных ситуаций	120
Ігнат'єва І. А. Стратегічне управління як реалізація об'єктно-орієнтованого підходу в менеджменті	89	Розділ 3 ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПЕРЕХІДНОЇ ЕКОНОМІКИ	123
Ситник Л. С. Концепція формування антикризової стратегії реструктуризації підприємства	91	Мартиненко М. М., Янковий Р. В. Подолання кризових явищ за допомогою розвитку підприємництва ...	123
Васильчук П. А. Пути активизации инвестиционного процесса в условиях перехода к рыночным отношениям	95	Афонин А. С. Проектный подход в антикризисном управлении	126
Ситнік І. В. Інвестиційна складова антикризової політики в Донецькому регіоні	99	Федоренко С. В. Банкротство предприятий как метод антикризисного управления	128
Смирнов В. А. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности как метод выхода из кризиса	102	Райковская Н. В. Антикризисное управление как основа риск-менеджмента	131
Неделько І. Г. Роль стратегічного планування в антикризовому управлінні	105	Сванідзе Л. Г. Проектний менеджмент як управління змінами в підприємстві	134
Кравченко А. В. Досвід формування ринкових відносин у сільському господарстві	107	Колпаков В. М. Особенности принятия управленческих решений в условиях кризиса	137
Шалушкин Н. Н. Деловое планирование и стратегия маркетинга в антикризисной программе предприятия	109	Романов В. Л. Антикризове управління: методологія впровадження в умовах економіки України	140
		Прохода С. В. Диверсифікація як елемент виживання в умовах кризи	144

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 87–88

Яким би прибутковим не було підприємство, як добре б не працював його виробничий і управлінський персонал, навіть за таких умов воно може опинитись у кризовій ситуації.

До основних симптомів кризи, як правило, належать зниження прибутковості, зменшення частки ринку компанії, зниження обсягів оборотних коштів. Криза на підприємстві спричиняється невідповідністю його фінансово-господарських параметрів параметрам навколишнього середовища. Глибинними причинами кризи можуть бути різні зовнішні й внутрішні чинники.

Зовнішні чинники виникнення кризи:

- інфляція;
- нестабільність регулюючого законодавства;
- зменшення місткості внутрішнього ринку;
- посилення монополізму на ринку;
- зростання пропозиції товарів-замінників

та ін.

Внутрішні чинники виникнення кризи:

- недостатнє знання кон'юнктури ринку;
- неефективний фінансовий менеджмент;
- слабе управління витратами виробництва;
- відсутність гнучкості в управлінні;
- застарілі й зношені основні фонди;
- низька продуктивність праці;
- високі енерговитрати;
- залежність від обмеженого кола постачальників і покупців.

Малі виробничі підприємства зазнають загальних труднощів у сфері збуту, спричинених скороченням платоспроможного попиту і зростанням витрат виробництва. Скорочення попиту зумовлене як зниженням місткості ринку кінцевих споживачів, так і спадом виробництва через розрив господарських зв'язків. Є деякі відмінності в ситуації зі збутом у підприємств, що випускають кінцевий і проміжний продукт. Ті, що працюють на споживчий ринок, зіткнулись із загальним спадом попиту на продукцію і зміною його структу-

ри на користь відносно недорогих товарів першої необхідності. Звуження ринку продукції виробничого призначення викликане як скороченням і реструктуризацією платоспроможного попиту, так і автономним спадом виробництва уздовж технологічних ланцюжків практично всіх галузей.

Вихід із становища підприємства шукають у диверсифікації виробництва і поєднанні виробничої діяльності з комерційною. Але навіть найблагополучніше з них, що оснащене гарним обладнанням і створило запас сировини й матеріалів за низькими цінами, має певні ускладнення через швидку динаміку зовнішнього середовища. Іноді вже під час налагодження обладнання різко змінюється ситуація з попитом.

Між підприємствами існує висока конкуренція як по конкретному виробу, так і між функціонально різномірною продукцією. Підвищення внутрішніх цін до світового рівня посилює конкуренцію, оскільки на внутрішній ринок надійшла імпортерна продукція, висока ціна якої компенсується її високою якістю. Серед конкурентів є державні підприємства, особливо конверсійні виробництва.

Привабливими, з точки зору прибутковості, для наших підприємств є зовнішні ринки. Однак для будь-якої фірми, що бажає включитися в міжнародні економічні відносини, первинною задачею стає забезпечення успішного виходу на зовнішній ринок, як правило, вже заповнений товарами і послугами.

Щоб перейти до зовнішньоекономічної діяльності, фірма має прийняти такі рішення:

- *про доцільність виходу на зовнішній ринок* — необхідно оцінити обсяг продаж в інших країнах, географічне положення країни, можливість подолання мовного бар'єра;

- *про вибір конкретного ринку* — необхідно провести відбір країн-кандидатів виходячи з розміру і динаміки розвитку ринку. При цьому обо-

в'язково враховувати такі чинники, як рівень конкуренції на ринку, міру ризику при виході на певний ринок, можливу тривалість праці на цьому ринку;

- *про метод виходу на ринок* — потрібно оцінити можливості і вигідність здійснення прямого експорту, збуту продукції через посередників або можливості розміщення власного виробництва в іншій країні.

Універсальної моделі прийняття рішення в сфері міжнародного підприємництва не існує, кожне рішення визначається конкретною ситуацією на ринку, характером бізнес-комунікацій, що склалися між партнерами і дуже часто залежать від особистих відносин між керівниками, менеджерами фірм-партнерів.

Перелік проблем і питань, щодо яких приймаються рішення в міжнародному підприємстві, досить великий, оскільки залежить від стадії та вертикальних і горизонтальних зв'язків процесу взаємодії і технології бізнесу. Однією з важливих і складних проблем у сфері міжнародного підприємства є обґрунтування стратегії й тактики входження фірми в міжнародні комунікації, зокрема способу проникнення на міжнародні ринки і організації діяльності на них.

Технологія проникнення фірми на міжнародні ринки вимагає розгляду чинників і способів входження на зовнішні ринки, які залежать від міри досконалості товару, що пропонується на ринок, від розвитку самого ринку.

До основних чинників, що впливають на вибір способу входження на зовнішній ринок, належать:

- швидкість входження на ринок;
- прямі та непрямі витрати;
- гнучкість і можливість обліку в діяльності на ринку законодавства країни, де розташований ринок;
- рівень можливого підприємницького ризику;
- терміни окупності інвестицій;
- наявність недовиконаних зобов'язань компанії перед партнерами, що є агентами, і дистриб'ютер у разі створення власної дистриб'юторської мережі для виходу на більш привабливий ринок.

Критеріями вибору конкретного варіанту технології входження на зовнішній ринок можуть бути:

- цілі компанії щодо масштабів шуканого міжнародного бізнесу, географічного розміщення ринків і тривалості періоду, що відводиться на процес зарубіжної експансії;

- товарний ряд компанії та характер її товарів (промислові або споживчі, дорогі або дешеві і т. ін.);

- рівень конкуренції на ринку.

Нарівні з цими критеріями під час вибору способу впровадження на зовнішній ринок доцільно враховувати:

- можливості фірми щодо охоплення не одного, а кількох ринків;
- наявність зворотного зв'язку з ринком, споживачами продукції фірми;
- розвиненість потенціалу менеджменту та здатність його до самовдосконалення;
- наявність і подальший розвиток контролю за ринком і його основними характеристиками;
- рівень, динаміку та питомі показники витрат на маркетинг;
- довготривалість діяльності на цільовому зовнішньому ринку й отримання запланованого прибутку;
- рівень інвестиційних ризиків при входженні на ринок;
- склад і суму витрат, пов'язаних з організацією адміністративної роботи;
- кваліфікацію персоналу, його уміння виконувати функціональні обов'язки у нових умовах.

Однак на практиці перелічені чинники та критерії не гарантують винайдення найкращого способу входження на зовнішній ринок. Навіть за наявності багатьох сприятливих умов для такої діяльності ще потрібно мати досвід, інтуїцію менеджерів компанії, привабливий імідж.

Однак не варто піддаватися паніці. Якою б катастрофічною не здавалася ситуація, у якій знаходяться багато підприємств різних галузей промисловості, завжди є можливість гідно вийти з кризи, зберегти добре ім'я компанії та зміцнити її традиції. Уже під час реформування підприємства народжуються нові напрями роботи, нові види продукції, з'являються люди з новим мисленням. Входження на зовнішній ринок може стати, можливо, єдиним виходом з ситуації, що склалася.



Література

1. Дракер П. Рынок: как выйти в лидеры. — М.: Прогресс, 1992.
2. Пастернак-Таранушенко Г., Лобза Г. Економічна безпека підприємства в умовах ринку // Вісн. НАН України. — 1994. — № 7–8.