

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, *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. 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 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

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
Шалушкін 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

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ВИЖИВАННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 144–146

Під час кризи диверсифікація є одним з активних методів реагування на зовнішнє середовище кризи. За рівнем диверсифікаційні процеси поділяють на локально-виробничі, галузеві (групові), міжгалузеві, державні та міждержавні, а за напрямком розрізняють одно- та багатопрофільну диверсифікацію.

Прикладом багатопрофільної диверсифікації може бути диверсифікація підприємств промисловості будівельних матеріалів в Україні, зокрема заводів з виготовлення збірних залізобетонних конструкцій і виробів (ЗЗБВ). На них з кінця 50-х до початку 90-х років ХХ ст. виготовлялися переважно збірні залізобетонні конструкції, вироби та деталі, які використовувалися в промисловості та житлово-громадському будівництві, що фінансувалося за рахунок державних централізованих джерел. Для монтажу збірних конструкцій застосовувалися баштові та стрілкові вантажопідйомні механізми великої потужності. На початку 90-х років обсяг державного централізованого фінансування зменшився до кількох відсотків, бо на той час в Україні налічувалося в 2,5 рази більше виробничих площ на одного працівника, ніж, наприклад, у Німеччині. Площа житлових приміщень на одного мешканця в Україні становила приблизно 18 м², тоді як середньоевропейський показник дорівнював 45 м². Із розвитком ринкових відносин в Україні різко зріс попит на будівництво індивідуальних житлових будинків. Продукція ЗЗБВ не відповідала вимогам покупців за теплотехнічними параметрами, до того ж для монтажу конструкцій не вистачало стрілкових вантажопідйомних кранів. Водночас збільшився попит на бетонні конструкції фундаментів, монолітний (товарний) бетон, металеві конструкції огорож і т. п.

За цих умов ЗЗБВ як антикризовий захід здійснили диверсифікацію: перейшли на виготовлення переважно бетонних і металевих конструкцій, давали в оренду постачальникам цементу вільні ємності для його зберігання, а постачальникам паливно-мастильних матеріалів почали надавати послуги щодо розвантаження, зберігання та відвантаження цих матеріалів їх контрагентам. Це дало змогу зберегти виробництво та завоювати ринки збуту, зокрема за кордоном.

Розглянемо диверсифікацію як метод антикризового управління в будівельному комплексі України. Із середини 90-х років у цій галузі, яка є рушійною силою інвестиційного процесу, спостерігається криза, як і в інвестиційній сфері загалом. Для подолання кризових явищ у будівельному комплексі все частіше застосовувалася диверсифікація. Вона реалізувалася переважно через створення холдингових компаній та інших багатопрофільних будівельних комерційних об'єднань, що мали ознаки нетрадиційного холдингу, в якому головне підприємство виконує лише функцію управління та контролю за діяльністю дочірніх структур. Функції останніх значно розширилися за рахунок освоєння нових видів діяльності: виробництва напівфабрикатів і виробів для будівництва, ремонту та реконструкції будівель і споруд, надання замовникам послуг з консультування, створення торгових підприємств, проникнення до інших галузей.

Перші українські холдингові компанії створювалися за галузевою ознакою: у травні 1995 р. було створено найбільшу будівельну корпорацію "Київ-міськбуд", яка потім була перетворена в комунальну холдингову компанію.

В останні роки в будівельному комплексі з'явилися багатопрофільні будівельно-комерційні

об'єднання, які мають холдингову структуру, проте їх діяльність не обмежується створенням тільки будівельної продукції, а стосується також комерційної, торгової та інвестиційної сфери.

Переваги багатопрофільної диверсифікації:

- успішна економічна стратегія проникнення дає змогу багатопрофільному об'єднанню у процесі впровадження інвестиційних проектів бути не тільки підрядником будівельних робіт, а й інвестором з метою отримання додаткових доходів під час експлуатації знов створених або модернізованих основних засобів;

- диверсифікована виробничо-фінансова програма сприяє зменшенню ступеня ризику виробничих об'єднань під час реалізації будівельних проектів у випадку неплатежів, інфляції та інших несприятливих факторів;

- для поєднання функцій підрядника та інвестора під час реалізації інвестиційних проектів багатопрофільна будівельна організація має реалізувати нові підходи до обґрунтування ефективності проектів не лише на стадії проектування та будівництва, а й на стадії експлуатації;

- створення в структурі багатопрофільного об'єднання торгових і посередницьких дочірніх підприємств дає змогу збільшити оборотні кошти об'єднання та використовувати їх з максимальною ефективністю в інтересах усіх структурних підприємств.

На жаль, поки що нема наукових досліджень багатопрофільних об'єднань, які створюються під час переходу до ринкової економіки. Проте практики вже здійснили в цьому напрямку перші кроки. Цілі та завдання, поставлені перед такими об'єднаннями, диктують необхідність наукового осмислення зовнішніх і внутрішніх факторів їх діяльності. Насамперед необхідно вивчити фактори ринкового середовища та структуру багатопрофільних будівельно-комерційних об'єднань. До факторів ринкового середовища належать такі:

- 1) державно-правове регулювання підприємства;

- 2) державне регулювання економічних процесів;

- 3) діяльність фінансово-кредитних установ;

- 4) діяльність основних складових ринкового середовища (інвесторів, замовників продукції, споживачів товарів і послуг, постачальників, конкурентів, посередників).

Структура багатопрофільного будівельно-комерційного об'єднання залежить від обраної стра-

тегії його розвитку. Одним із варіантів такого об'єднання може бути холдинг, який складається з головного підприємства та дочірніх виробничих, торгових і транспортних підприємств.

Концепція економічної стратегії багатопрофільних об'єднань містить:

- макроекономічні передумови стану галузі та інвестиційної політики взагалі;

- загальну характеристику багатопрофільного об'єднання (його цілі, завдання, оцінку поточного стану виробництва, фінансів, наявність підготовлених кадрів, основного капіталу, активів і т. ін.);

- напрямок і характеристику діяльності об'єднання, оцінку його перспектив і стратегії;

- оцінку потенційно привабливих для інвестування проектів;

- приблизну структуру багатопрофільного будівельно-комерційного підприємства;

- принципи формування та реалізації економічної стратегії об'єднання за минулий період;

- методику підготовки, оптимізації та економічної оцінки стратегії інвестиційних вкладень;

- стан реалізації завдань з формування запланованої економічної стратегії;

- аналіз упровадження цієї стратегії та порівняння її параметрів із запланованими;

- економічну оцінку результатів реалізації стратегії.

Макроекономічними передумовами формування економічної стратегії багатопрофільних будівельно-комерційних об'єднань є оцінка стратегічних пріоритетів розвитку будівництва, інвестиційної політики в місті, регіоні, державі; форми та механізми грошово-кредитного регулювання; інфляційні процеси; антикризові заходи; попит інвесторів і замовників на продукцію та послуги; перспективи освоєння ринкових сегментів, ступінь інвестиційних виробничих і технологічних ризиків. Об'єднання реалізує означені передумови через механізм факторного аналізу основних показників діяльності (прибутку, рентабельності, обсягів реалізації тощо).

Аналіз результатів упровадження попередніх стратегій є основою формування нової стратегії. За даними аналізу оцінюється ефективність діяльності об'єднання. Основні завдання об'єднання такі:

- виявлення динаміки абсолютних показників фінансової діяльності;

- виявлення потенційних резервів підвищення прибутку;

- встановлення економічних обмежень (прибутку, рентабельності тощо);
- визначення спрямованості та ступеня впливу окремих факторів на обсяг прибутку;
- встановлення напрямків зростання, обмеження зростання чи скорочення діяльності об'єднання в цілому або окремих його підприємств за конкретними видами продукції та послуг;
- визначення факторів і коефіцієнтів фінансової незалежності об'єднання.

З урахуванням викладеного можна сформулювати такі основні принципи формування економічної стратегії багатопрофільних будівельно-комерційних об'єднань:

- диверсифікація діяльності як метод антикризового управління;
- максимізація економічної ефективності діяльності багатопрофільного об'єднання в інте-

ресах суб'єкта господарювання, що входить до його складу;

- спрямованість стратегії на економічний розвиток об'єднання;
- забезпечення фінансової незалежності та високої ліквідності;
- багатофакторність параметрів економічної стратегії;
- наукова обґрунтованість моделі економічної стратегії та критеріїв її раціональності.

Зрозуміло, що основним принципом стратегії є диверсифікація діяльності об'єднання, яка обумовлена необхідністю інтеграції різнопрофільних суб'єктів господарювання. Диверсифікація діяльності дає змогу знизити рівні інвестиційного, виробничого та технологічного ризику, залучити додаткові кошти для розвитку об'єднання через збільшення масштабів інвестування.