

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. 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

ДОСВІД ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 107–108

Значні економічні зрушення, що відбулися за останні десять років, зокрема у відносинах власності, уможливили створення нових форм господарювання на землі. Одна з таких форм — фермерське господарство.

Створенню фермерських господарств сприяла низка законів, зокрема Закон України “Про селянське (фермерське) господарство”, який був прийнятий Верховною Радою України в 1992 р.

Це стало значним поштовхом до створення власного фермерського господарства “Січ”, що знаходиться у Горностаївському районі Херсонської області. Однак у процесі створення господарства довелося зіткнутися з великими труднощами під час оформлення документів на право користування землею. Основною перешкодою на цьому шляху стала Червоно-Благодатнінська сільська рада. Її працівники намагалися різними способами гальмувати процес створення нових форм господарювання, оскільки створення фермерських господарств позбавляло їх реальної економічної, а частково і політичної, влади.

Пройшовши через всі випробування, засновник господарства отримав землю із земель запасу, тобто ділянку на відстані 40 км від місця проживання. Таке розміщення землі економічно невигідне, оскільки потребує значних витрат.

Фермерське господарство “Січ” розташоване в зоні ризикованого землеробства, у якій на виробничий процес впливають природно- та ґрунтово-кліматичні фактори.

Тому вибір культури для вирощування й одержання найбільшого прибутку потребує значної уваги та досвіду. Так, урахувавши специфіку районування фермерського господарства “Січ” та інші важливі умови, вважаємо, що найвигіднішими культурами з погляду агрономії в нашому районі є озима пшениця, ячмінь та жито, а з олійних — соняшник. Вибираючи саме ці культури, госпо-

дарство при мінімальних витратах може отримати найбільший прибуток.

Площа господарства становить 37 га ріллі, що унеможливорює використання сівозмін повною мірою, як того рекомендує агрономія. У зв’язку з цим значно знижуються врожайність, а також природна родючість ґрунтів, що років через 50 призведе до небажаних наслідків, а саме до втрати родючості та ерозії ґрунтів.

У виробничому процесі важливу роль відіграють внесення мінеральних добрив і хімічна обробка посівів. Не менш важливим у діяльності господарства є своєчасний обробіток ґрунту. При цьому особливу увагу слід приділяти новим науковим методам агрообробітку ґрунту.

За відсутності оборотних коштів фермерське господарство не в змозі отримати позитивні результати, оскільки не має цільової підтримки з боку держави та кредитних спілок. У результаті фермер не може придбати нову прогресивну техніку для обробітку ґрунту, не в змозі використовувати нові науково-технічні розробки в галузі захисту рослин, а також нові методи обробки землі.

Звісно, було б набагато легше, якби була впроваджена програма довгострокового кредитування, як це зроблено у розвинених країнах, де за отриманий кредит сплачують 2–3 % річних, а не близько 60 %, як у нас. Ці заходи розв’язали б низку невирішених важливих питань.

Відомі труднощі ведення одноосібного фермерського господарства та досвід у цій справі дозволяють нам визначити основні шляхи виходу із скрутного становища, в якому перебуває більшість фермерських господарств України, зокрема в Горностаївському районі Херсонської області.

Пропонується на базі двадцятьох фермерських господарств створити сільськогосподарську корпорацію з повним циклом обробки та переробки

вирощеної продукції. Створення саме корпорації доцільніше, ніж ведення одноосібного фермерського господарства. І ось чому.

1. При створенні корпорації розширюється площа землі. Це, у свою чергу, приведе до полігамності виробництва сільськогосподарських культур.

2. Створення повного циклу обробки та переробки вирощеної продукції забезпечить корпорації відчутні фінансові надходження. При цьому особливу увагу слід приділити формуванню технологічного ланцюжка. Розумне поєднання технологічного ланцюжка і основних виробничих потужностей надасть максимальну можливість отримання найвищого прибутку.

3. Створення машинно-тракторної станції дасть змогу уникнути значних проблем, які існували в одноосібних фермерських господарствах, тобто забезпечить корпорацію матеріально-технічними засобами виробництва і уможливить ефективно їх використання. Наявність надійної матеріально-технічної бази дає змогу корпорації вчасно та якісно виконувати польові роботи, які за таких умов забезпечують приріст урожаю на 20–30 %. Особливу увагу слід приділити застосуванню високопродуктивних потужних тракторів, використання яких потребувало б найменших затрат, як живої сили, так і матеріальних ресурсів. Агрегати, що обробляють ґрунт (плуги, лушпильники, культиватори, сівалки), повинні бути з максимальним за шириною смуги захватом оброблювання: культиватори — 12 м, сівалки — 10 м, плуги — 6 м. З використанням таких агрегатів підвищується продуктивність праці, зменшуються витрати на паливно-мастильні матеріали. Доцільно також використовувати агрегати, які за один прохід трактора виконують кілька операцій з обробітку ґрунту, наприклад лушпіння + культивування + сівба. Впровадження цих заходів значно покращить ефективність виробничого процесу.

4. Однією з болючих проблем одноосібних фермерських господарств було зберігання вирощеної продукції. Тому, використовуючи досвід одноосібних фермерських господарств, пропонується створення корпоративного елеватора, де б здійснюва-

лися такі технологічні процеси: очистка зерна, калібрування, сушка та зберігання. При цьому необхідно використовувати нові науково-технічні та прогресивні технології в галузі елеваторного устаткування для забезпечення ефективного використання електроенергії, трудових і фінансових затрат.

Здешевлення технологічного процесу веде до зниження собівартості випущеної продукції. Але цього можна досягти тільки зменшенням видатків на виробничі процеси. Одним із шляхів подолання цих негативних явищ вважається створення корпоративної електроенергетичної мережі у складі геліоелектростанції та вітрогенераторів, які забезпечували б всі технологічні процеси виробництва власною дешевою електроенергією. Для цього необхідно встановити потужні вітрогенератори, а також на всіх корпоративних будівлях сонячні батареї, які б, у свою чергу, слугували альтернативою надійної покрівлі та забезпечували електроенергією виробничі потужності корпорації.

Створення насінневої станції — це важливий крок до економії грошових ресурсів. Так, на ринку 1 т зерна високосортової врожайної пшениці коштує 1500 грн. Тому, маючи значну площу землі, корпорації стає недоцільним купляти посівний матеріал за такі великі кошти, оскільки це призведе до відчутних видатків. Створення насінневої станції забезпечить корпорацію високопродуктивним насінням першої репродукції. Для організації насінневої станції треба залучити наукових працівників — генетиків і біологів. Маючи в своєму віданні насінневу станцію, корпорація може отримати від цього істотну економічну вигоду, а саме продаж високоврожайних сортів зерна, виведених новим генетичним шляхом.

Для ефективного функціонування корпорації вважається за доцільне створення інформаційного центру. Особистий досвід ведення фермерського господарювання переконливо це довів. Основне, від чого потерпають фермерські господарства, — це відсутність об'єктивної цільової інформації, яка б надавалась своєчасно і в необхідному обсязі.