

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. 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

Зінов'єв Г. О. Система екологічного менеджменту як засіб подолання соціоприродотехнічної кризи	147	Федулова Л. И., Сиренко И. В. Совершенствование организации управления информационными потоками машиностроительного предприятия	189
Стичішин П. П. Маркетингова концепція управління експортним потенціалом оборонно-промислового комплексу	152	Миронов А. Г. Методы и модели стратегического планирования	192
Онищенко В. П., Демура В. О. Маркетинг у системі антикризового управління підприємством	155	Третьякова Н. В. Реструктуризация как метод антикризисного управления предприятием	195
Тітова Н. А., Гоголь Г. П. Маркетинг і логістика — шанс у конкурентній боротьбі	158	Шульпіна Н. В. Роль маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємства	198
Онищенко В., Кравченко І. Міжнародний маркетинг як засіб нарощування експортного потенціалу підприємства	160	Байрака В. М., Кобиляцький Л. С. Организаційно-економічні механізми підвищення експортного потенціалу інвестиційного комплексу	200
Казем Абдель Наджид Аль-Дандаль Маркетинговая концепция функционирования аграрно-промышленного комплекса в открытой экономике	163	Махмудов А. Г., Тьщук Т. А. Концептуальный подход к экономическим расчетам на основе теории нечетких множеств	203
Милашенко В. М. Нові концептуальні підходи до управління підприємством в умовах кризи	167	Розділ 4 УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ	207
Бакушевич І. В., Гарматюк О. О. Удосконалення використання інформаційних ресурсів у системі антикризового управління	170	Бай С. І. Фактори, ознаки і симптоми кризової ситуації в діяльності підприємств	207
Данилюк О. Методологічні аспекти управління якістю банківських послуг	173	Маслакова Т. Л. Предприятия и консалтинговые компании: перспективы антикризисного сотрудничества	211
Бовтрук Ю. А. Консолідація як шлях до виживання банків ЄС в умовах запровадження євро	178	Чабан Р. В. Операційний менеджмент у системі антикризового управління підприємством	215
Святенко-Богдан О. Є. Інвестування як елемент антикризових заходів у трансформаційній економіці	184	Петленко Ю. В. Реорганізація підприємств: основи і наслідки	219
Ворончук М. М. Матрично-структурний аналіз як средство диагностики сложных производственно-экономических систем при решении задач антикризисного управления	185	Петренко Б. И., Курочкин А. С. Опыт совершенствования организационной структуры управления для выхода из кризиса (на примере строительной организации) ..	221

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 200–202

Одне з найгостріших економічних питань, яке потребує вирішення — це обслуговування зовнішнього боргу, значну частину якого складає борг за спожиті Україною енергоносії. На початок 2000 р. енергоборги перед Росією становили 2072 млн дол., тобто 22 % суми загального зовнішнього боргу. Для нашої держави дуже актуальною проблемою є погашення цих боргів у негрошовій формі, яка б забезпечувала збереження економічного суверенітету країни та сприяла підвищенню ефективності вітчизняного виробництва, зростанню експорту. Важливість експорту як основного джерела надходження валюти та чинника стимулювання вітчизняного виробництва очевидна. У зв'язку з цим важливим для країни є збереження теперішніх або відродження втрачених позицій українських виробників на традиційних для них зовнішніх ринках. У першу чергу йдеться про будівництво та машинобудування. Саме українська продукція домінувала в експорті колишнього СРСР, особливо в таких галузях, як енергетика, нафтопереробка, нафтохімія та нафтогазовидобування. Це в першу чергу об'єкти цих галузей, побудовані в Алжирі, Лівії, Іраку, Ірані, Сирії, Індонезії, В'єтнамі та Індії. Майже всі проектно-розвивальні та понад 60 % будівельно-монтажних робіт на цих об'єктах виконували українські фахівці. Більше ніж на 70 % Україна забезпечувала такі будови обладнанням, устаткуванням і шеф-монтажем. Протягом останніх десяти років перед розпадом СРСР обсяг середньорічного експорту інвестиційної продукції з України перевищував 5 млрд дол. США, а з урахуванням поставок матеріальних ресурсів і надання інвестиційних послуг у межах Радянського Союзу він становив близько 11 млрд дол. США. Нині ця стаття українського експорту зменшилася більше ніж на порядок.

При цьому наявні потужності багатьох українських підприємств промисловості й будівництва, традиційно спеціалізованих на роботу в енергетиці та нафтогазових галузях за межами країни, використання потенціалу яких може значно покращити стан розрахунків за енергоносії, залишаються невикористаними. Для розв'язання цієї проблеми Україна має тісніше співпрацювати з країнами світової співдружності та СНД. За даними Національного інституту українсько-російських відносин, за рахунок поліпшення координації зовнішньоекономічної діяльності країн Співдружності з'явиться можливість поліпшити їх сумарний торговий баланс на 15–20 млрд дол. США.

Розвиток експортного потенціалу України має стати основним елементом державної структурної політики. Успіху в цьому можна досягти в разі орієнтації вітчизняних галузевих комплексів і підприємств на випуск тих видів конкурентоспроможної продукції та послуг, що зможуть знайти свої ніші на зовнішніх ринках. Аналіз стану зовнішньої торгівлі та експортних операцій вітчизняних виробників дає змогу виявити фактори, що стримують обсяги українського експорту:

- низька конкурентоспроможність промислової продукції, насамперед устаткування та машинотехнічних виробів;
- незадовільний фінансовий стан підприємств інвестиційного комплексу, який унеможлиблює інвестування орієнтованих на експорт проектів;
- стримування курсу гривні, що звужує можливість використання курсового фактора для стимулювання експорту;
- підвищення вимог до продукції, яка реалізується на ринках промислово розвинених країн, на фоні недостатнього розвитку вітчизняних систем сертифікації та контролю якості;

- випереджальне зростання цін на товари й послуги природних монополій, особливо енергоносії;
- відсутність державної підтримки просування української продукції на зовнішні ринки та захисту інтересів вітчизняних експортерів за кордоном;
- слабкий розвиток системи зовнішньоторговельної інформації та консультативних служб;
- брак знань і досвіду роботи у сфері зовнішньоторговельної діяльності в українських підприємств, слабка координованість їхньої діяльності на зовнішніх ринках;
- розрив традиційних виробничих зв'язків на пострадянському економічному просторі та з іншими країнами без завоювання нових постійних ніш на світовому ринку;
- дискримінація українських експортерів, застосування методів обмежування експорту, зокрема картельних угод для витіснення чи недопущення України на ємні ринки;
- низький рейтинг надійності України для кредитів та інвестицій, що обмежує використання іноземних фінансових ресурсів для розвитку експортного потенціалу країни;
- невідповідність окремих норм українського законодавства прийнятим у міжнародній практиці принципам.

Україні необхідне термінове формування цілісної системи заходів державного стимулювання експорту. Зазначимо, що спеціальну програму розвитку й реалізації експортного потенціалу Росії було розроблено ще в 1996 р. Її тактична мета полягає в нарощуванні експорту на традиційних ринках для швидкого відродження виробництва й подальшої перебудови національної економіки, а стратегічна — у підвищенні ефективності та масштабів експортної діяльності Росії на основі розширення асортименту й поліпшення якості продукції, раціоналізації товарної та географічної структури експорту, застосуванні прогресивних форм міжнародного торгово-економічного співробітництва. Аналогічні програмні завдання мають бути розроблені й у нашій країні. Вони повинні мати такі пріоритети:

- створення механізмів державної фінансової, податкової, інформаційно-консультативної, маркетингової, дипломатичної та інших видів допомоги вітчизняним експортерам;
- формування в Україні сприятливих економічних, організаційних, правових та інших умов для розвитку та ефективнішого використання традиційних напрямків експортного потенціалу її інвестиційного комплексу;

- широке залучення українських ділових кіл до проведення спільних заходів стимулювання експорту;

- формування ефективних механізмів розвитку й реалізації експортного потенціалу країни: забезпечення функціонування механізмів кредитування та страхування експорту за участю держави, надання державних гарантійних зобов'язань щодо експортних кредитів;

- погодження заходів у сфері зовнішньоекономічної діяльності з цілями й завданнями зовнішньої політики України;

- здійснення експертизи законопроектів та інших нормативних актів щодо їх відповідності міжнародним нормам та впливу на розвиток вітчизняного експортного потенціалу.

У 1998 р. в Україні вже була спроба розробити програму розвитку експортного потенціалу, але дієвість цього документа виявилася дуже низькою, тому що, на жаль, він базувався виключно на адміністративних засобах регулювання цієї діяльності. Програма не передбачала розробки ефективних систем кредитування, страхування, стимулювання, інформування та інших засобів підтримки підприємств-експортерів з боку держави. Тому дуже актуальним є прийняття комплексу дійових заходів економічного характеру щодо державної підтримки українського експорту. Найефективнішим з них є фінансове сприяння держави вітчизняним експортерам, зокрема із залученням коштів державного бюджету. Для цього необхідно застосовувати механізми кредитування експорту, страхування експортних кредитів і надання державних гарантій. Ці заходи мають відповідати нормам і вимогам Світової організації торгівлі (СОТ), що визначають прийнятий у світовій практиці порядок надання державної підтримки експортеру, а також урахувати умови майбутнього приєднання України до цієї організації. Домінантами у сфері фінансового сприяння експорту продукції інвестиційного комплексу мають стати:

- 1) надання державних гарантій щодо кредитних ресурсів, які залучаються уповноваженими банками для забезпечення обіговими коштами виробників, орієнтованих на реалізацію своєї продукції за кордоном, а також забезпечення гарантій щодо кредитів для участі в міжнародних тендерах і торгах на будівництво об'єктів;

- 2) надання комерційним банкам державних гарантій під фінансування на основі комерційного кредитування експортних поставок;

- 3) страхування операцій, пов'язаних із освоєнням зовнішніх ринків, а також надання по-

в'язаних кредитів країнам-імпортерам української продукції (така практика існує в багатьох країнах);

4) надання державних гарантійних зобов'язань і страхування експортних кредитів від комерційних і політичних ризиків для забезпечення захисту експортерів.

Не менш важливим напрямком підтримки українського експорту є посилення стимулювального впливу податкової системи за допомогою таких апробованих світовою практикою форм, як скасування ПДВ на вироби, що виготовляються за ліцензіями (для зовнішнього та внутрішнього ринків); зниження непрямих податків на експорт послуг і приведення механізму оподаткування у відповідність до вимог СОТ; зниження ставки податку на основні засоби, які використовуються для виробництва експортної продукції, або часткова компенсація через зменшення інших обов'язкових платежів; звільнення експортерів від сплати податку на рекламу експортних товарів. Доцільно вдосконалити також чинну систему транспортних тарифів на перевезення експортних товарів, щоб підвищити конкурентоспроможність української експортної продукції.

Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробів на зовнішніх ринках необхідно організувати в країні систему сертифікації експортної продукції. Доцільним було б створення державної інспекції з якості експортних товарів. Ця установа мала б сприяти випуску конкурентоспроможної продукції з урахуванням вимог іноземних споживачів до якості та забезпечувати взаємне визнання результатів сертифікації.

Щоб підвищити експортний потенціал українських товарів, слід удосконалити інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств інвестиційного комплексу, створивши державний зовнішньоторговельний інформаційний центр і систему розповсюдження зовнішньоторговельної інформації (комерційних заявок і пропозицій вітчизняних і закордонних підприємств, бази нормативно-правових актів; інформації центру СОТ зі стандартизації та сертифікації; сучасних досягнень вітчизняної та закордонної науки й техніки, передового підприємницького досвіду). Приєднання України до СОТ сприятиме виходу вітчизняної продукції на зовнішні ринки, усуненню торгової дискримінації та застосуванню загальноприйнятої у світі правової бази для захисту інтересів українських експортерів за кордоном, яка сприятиме підтримці конкурентоспроможних вітчизняних підприємств

для набуття ними навичок маркетингу, нагромадження фінансових ресурсів та інших матеріальних і нематеріальних активів, важливих для виходу на зовнішні ринки. Розвиток експортного потенціалу створюватиме також довгострокові стимули до модернізації та підвищення ефективності й конкурентоспроможності національної економіки.

Запропонована система організаційно-правових і спеціальних заходів стимулювання експорту сприятиме ефективнішому виконанню покладених на державу функцій щодо його розвитку та розширення участі України у світовому розподілі праці. Орієнтація інвестиційного комплексу України на будівництво та реконструкцію об'єктів енергетики, нафтогазового комплексу та їх комплектацію за межами країни матиме велике стратегічне значення для подальшого розвитку багатьох галузей народного господарства України. Вона сприятиме інтегруванню нафтогазового, будівельного та машинобудівельного комплексів України в міжнародні енергетичні інфраструктури через їх участь у глобальних програмах транспортування енергоносіїв. Це дасть змогу ефективно використовувати гео економічне та геополітичне положення країни. Крім того, експортна орієнтація інвестиційної діяльності надасть Україні реальну можливість зберегти нагромаджений у нашій країні виробничий і кадровий потенціал нафтогазової, будівної та машинобудівної галузей.

Практика свідчить про зростання попиту на інвестиційні послуги у країнах — експортерах енергоносіїв. Це освоєння нафтогазових родовищ, будівництво резервуарів і нафтогазопроводів, створення соціальної та виробничої нафтопереробної інфраструктури та багато інших робіт, пов'язаних із освоєнням нафтогазових родовищ. Такими країнами в першу чергу є Іран, Ірак, ОАЕ, Кувейт, Судан, Лівія та Індонезія. Тільки у згаданих регіонах рівень інвестиційного попиту нафтогазових галузей становить 85–100 млрд дол. на рік. Орієнтовний попит на інвестиційні послуги нафтогазових галузей у країнах СНД — 9–10 млрд дол. на рік. На третину цих обсягів могли б претендувати українські будівельники та машинобудівники. Розрахунки свідчать, що за умов державної підтримки експортної спрямованості інвестиційного комплексу України вже через 1,5–2 роки річні обсяги прямого експорту його продукції можуть досягти 2,0–2,4 млрд дол., а з урахуванням освоєння інвестицій на зарубіжних об'єктах — перевищити 5,5–5,9 млрд дол.