

управлінський облік. – Житомир, 2000. 4. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад, і голов. ред. В. Т. Бусел. – К., 2002. 5. Горилей О. Жизненная необходимость // Компаньйон, №42 (298), 25.10.2002. 6. Данилюк М.О., Лещій В.П. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: Наукове видання. – Івано-Франківськ, 2002. 7. Коммерческое бюджетирование / Бочаров В.В. – СПб., 2003. 8. Кузьмін О.Є Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К., 2003. 9. Мейтленд И. Бюджетирование для нефинансовых менеджеров / Пер. с англ. // Под. ред. С.Л. Каныгина. – Днепропетровск, 2002. 10. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства // Фінанси України, №5 (90), травень, 2003. – С.50–53. 11. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ: Учеб. пособие. – М., 2001. 12. Семь нот менеджмена. – 5-е изд., доп. – М., 2001. 13. Управленческий учет: Учебное пособие / Под. ред. А.Д. Шеремета. – М., 2000. 14. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник / За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. – К., 2002. 15. Хруцкий В.Е., Сизова Т., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М., 2002.

УДК 338

Е.И. Мешайкина

Брестский государственный технический университет

УСПЕХИ И НЕУДАЧИ В РЕФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОЛЬШИ

© Мешайкина Е.И., 2003

Проанализированы факторы, способствующие достижению высоких результатов в развитии предприятий в разные периоды трансформации, а также причины неудач при проведении адаптационных преобразований. Показано, что на начальном этапе реформ основное влияние на то, будет ли достигнут успех или нет, оказывали внешние факторы. В более поздний период трансформации менеджеры главное значение придают внутренним процессам в организации, особенно эффективности управления.

The article has provided for an analysis of the factors contributing to the achievement of good results in the enterprise development during different transformation periods, as well as of the reasons for the failures in carrying out adaptation transformations. It has been shown that on the initial stage of the reforms, external factors exert primary influence on whether success is achieved or not. At a later transformation period managers pay most attention to the internal processes in the organisation, particularly the management efficiency.

Постановка проблемы и ее связь с существенными научными и практическими задачами. Реформирование предприятия – это чрезвычайно сложный процесс, имеющий холистический характер. Чтобы одержать успех, нельзя обойти вниманием ни один

существенный элемент. Неуравновешенная программа изменений, включающая выверенные, амбициозные мероприятия в одних сферах, косметические действия в других и полное игнорирование в третьих может не только не принести ожидаемых эффектов, но и оказать сильное негативное влияние как на возможность продолжения преобразований, так и на перспективы дальнейшего существования субъекта хозяйствования. Поэтому менеджеры, приступающие к разработке проекта реформ, должны изучить опыт других предприятий в этой области, проанализировать факторы, способствующие достижению поставленных целей, и причины, приведшие к неудачам.

Анализ последних исследований и публикаций по рассматриваемой проблеме.

Последние исследования по рассматриваемой проблеме, проведенные на промышленных предприятиях Польши [1–7], позволяют утверждать, что на начальном этапе рыночных реформ многие из них были не готовы к функционированию в новых условиях. Исследования показывают, что в первые годы трансформации к наиболее важным менеджеры отнесли следующие проблемы: невозможность удовлетворения инвестиционных потребностей; уровень издержек производства; исследовательская деятельность; объем основных средств; размер занятости; распределение продукции; управление предприятием и его финансово-экономическое состояние; качество техники и оборудования; мотивация к труду; объемы и технология производства продукции и ее качество.

В практике управления существует три ориентации – европейская, японская и американская (рисунок). Страны бывшего СССР ближе всего в этой «триаде» расположены к европейской модели, в которой экономические системы основаны на синергетическом взаимодействии рынка и политики государства. Это, конечно, не отрицает использования в практике менеджмента опыта и методов управления, применяемых американскими и японскими предприятиями, изучения основ их успехов. Однако наибольшую помощь при подготовке к проведению реформ в Польше может оказать анализ проблем, с которыми столкнулись хозяйствующие субъекты постсоциалистических стран.

Цели статьи. Целью статьи является изучение опыта постсоциалистических стран в реформировании предприятий, выделение неудач и успехов этого процесса и разработка рекомендаций по достижению большей эффективности реформирования.

Изложение основного материала исследования с обоснованием полученных научных результатов. Причин успехов в развитии одних субъектов хозяйствования и неудач других всегда очень много, они имеют различный характер: могут быть по отношению к ним внешними или внутренними, быть связанными с ситуацией во всем народном хозяйстве страны или только в отрасли, регионе. Очевидно, что их количество на предприятиях стран, проводящих экономическую трансформацию, является несравнимо большим, они более разнообразны и сложны, чем в случае организаций, функционирующих в рамках стабильной рыночной экономики.

В разные периоды рыночных преобразований на первый план выходили адаптационные процессы различных сфер:

I период <i>1990–1993 гг.</i>	II период <i>1994–1997 гг.</i>	III период <i>1998 г. – до сих пор</i>
1) размер занятости;	1) размер имущества;	1) тип и качество товаров;
2) рынки сбыта товаров;	2) размер занятости;	2) размер имущества;
3) размер имущества.	3) структура производства.	3) техника и технология производства.

Также с течением времени изменялись и главные трудности в деятельности предприятий. Если в первом периоде основной проблемой большинства из них был недостаточный спрос на товары и услуги, трудности с их продажей, неполное использование в связи с этим своих производственных возможностей, что приводило к повышению издержек производства, негативно отражаясь на финансовых результатах, то примерно через 5 лет на первом плане оказалось устаревание производственного аппарата и недостаток финансовых средств на его модернизацию. Следует добавить, что на экономическую ситуацию предприятий имели влияние происходящие организационные изменения, число и разнородность которых постоянно увеличивались. Сначала они заключались в небольших внутренних корректировках организационных структур, затем в выделении самостоятельных хозяйствующих субъектов (создание холдинговых структур) или в отказе от некоторых подразделений.

Позиция и поведение хозяйствующих субъектов Польши и их адаптационные действия были очень разными, поэтому нельзя однозначно утверждать, что их ситуация была хорошей или плохой. Она была очень разной. Довольно быстро произошла поляризация предприятий с точки зрения их финансовых результатов, которая до сих пор все более углубляется, приводя одни из них к расцвету, а другие – к банкротству. Часто утверждается, что многие организации слишком медленно и слишком поверхностно адаптировались к новой ситуации. Но следует принять во внимание трудности, с которыми они столкнулись: практически полное отсутствие капиталов; длительность и высокие издержки, связанные с подготовкой и производством новых товаров; сложность и высокие расходы на освоение новых рынков; сопротивление персонала проведению глубокой реструктуризации; недостаток умений современного управления предприятием.

Практика показала, что лучше всего адаптировались к новым условиям хозяйствования и достигли более высоких результатов средние по размеру, приватизированные предприятия, с участием иностранного капитала, расположенные в больших городах.

Анализ показал, что развитию хозяйствующих субъектов Польши и улучшению их финансово-экономической ситуации в разные периоды трансформации способствовали следующие группы факторов (факторы успеха).

I период:

1) *сохранение спроса на продукцию предприятия и его сильная позиция на национальном рынке*, что часто было связано с благоприятной конъюнктурой отрасли. В этом случае ставились цели выхода на новые рынки, удержания позиции на прежних рынках, рост конкурентоспособности, усиление рыночной позиции;

2) *высокий профессионализм руководителей предприятия.* Прежде всего это касается качества выполняемых управленческих функций менеджерами высшего и среднего уровней;

3) *редукция занятости,* причем наиболее важно это было на предприятиях с высокими трудовыми затратами в издержках производства;

4) *позитивное отношение персонала* к проведению необходимых, часто затрагивающих его интересы, преобразований.

В этом периоде в наихудшей ситуации оказались три группы субъектов хозяйствования:

- рассчитывающиеся по банковским кредитам, взятым на инвестиции непосредственно перед началом трансформации;
- производящие комплектующую и промежуточную продукцию, сильно зависимые от нескольких крупных клиентов, производящих финальный продукт, спрос на который резко упал;
- ранее тесно сотрудничавшие с республиками бывшего СССР и экспортировавшие им свою продукцию.

Среди указанных организаций отмечено наибольшее количество банкротств и ликвидаций, а почти все те, которым удалось удержаться на рынке, до сих пор находятся в тяжелой финансовой ситуации.

II период:

1) *сохранение спроса на продукцию предприятия и его сильная позиция на национальном рынке.* Важность этого фактора еще более возросла, причем среди целей все чаще указывались выход на новые рынки, усиление на них своей позиции, рост конкурентоспособности и удержание позиции на прежних рынках, усиление маркетинговой деятельности;

2) *высокий профессионализм руководителей предприятия.* Важность этого фактора также возрастала;

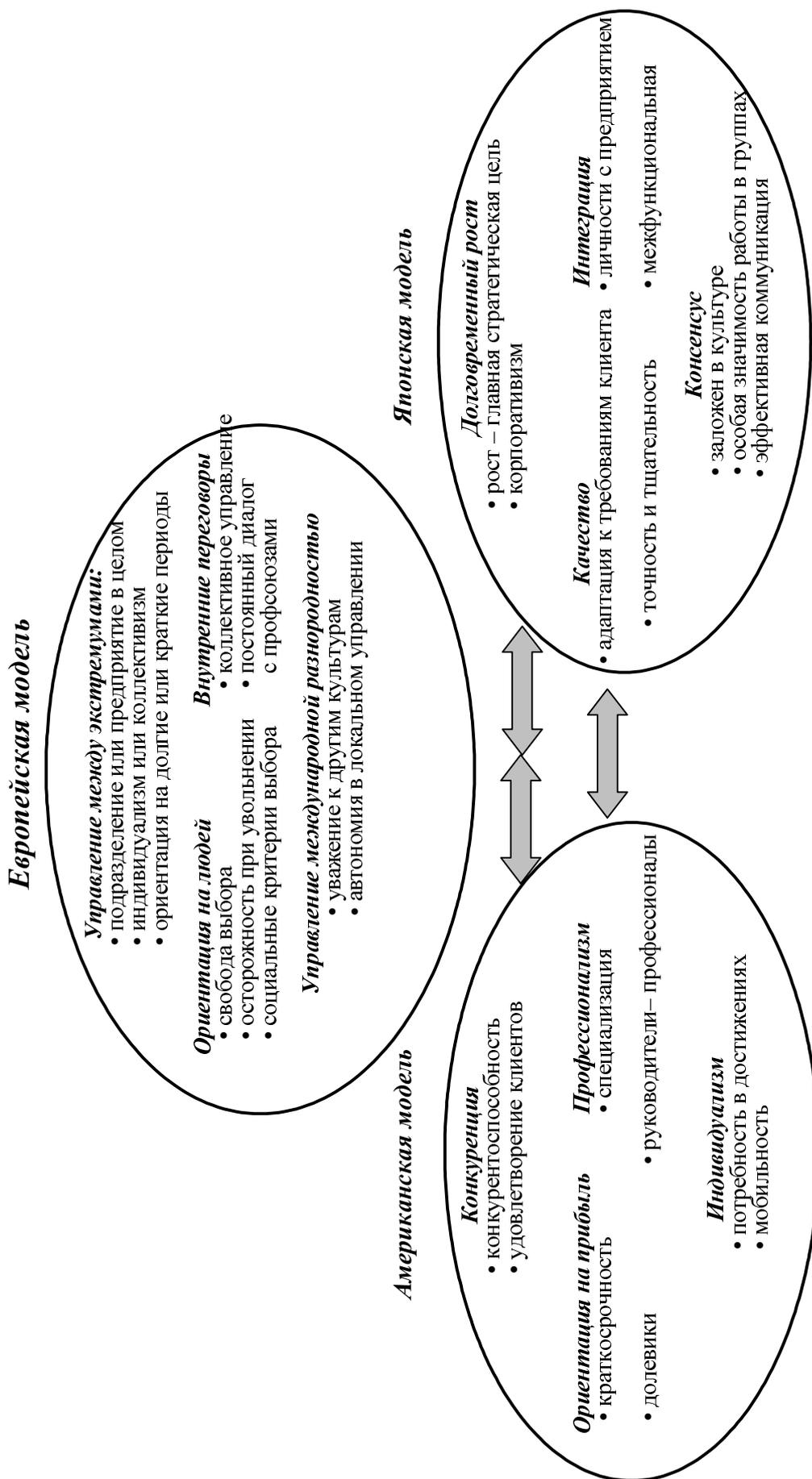
3) *редукция занятости,* хотя отмечается уменьшение значимости данных действий;

4) *позитивное отношение персонала* к проведению необходимых, часто затрагивающих его интересы, преобразований. Значимость фактора остается без изменений.

III период: характеризуется появлением новых факторов, которым ранее приписывалось низкое значение или же они вообще не упоминались:

1) *самые важные факторы:*

- новизна, высокое качество и диверсификация товаров;
- внедрение современных технологий, дающих возможность снижения издержек производства и повышения качества товаров;
- наличие продуманной стратегии развития предприятия в новых условиях;
- изменение структуры производства и ее адаптация к условиям реального спроса на рынке;
- широкое применение маркетинговых методов при изменении каналов распределения продукции, форм продажи, рекламы и продвижения товаров;
- замена и/или модернизация производственных машин и оборудования;



Ориентация управления в Европе, США и Японии

Источник: Собственная разработка на основе [1]

2) факторы с высокой степенью важности:

- обладание нематериальными ценностями;
- наличие стратегического инвестора;
- изменение организационной культуры предприятия;
- благоприятная экономическая политика правительства, а особенно налоговая и таможенная политика, развитие рыночной инфраструктуры;

- завоевание новых рынков в стране и за границей;

3) факторы с довольно высокой степенью важности:

- использование мотивационной системы оплаты труда;
- рациональная ценовая политика;
- обучение сотрудников предприятия;
- сотрудничество с научными, научно-исследовательскими и проектными организациями;
- активное сотрудничество с поставщиками, способствующее снижению цен на материалы и комплектующие, причем предприятия указывали на большие возможности смены поставщиков.

Следует обратить внимание, что если в начале и середине трансформационного периода поддержание хорошего финансового состояния предприятия и обеспечение его развития связывалось менеджерами только с несколькими действительно важными причинами, то в последние годы их количество и разнообразие значительно расширились. Это можно рассматривать как результат осознания того, что в рыночной экономике существует много обусловленностей успеха предприятия. С течением времени заметно перемещение важности факторов развития из сферы краткосрочных, обеспечивающих выживание адаптационных действий в сферу основных, фундаментальных мероприятий в области производства, технологии, рыночной позиции, компетентности менеджеров.

Факторы, вызывающие ухудшение финансово-экономического состояния хозяйствующих субъектов и способствующие развитию кризиса, проанализировать более сложно (как показали исследования на промышленных предприятиях Польши и консультации со специалистами консалтинговых фирм), так как менеджеры очень неохотно отвечают на вопросы относительно их экономических неудач, кроме того, часто их причины понимаются гораздо позже, поэтому трудно увязать их с конкретным периодом времени. Их также можно объединить в три группы (факторы неудачи):

1) самые важные факторы:

- низкое качество, следовательно, слабая конкурентоспособность продукции;
- ошибочная стратегия деятельности предприятия или ее отсутствие;
- существенное снижение спроса на производимые товары на национальном рынке и увеличение предложения конкурентоспособных импортных товаров;
- слабые управленческие способности руководителей высшего уровня;
- высокая задолженность предприятия в начале трансформационного периода и рост ставок процентов по кредитам;

2) *факторы с высокой степенью важности:*

- отсутствие умений и стратегий в сфере маркетинга, выражающееся, например, в неизменности форм и организации сбыта;
 - сильная конкуренция со стороны импортных товаров и недостаточная защита национального рынка;
 - низкая инновационность, проявляющаяся в отсутствии новых привлекательных товаров;
- немотивационные системы оплаты труда;

3) *факторы с довольно высокой степенью важности:*

- отсутствие изменений в технологиях производства с целью снижения издержек;
- сохранение размеров и структуры занятости или проведение незначительной редукции кадров;
- слабость (отсутствие) сферы, связанной с исследованиями и развитием;
- резкое снижение объемов экспорта в страны бывшего СССР.

Следует обратить внимание, что причиной и улучшения, и ухудшения позиции предприятия называется эффективность управления и профессионализм его менеджеров, особенно высшего уровня. Именно они являются (по крайней мере, должны быть) разработчиками стратегии и лидерами изменений. От них в большой мере зависит темп и эффективность процессов реформирования. О ключевой роли управления свидетельствуют также общие характеристики организаций, которые успешно преодолели очередные этапы реформ, достигли высоких экономических результатов и сейчас занимают прочную позицию на рынке (менеджеры могут использовать их при подготовке процесса реформ, чтобы избежать ошибок и уже на этапе разработки программы изменений учесть факторы, способствующие успеху):

1. Наличие сильной группы менеджеров, со свойственной им амбициозностью, иногда абсолютно несоизмеримой с условиями, в которых начиналась реструктуризация. В подтексте всех предпринимаемых ими действий прослеживаются более или менее реальные мечты о будущей силе организации.

2. Инвестирование в развитие персонала предприятия, в повышение квалификации как менеджеров всех уровней, так и рядовых исполнителей. Нельзя хорошо управлять плохо информированным и слабо подготовленным коллективом с низкими квалификациями.

3. Сотрудничество (или хотя бы участие) всего персонала в процессе реформ. Поэтому исходной точкой должны быть переговоры и поиск компромисса среди реформаторов и персонала.

4. Объединение локальной перспективы с международной (хорошее знание отрасли в глобальном масштабе, контакты с передовыми производителями аналогичных товаров, исследование и проникновение на самые важные рынки). Однако прежде всего должна постоянно поддерживаться сильная позиция на региональном и национальном рынке, так как основывать развитие только на экспорте довольно рискованно.

5. В условиях дезинтеграции систем дистрибуции и растущего значения лояльности клиентов и узнаваемости марок, необходима четкая разработка каналов распределения продукции, особенно в отношении издержек, цен и физических условий хранения и транспортировки.

6. Оптимизация используемых ресурсов, как материальных (здания, оборудование, инфраструктура), так и нематериальных (люди и их квалификация, торговые контакты, фирменные знаки и марки, технологии).

7. Очень осторожное пользование кредитами и пристальное внимание к поддержанию финансовой текучести в условиях активной антиинфляционной политики, неразвитости или патологии финансовых рынков и банковской системы.

8. Активное сотрудничество с иностранными партнерами, не только для получения экономических эффектов, но и с целью обучения, руководствуясь долговременной стратегией.

Итоги данного исследования и перспективы дальнейших исследований в этом направлении. Можно утверждать, что значение управления, придание ему стратегического характера будет возрастать по мере приближения предприятий постсоциалистических стран к стандартам и нормам передовых хозяйствующих субъектов. Им придется преодолевать на этом пути множество необыкновенно сложных и разнообразных проблем. Рынок, на котором они действуют, преобразовывается в сферу глобальной конкуренции, национальные границы перестают оказывать важное значение на хозяйственную деятельность организаций. Усиливается конкуренция внутри страны и за границей, что приводит к прогрессирующей либерализации экономики. Растет влияние на предприятие различного рода интересантов, для которых важны результаты его деятельности. На польский рынок все шире входят зарубежные конкуренты, стремящиеся завоевать все большую его долю. Следовательно, в ближайшем будущем появится тенденция к объединению хозяйственных и финансовых организаций различного типа, заключению маркетинговых и стратегических союзов (стратегии отношений). Эффективность и оперативность только тогда будут иметь значение, если предприятие сможет правильно выбрать конкретный сегмент и предложить необходимый там товар.

Изменяется структура отношений между субъектами рынка, следовательно, менеджеры должны уделить внимание преобразованию прежних привычек и правил поведения. В связи с постоянно увеличивающимися возможностями выбора клиентами определенных видов продукции каждой организации необходимо лучше использовать имеющиеся факторы успеха, чтобы победить конкурентов. Для этого обязательным является проведение организационных изменений на предприятии, направленных на достижение нового качества элементов системы управления – стратегии, структуры, системы принятия решений, культуры и нового состояния организационной спаянности. Большинству хозяйствующих субъектов следует пересмотреть кадровый потенциал, провести обучение, повышение квалификации в направлении развития предприимчивости, инновационности, активности, стремления к постоянному совершенствованию. Те из них, которые смогут эффективно использовать знания своих сотрудников, получат значительное конкурентное преимущество.

1. Bednarski A. *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. – Toruń, 1998. 2. Białowas P. *Uwagi o restrukturyzacji przedsiębiorstw w Polsce // Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*. – 2002. – № 2. – S. 64–69. 3. Bojańczyk M. *Programy prywatyzacji w krajach Europy Środkowo-Wschodniej // Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*. – 2001. – № 3. – S. 66–73. 4. Obłój K. *Strategie, struktury i otoczenie: nietypowa adaptacja polskich firm // Organizacja i kierowanie*. – 2001. – № 3(105). – S. 19–30. 5. *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji rynkowej*. – Toruń, 1998. 6. *Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji ustrojowej w latach 1990–1998 / Opracowanie zbiorowe pod kierunkiem naukowym S. Sudoła i M. Matuszaka*. – Toruń, 2002. 7. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej. Tom I / Pod red. Naukową E. Mączyńskiej*. – Warszawa 2001.

УДК 334

М.Б. Найчук

Національний університет “Львівська політехніка”

ХОЛДИНГОВІ СТРУКТУРИ: ВИЗНАЧЕННЯ, СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ

© Найчук М.Б., 2003

Розкрито суть та подано визначення понять холдинг, холдингова компанія та холдинг-структура. Здійснено розширену класифікацію холдингових структур за різними ознаками. Показано відображення цього питання у законодавчих та нормативно-правових актах України.

In the article is determined and explained the concept and determination of the notions of holding, holding company and holding structure. A broaden classification of holding structures for different factors is realized in the article. Also the elucidation of given question in legislative and normatively – legal acts of Ukraine is shown in the article.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Протягом останнього десятиріччя у світовій економіці спостерігається активний розвиток процесів кооперації та інтеграції як на макро-, так і на мікрорівні. На сьогодні існує велика кількість підприємств, утворених шляхом об'єднання, злиття, поглинання, рекомбінації, поділу та інших видів трансформації підприємств. У зв'язку з цим істотно зріс інтерес до різних видів новостворених підприємств, зокрема до холдингових структур, холдингових компаній. В сучасній економічній літературі часто ототожнюється поняття "холдинг" та "холдингова компанія" як певний вид підприємств. Таке ототожнення є помилковим. Також не існує чіткої класифікації холдингових структур, яка б якнайширше розкривала це поняття.