

центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2002. – 228 с. 13. Лобза А. Усовершенствование систем стимулирования в современных условиях // Менеджер по персоналу. – 2006. – №4. – С.18–21. 14. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 368 с. 15. Новикова А. Вся правда о мотивации // Менеджер по персоналу. – 2006. – №10. – С. 48–56. 16. Салига С., Салига К. Регулювання співвідношення продуктивності й оплати праці на підприємствах: Справочник економіста. – 2006. – №2. – С.73–77. 17. Скударь Г. Развитие персонала – повышение конкурентоспособности // Менеджер по персоналу. – 2006. – №6. – С.4–10. 18. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 168 с. 19. Теплов С., Оксюк Е. Разработка системы материального стимулирования // Менеджер по персоналу. – 2006. – №1. – С. 24-29. 20. Терехов А. Корпоративні правила покарань // Коментарі. – 2006. – №41(52). – С. 15. 21. Фролкина С. Обзор заработных плат и компенсационных пакетов за 2005 год // Менеджер по персоналу. – 2006. – №3. – С.44–53.

УДК 338.5

Н.М. Павлик

Донецький економіко-гуманітарний інститут

ПЕРЕДУМОВИ РЕФОРМУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

© Павлик Н.М., 2007

Розглянуто теоретико-практичну трактовку реформування та реструктуризації підприємств народного господарського комплексу України, а також передумови реформування промислових підприємств. Виявлено напрямки реструктуризації промислових підприємств, а також основні завдання у цьому процесі.

In the given article there is the considered theoretical and practical interpretation of reformation and restructuring of enterprises of national economy complex of Ukraine, and also pre-conditions of reformation of industrial enterprises. The exposed directions of restructuring of industrial enterprises are exposed, and also basic tasks in this process.

Постановка проблеми. Класичним з погляду економічної логіки є твердження, що будь-яке комерційне підприємство створюється з метою отримання прибутку. Якщо компанії не вдається стати прибутковою, то зникає і мотивація з підтримки її існування, і вона, за логікою, повинна зникнути. Ситуація, яка сьогодні склалася в Україні, коли близько половини всіх підприємств працює збитково, – не тільки економічний нонсенс, але і гальмо в розвитку країни. До того часу, поки підприємства не стануть ефективними і рентабельними, доти будуть пробуксовувати усі, навіть добре підготовлені макроекономічні реформи, які активно реалізуються. А вже непередумані дії на макро-, мезорівнях в умовах слабкості і пасивності значної кількості підприємств здатні остаточно розбалансувати ситуацію в країні.

Тому реформування вітчизняного народного господарського комплексу, переклад його на ринкові рейки повинен обов'язково супроводжуватися оздоровленням підприємств і насамперед це стосується підприємств промислового комплексу регіонів України, які є базовими для будь-якої економіки. Саме тому **актуальними** є дослідження в області антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні багато як вітчизняних, так і зарубіжних економістів розглядають проблему реформування і реструктуризації промислового комплексу України. Наприклад, В.Н. Тренева, В.А. Ірікова, С.В. Ільдеменова [5, с. 25–26], які мають позитивний досвід у реформуванні російських підприємств. Вони розглядають обидва ці поняття як дві складові одного процесу, вважаючи, що *реформування* – це формування стратегії функціонування підприємства і створення ефективної системи управління, а *реструктуризація* –

зміна структури підприємства і структури виробництва. М.Д. Аїстова і А.А. Алпатова [1, с. 5–6; 2, с. 3–4] вважають, що *реформування і реструктуризація* – це процеси, пов'язані із зміною стратегічної концепції розвитку і принципів організації діяльності підприємства, а якщо конкретніше, то це є розробка і реалізація комплексу заходів, пов'язаних з оздоровленням і розвитком підприємства. У сучасній економічній літературі поняття «реформування» і «реструктуризація» трактуються не зовсім однозначно.

Формулювання цілей статті. Мета роботи – аналіз передумов реформування промислових підприємств України, а також розроблення методичного підходу до процесу реструктуризації підприємства.

Виклад основного матеріалу. Ситуація, яка склалася в Україні сьогодні, є логічним результатом складного періоду перебудови економіки і перенесенням її з планових на ринкові рейки. Саме в період цієї ламки більшість підприємств, які сьогодні є збитковими, в десятки разів знизили своє виробництво і продажі, увійшли до зони банкрутства. Природно, після такого «стресу» непросто нормалізувати свій фінансовий стан, відновити конкурентоспроможність, особливо в умовах наявності значних боргових зобов'язань і необхідності підтримувати соціальну сферу.

Україна – не єдина країна, яка зіткнулася з подібними проблемами. Більшою чи меншою мірою така ситуація була характерна для усіх країн нинішнього СНД. Сьогодні багато хто з цих країн значно просунувся у справі реформування і реструктуризації підприємств, виведення їх на шлях стійкого стабільного розвитку.

Значний інтерес для нас являє собою російський досвід здійснення кризис-менеджменту. За минулі роки саме російські консультанти, спираючись на широко вживані на Заході теорії і методики, розробили свої підходи до реформування і реструктуризації підприємств, в яких враховані наші реалії і менталітет, і що важливо, застосували їх на практиці і отримали позитивні результати. Було проведено реформування сотень збиткових, таких, які втратили всяку надію на гідне існування підприємств. Результати вражаючі. Наприклад, на більшості підприємств, які реформуються російською компанією «РОЕЛ-консалтинг» (за останні сім років – більше 200), протягом одного–півтора років практично без вкладення додаткових засобів вдалося збільшити обсяг продажів і виробництва більш ніж у 1,5 раза [4, с. 55–57].

Фінансове оздоровлення, перехід промислових підприємств до ефективного і стійкого функціонування одна з головних цілей реформування народногосподарського комплексу, яка і характеризує реструктуризацію.

На нашу думку, реструктуризацію необхідно розглядати як імператив економічного розвитку, тривалий процес оздоровлення усіх життєвих циклів діяльності підприємства, націлених на їх диверсифікацію, пов'язаних з активізацією інвестиційної діяльності в промисловості, сприяючих поліпшенню управління підприємством, підвищенню ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції, яка випускається, матеріальної зацікавленості трудових колективів в кінцевих результатах своєї праці і на цій основі підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат виробництва, поліпшенню фінансово-економічних результатів діяльності з урахуванням реалізації правових заходів з державної підтримки вказаних змін.

Оптимізація напрямів реструктуризації припускає регулювання економічних подій, створюючи при цьому необхідні умови для успішного розвитку всієї системи. Для підприємств актуальним є цілеспрямовані, кардинальні, всеосяжні зміни життєвих циклів готової продукції в процесі виробництва з технологічних перерв. Це пояснюється тим, що перетворення товарного і фінансового ринків істотно змінило попит і пропозицію на товари і послуги, що, своєю чергою, спричинило різку деформацію структури активів і пасивів підприємств.

Реструктуризація підприємств здійснюється в трьох таких напрямках:

- 1) виробничо-технологічному, який характеризується впровадженням нових ефективних технологій стосовно потреб ринку;
- 2) фінансово-економічному, пов'язаному з оздоровленням фінансового стану;
- 3) зміною організаційної структури підприємства і системи його управління, що для кожного підприємства необхідно створювати і реалізовувати свою комплексну програму реструктуризації [4, с. 57–58].

Для підготовки комплексної програми реструктуризації підприємства необхідно проаналізувати його економічний стан, з'ясувати мету і основні завдання, механізми і проблеми, можливі форми і методи реструктуризації за зміни форми власності або відчуження активів, розробити бізнес-план відчуження або передачі об'єктів соціальної сфері, погодивши його заздалегідь з органами місцевого самоврядування. Така програма повинна включати створення нової виробничої структури, пропозиції з реструктуризації і розвитку, з інвестиційних вкладень, зниження собівартості продукції. Розробку програм реструктуризації необхідно здійснювати на основі рекомендацій галузевої програми, яка повинна враховувати особливості розвитку на регіональному рівні, а також перспективи розширення внутрішнього і зовнішнього ринків збуту.

Основними завданнями реформування підприємства є:

- зміна форм власності;
- децентралізація управління, розділення підприємства на самостійні підприємства, орієнтовані на збут спеціалізованої продукції, послуг;
- впровадження сучасних, безвідходних екологічно чистих технологій;
- розвиток механізмів корпоративного управління;
- розроблення комплексної програми реструктуризації підприємств, що враховує стратегічні, економічні інтереси і соціальні наслідки, створення ефективного механізму управління підприємством.

Схему процесу реструктуризації показано на рисунку [6, с. 19].



Схема процесу реструктуризації [6, с. 19]

Можна сказати, що метою проведення реструктуризації є ефективне функціонування підприємств на основі фінансової самостійності в умовах становлення ринкової економіки, виробництво конкурентоспроможної продукції, яка відповідає б вимогам товарних ринків.

Реструктуризація підприємств на даному етапі розвитку економіки припускає реорганізацію в широкому масштабі. Різноманітним повинен бути набір використовуваних для цього засобів.

Потреба в проведенні реформування і реструктуризації – подія, характерна не тільки для країн, що розвиваються, але і для розвинених. Більшість підприємств світової спільноти стикалися з подібними проблемами, з якими сьогодні зіткнулася Україна, особливо в періоди кардинальних змін на окремих ринках. Правда, якщо узяти економічно розвинені країни, то там ці зміни стосувалися окремих секторів економіки і, як правило, супроводжувалися активною участю в їх дозволі держави або професійних консультантів. Характерною особливістю України, Росії і інших країн СНД є те, що реформування вимагає значна кількість підприємств як державних, так і приватних, і практично в усіх сферах виробництва. Крім того, у нас держава не в змозі допомогти підприємствам фінансово, і практично нічого не робить, щоб ініціювати і підтримати процеси з реформування і реструктуризації підприємств організаційно. На жаль, не замислюється про реформування і керівництво більшості українських підприємств. Останнє насамперед відбувається із-за інерційності мислення осіб, що ухвалюють рішення, їх нерозуміння необхідності розв'язання подібних завдань, звички при виникненні складних ситуацій сподіватися на допомогу ззовні. Хоча сьогодні будь-якому розсудливому керівнику повинно бути зрозуміло, що сторонньої допомоги вже чекати марно. Владоімущі, навіть якщо і хочуть чимось допомогти конкретним підприємствам, вже не в змозі запропонувати «будь-що», здатне кардинально змінити ситуацію. На жаль, за минуле десятиліття державний ресурс практично вичерпано. І нічого іншого не залишається, як покладатися на власні сили і можливості, – «порятунок потопаючих справа рук самих потопаючих» [5, с. 25–28].

Але, навіть коли приходиться розуміння, що необхідно щось робити, не завжди зрозуміло, як приступити до вирішення тієї маси проблем, які не дають підприємству нормально жити. Умови, в яких доводиться починати реформування більшості підприємств, легкими не назвеш. Високий рівень фізичного і морального зносу устаткування (на багатьох підприємствах до 70–90 %), обмеженість фінансових ресурсів, значні боргові зобов'язання, слабкі коопераційні зв'язки, низька платоспроможність населення і слабкість внутрішнього ринку – це неповний перелік проблем, з якими доводиться стикатися практично кожному збитковому підприємству. Ці умови накладають істотні обмеження на можливості підприємств до виходу з кризової ситуації. З іншого боку, саме ці умови зумовлюють наявність у підприємства єдиної можливості переламати ситуацію, а саме – приступити до його реформування і реструктуризації, спираючись виключно на використання своїх внутрішніх можливостей і резервів [6, с. 15–18].

Можна назвати чинники, які властиві більшості збитково працюючих підприємств і які повинні бути усунені унаслідок оптимізації системи управління. Це передусім [4, з. 55–58]:

- **Невпорядкованість і неповнота інформації, яка характеризує діяльність підприємства.**

Інформацію, яка завжди повинна бути під рукою у керівника, неможливо отримати місяцями: вона або відсутня, або є, але в розрізненому вигляді в різних підрозділах і насилу піддається систематизації.

- **Невпорядкованість інформаційних потоків між окремими підрозділами підприємства.**

Ситуація, коли «ліва рука не знає, що робить права», – звичайне явище на багатьох підприємствах. Кожен підрозділ живе своїм власним життям і вирішує свої власні завдання, не зіставляючи і не погоджуючи їх між собою, а також із загальними завданнями підприємства. Характерним явищем, особливо для великих підприємств, є і нестиківка тієї інформації, яка виходить назовні, що негативно позначається на іміджі підприємства і шкодить встановленню партнерських відносин.

- **Замкнутість всіх процесів на першому керівнику.**

Це найбільш хвороблива проблема, пов'язана з невмінням і нерозумінням необхідності делегування повноважень. У підсумку керівник, ціною неймовірної напруги, намагається контролювати все, і тим самим створює ситуацію, за якої він не тільки не в змозі здійснити задумане, але і істотно гальмує процеси ухвалення рішень на підприємстві, повністю втрачає контроль над ситуацією підприємства загалом і фактично позбавляє себе можливостей здійснювати стратегічне управління.

- **Необґрунтованість і неузгодженість наказів і розпоряджень.** Це стосується не тільки неузгодженості дій заступників керівника (оскільки відсутнє чітке розмежування їх функцій), але і дій самого керівника. Коли відсутня програма розвитку підприємства і чітко визначені принципи і правила як діяти, що можна робити, а що не можна, і утримувати в голові всі проблеми неможливо, і виникають суперечливі один щодо іншого рішення, які виключають і розпорядження.

- **Розмитість функцій і відповідальності за їх виконання.** Не чітко розподілені функції між персоналом і часто використовується практика, коли, залежно від настрою першого керівника, одні і ті самі функції доручаються то одній, то іншій особі, призводить до того, що, по-перше, ці функції виконуються дуже погано, і, по-друге, створюється конфліктна ситуація між тими, кому доручається їх виконувати. У підсумку перший керівник не тільки повинен в пожежному порядку вирішувати невідомо звідки виниклі проблеми, але і вести бесіди із сторонами виниклого з його ж вини конфлікту.

- **Відсутність механізму контролю за виконанням наказів і розпоряджень.** З одного боку, це є наслідком відсутності чітко описаних і визначених функцій для кожного управлінця. З іншого, недосконалістю бізнес-процесів, що існують на підприємстві. Причому зовсім не завжди проблема полягає у відсутності опису цих бізнес-процесів. Набагато частіше ці процеси виявляються надмірно формалізовані (знову ж таки з метою розмити відповідальність) і перетворюють ухвалення рішення про виконання якоїсь роботи в процес, що за тривалістю значно перевищує час виконання цієї роботи (інколи в декілька разів).

- **Занедбаність бухгалтерського обліку.** Відсутність системного підходу і автоматизації в бухгалтерії – бич багатьох підприємств. Доволі часто і кваліфікація бухгалтерів залишає бажати кращого.

- **Слабкість або повна відсутність управлінського обліку.** Керівник, що спирається в своїй роботі виключно на дані, подані бухгалтерією, сильно обмежений в розумінні реальної ситуації: як поточно, так і на перспективу. У таких умовах неможливо ухвалювати грамотні управлінські рішення, формувати стратегію розвитку підприємства.

- **Недостатня кваліфікація управлінського персоналу.** Відсутність у персоналу навиків роботи в умовах ринку. Це теж велика проблема, особливо в умовах, коли підприємство ставить перед собою завдання переламати ситуацію, вийти на принципово нові горизонти в своїй діяльності. Усе, що замислюється вищим керівництвом, виконують люди. І вони повинні бути готові до виконання покладених на них обов'язків, бачити і розуміти загальну перспективу, володіти навиками роботи в жорстких ринкових умовах.

- **Відсутність мотиваційних механізмів в оплаті праці.** Розробка і впровадження мотиваційних механізмів на усіх рівнях управління і виробництва – найважливіше завдання реформування підприємства. Неможливо все контролювати (особливо, це стосується фахівців інтелектуальної праці). Людина повинна бути зацікавлена в результатах виконуваної нею роботи і морально, і матеріально, а також чітко розуміти критерії, за якими оцінюється її робота. Зрівнялівка ні до чого, окрім удосконалення навичок «відфутболювання», призвести не може [4, с. 55–58].

Перерахованими недоліками грішать не тільки практично усі збиткові підприємства, але і багато з тих, які вважаються стабільними. Працюючи з багатьма з них, часто складається враження, що управлінський персонал працює ніби сам по собі і сам для себе, не ставлячи перед собою стратегічних завдань, рухаючись накатаною колією, максимум своїх зусиль витрачаючи на «латання дірок», яких з кожним днем стає все більше і більше. Якщо подивитися на цей процес з боку, то дії в такий спосіб організованої «управлінської машини» більше нагадують броунівський рух, а не прогнозований процес, що розвивається, націлений на досягнення певної мети. Така система функціонування рано чи пізно призводить до краху і банкрутства підприємства – підприємство «поїдає само себе». І тут не врятують ні інвестиції, ні залучення кредитних засобів. В умовах непродуманості системи функціонування підприємства і неоптимальності його структури управління, залучення зовнішнього фінансування здатне лише дати деякий передих і створити видимість поліпшення ситуації, але все рівно не зможе підприємству допомогти уникнути краху. Причому, чим більші фінансові вкладення, тим до більш великих фінансових втрат це призведе.

Висновки. Враховуючи вищесказане, не підлягає сумніву, що завдання реформування і реструктуризації підприємств є надзвичайно актуальними як з погляду виходу з кризи і розвитку самих підприємств, так і з погляду успішності здійснення задекларованих в країні макроекономічних реформ. Доведення реформування до логічного завершення – складне комплексне завдання, яке не вирішується за місяць–два, і вимагає послідовної напруженої роботи упродовж тривалого періоду. Реформування може проводитися підприємствами як самостійно, так і з залученням консультантів – це вибір керівництва. Але чим раніше буде ухвалено відповідне рішення, тим більше шансів домогтися успіху.

1. Аистова М.Д. *Реструктуризация предприятий: Вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям.* – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с. 2. Алпатов А.А. *Управление реструктуризацией предприятий.* – М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. – 256 с. 3. Белых Л.П., Федотова М.А. *Реструктуризация предприятия: Учеб. пособие для вузов.* – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 158 с. 4. Запартина И.В., Лебеда Т.Б. *Предпосылки для реформирования и реструктуризации предприятий // Теория и практика управления.* – 2003. – №1. – С. 55–58. 5. Ириков В.А., Ильдеменов С.А. *Спасение утопающих – дело рук самих утопающих. Технологии и опыт использования внутренних резервов предприятия / Экономика и жизнь.* – 1996. – №23. – С.25–28. 6. Ращупкина В.Н. *Реструктуризация и санация предприятия: Учеб. пособие / В.Н. Ращупкина – Донецк: Норд-Пресс, МЭГИ, 2005. – 317 с.*

УДК 657:65.012

О.Ю. Приймак

Національний аграрний університет

МЕТОДИЧНІ ПРОЦЕДУРИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ В ЛОГІСТИЦІ ТА УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

© Приймак О.Ю., 2007

Ефективність управління виробничими запасами має велике значення, особливо на підприємствах, де зосереджуються великі потоки матеріальних цінностей. Досвід розвинутих країн свідчить про те, що основним інструментом для підвищення ефективності є використання концепції логістики в організації економічної діяльності підприємства. Інформаційне забезпечення логістики обліково-аналітичними даними є передусім завданням управлінського обліку.

Efficiency of management of working inventories has great importance especially for enterprises where large flows of material goods are concentrated. The experience of developed countries testify, that the main tool for increasing effectiveness is using conception of logistics in organizing economical activity of enterprise. The task of management accounting is to provide logistics with accounting and analytical data.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки особливо важливого значення набуває поліпшення використання матеріальних ресурсів. На даному етапі розвитку науково-технічного прогресу умовно існує технологічна межа резервів виробництва, а от межі резервів господарсько-організаційних, тим більше в умовах ринку, немає. Тому виникнення логістики як засобу виявлення та використання цих резервів цілком виправдане. Для швидшого впровадження в практику