

залежить від відповідності тверджень людини його вчинкам. Це називається «тримати своє слово» і «зробити те, що обіцяєш». Порушення цього принципу ставить під сумнів надійність людини.

3. Довіра вимагає прояву **турботи** про благополуччя інших людей. Це не означає, що інтереси інших людей завжди мають ставитися вище власних чи інтересів організації в цілому. Разом із тим це дозволяє оцінити вплив учинків людини на інших людей. У прояві турботи виявляється щире бажання сприяти благополуччю й успіху співробітників на всіх рівнях організації.

4. Відносна важливість кожного з імперативів довіри змінюється в залежності від ситуації. У деяких обставинах потрібно робити упор на один з них; наприклад, кризова ситуація може зажадати приділити основну увагу результативності, а не прояву турботи. І все ж таки відсутність навіть одного з цих імперативів може призвести згодом до низького рівня загальної довіри, навіть якщо два інших імперативи реалізуються. Тому для досягнення і підтримки атмосфери довіри в організації важливі і рівноцінні всі три його складові.

Висновки

Дослідження практики менеджменту в ТНК показує існування зв'язку між організаційним кліматом і управлінською результативністю. Важливий вплив на параметри організаційного клімату робить домінуючий стиль керівництва. При

цьому найбільш результативні керівники міжнародних компаній можуть використовувати кілька стилів одночасно. У багатьох випадках аналіз організаційного клімату і пошук резервів його поліпшення мають бути доповнені вивченням невротичного стилю компанії, типу корпоративного ДНК, а також рівня довіри між працюючими в компанії людьми.

Література

1. M. Kets de Vries, *The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise*, London: Financial Times Prentice Hall, 2001.
2. D. Sull, *Why Good Companies Go Bad*, *Harvard Business Review*, July–August 1999.
3. D. Goleman, «Leadership That Gets Results», *Harvard Business Review*, March–April 2000, pp. 78–90.
4. S. Finkelstein, *Why Smart Executives Fail and What You Can Learn from Their Mistakes*, Portfolio, 2003.
5. V. Beloshapka, *Review on «What Makes an Effective Executive»*, *Harvard Business Review*, October 2004, pp. 152–153.
6. Белошапка В.А., Нудьга И.Н. *Управленческая результативность: системный взгляд на работу и развитие менеджеров / Под ред. Белошапки В.А. – К.: Агентство «Стандарт», 2007.*
7. Neilson, B. Pasternack, K. Van Nuys, «The Passive–Aggressive Organization», *Harvard Business Review*, October 2005, pp. 82–92.
8. R. Shaw, *Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern*, San Francisco, Jossey–Bass Publishers, 1997.

П.В. КОМАРЕЦЬКА,
Європейський університет

Реструктуризація промислових підприємств в системі антикризового фінансового управління

У статті розглянуто процес вибору оптимального механізму проведення реструктуризації промислових підприємств України в системі антикризового фінансового управління через завдання, принципи та основні елементи реструктуризації підприємств.

Постановка проблеми. В умовах переходу до ринкових відносин у промисловості одним із головних напрямів програми реформування діяльності підприємств і управління виробничою діяльністю є реструктуризація. Стабілізація вітчизняної економіки та поступове нарощування економічного потенціалу країни безпосередньо пов'язані з реалізацією активної структурної політики, яка вважається ключовим елементом загальної стратегії розвитку підприємств та організацій.

Тому одним із стратегічних завдань більш ефективного розвитку промислових підприємств України є їх структурна

перебудова, яку можна здійснювати за допомогою проведення ефективної політики реструктуризації та санації потенційно конкурентоспроможних підприємств та через ліквідацію збиткових і збанкрутілих промислових підприємств.

Проведення заходів із реструктуризації та реорганізації для кожного суб'єкта господарювання потребує індивідуальних способів розв'язання завдань щодо виходу з кризового стану. Реструктуризація підприємств здійснюється після занесення їх до Реєстру неплатоспроможних підприємств та організацій і проведення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності спеціалістами, які роблять висновки щодо способів оздоровлення та пропонують концепцію господарської діяльності підприємства [5].

Питання щодо реструктуризації постає тоді, коли спостерігається зниження ефективності діяльності компанії, зміна економічного середовища, погіршення технологічного ро-

звитку і загострення конкуренції. Саме ці обставини й обумовлюють актуальність вибраної теми статті, а також її високу практичну значущість.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Дана проблема вимагає наукового осмислення як теоретичного, так і практичного досвіду зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів. Для вітчизняної економічної науки процес реструктуризації – відносно новий об'єкт дослідження, однак все більше авторів приділяють увагу цьому питанню, а саме Т. Мізерна, В. Заболотний, О. Котик, В.П. Москаленко, О.В. Шипунова, В.А. Лук'яніхін, Л.Н. Таранюк, Л.П. Белих, М.А. Федотова та ін.

Цілі статті. У статті розглянуто процес вибору оптимального механізму проведення реструктуризації промислових підприємств України в системі антикризового фінансового управління.

Виклад основного матеріалу. Одним із інструментів фінансового оздоровлення підприємств є реструктуризація. Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [1], іншими нормативно-правовими документами передбачено використання реструктуризації як ефективного засобу відновлення платоспроможності підприємства, який рекомендується включати в план санації.

Реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів. Для того щоб процес реструктуризації промислових підприємств в системі антикризового фінансового управління був ефективним, необхідне дотримання таких принципів [3]:

- спільна скоординована діяльність керівників усіх рівнів і провідних фахівців підприємства та залучення сторонніх фахівців з реструктуризації;

- посилена робота з персоналом із метою його мотивації на навчання, забезпечення «бойового духу», участі в роботі інновацій, підтримки їх впровадження і ефективності роботи в єдиній команді;

- комплексність розробок, що виконуються і впроваджуються, при однозначному визначенні пріоритетних робіт, напрямів, проектів і концентрації зусиль на їх першочерговому безумовному виконанні;

- надання максимальної самостійності всім підрозділам підприємства.

Проводячи паралель між категоріями «реструктуризація» та «реорганізація» підприємства, можна зробити висновки, що категорія «реструктуризація» є більш ширшим, оскільки включає в себе поряд з іншими заходами, спрямованими на реорганізацію підприємства. Основний зміст реорганізації полягає в повній або частковій зміні власника статутного капіталу даної юридичної особи та в зміні організаційно-правової форми організації бізнесу.

У залежності від характеру заходів, які застосовуються, виділяють такі форми реструктуризації: реструктуризація виробництва; реструктуризація активів; фінансова реструктуризація; корпоративна реструктуризація (реорганізація). Також при проведенні реструктуризації промислових підприємств у системі антикризового фінансового управління необхідно дотримуватися завдань реструктуризації, а саме:

1. Визначення цілей розвитку підприємства і критеріїв їх досягнення.
2. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства та загальна діагностика стану і тенденцій, аналіз фінансового стану.
3. Аналіз «проблемного поля» і виділення ключових проблем, формування нових шляхів і проектів рішення проблем.
4. Оцінка інноваційного потенціалу та аналіз й оцінка варіантів реформування.
5. Виділення пріоритетних напрямів діяльності (стратегії).
6. Розробка програми робіт та оцінка джерел ресурсів.
7. Розподіл ресурсів. Виділення першочергових проектів.

Важливо відзначити, що заходи по програмі реформування, як правило, є високоефективними і значною мірою можуть бути джерелами самофінансування.

8. Формування команд. Розробка і захист першочергових проектів. Основні питання, що вирішуються на цьому етапі: продемонструвати можливості ефективної роботи в команді; провести попередню розробку першочергових проектів і відібрати частину з них для подальших доробок і реалізації.
9. Формулювання стратегії і тактики розвитку.
10. Визначення першочергових організаційних кроків.

Головна роль при складанні та обґрунтуванні програми реструктуризації промислових підприємств у системі антикризового фінансового управління належить його персоналу всіх рівнів управління. У зв'язку з цим завданням перспективного розвитку персоналу є:

- 1) визначення ролі та місця учасників процесу реформування, розуміння ними цілей і стратегій підприємства та своїх підрозділів;
- 2) визначення ключових проблем, які вирішують підрозділи підприємства і особисто кожний виконавець;
- 3) отримання сучасних знань щодо методів вирішення завдань реформування;
- 4) набуття навиків вибору і використання сучасних методик для вирішення питань реформування на своєму робочому місці;
- 5) набуття навиків колективної роботи в «команді» з питань реформування;
- 6) освоєння методів і навиків організації ефективної роботи підлеглих та мотивації їх діяльності;

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

7) отримання розширюючих світогляд знань та вивчення досвіду інших підприємств, отримання другої вищої освіти.

Усі ці питання вирішуються шляхом проведення навчання за спеціально розробленими програмами.

На необхідності всебічного дослідження та аналізу розроблених методичних особливостей реалізації основних функцій управління процесом реструктуризації як важливого чинника успіху конкретного підприємства зосереджувався Д.І. Коваленко, що запропонував комплексну управлінську технологію щодо реструктуризації промислових підприємств [2].

Запропонована комплексна модель управління реструктуризацією дозволяє робочій групі в разі потреби приймати оперативні рішення з уточнення чи перегляду дій з реструктуризації. У свою чергу, здійснення реструктуризації промислових підприємств має відбуватися на основі відповідної науково обґрунтованої методики, яка до теперішнього часу відсутня. Разом із тим результати цих досліджень свідчать про те, що така методика має базуватися на розгляді реструктуризації підприємств як системного процесу, тобто такого процесу, який складався б із певних послідовностей,

зумовлених об'єктивними взаємозв'язками між складовими промислового підприємства.

Важливим фактором, що впливає на ефективність проведення реструктуризації промислового підприємства в системі антикризового фінансового управління, є взаємозв'язок між підприємством, його зовнішнім оточенням та внутрішнім станом. Якщо промислове підприємство адекватно реагує на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, то воно прогресує у своєму розвитку, а якщо фактори мають негативний вплив, то спостерігається рецесія.

Для створення дієвого та ефективного механізму реструктуризації промислового підприємства необхідно використовувати таку методику проведення реструктуризації, зосереджуючись на етапі планування даного процесу, яка врахує індивідуальні особливості промислового підприємства та сприятиме фінансовому оздоровленню такого суб'єкта господарювання. Під час розробки програми реструктуризації необхідно враховувати об'єктивно зумовлену послідовність реструктуризації промислового підприємства [3], як системи складових, що формують фінансові ресурси підприємства (див. рис.).



Схема послідовності реструктуризації промислового підприємства в системі антикризового фінансового управління

Потреба в розробці відміченої послідовності зумовлюється тим, що реструктуризація промислового підприємства системі антикризового фінансового управління має здійснюватися з урахуванням необхідності дотримання певної пріоритетності щодо реструктуризації окремих його складових у часі. Поряд із цим реструктуризація промислового підприємства в цілому та окремих його складових являє собою багатоваріантну оптимізаційну задачу, для вирішення якої необхідне відповідне методичне забезпечення, яке сприяє можливості визначити принциповий підхід та конкретні методи.

Висновки та пропозиції подальшого розвитку

Стратегічно важливим для промислових підприємств, що здійснюють реструктуризацію, є виявлення причин її проведення і відповідно встановлення класифікаційної ознаки та виду реструктуризації. Унаслідок таких дій підприємство використовує саме ті методи і важелі, які будуть результативними для того чи іншого виду перетворень.

Запропонований перелік заходів на етапі планування процедури реструктуризації враховує галузеві особливості промислових підприємств, заснований на системному підході процесу, а також зважає на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів в діяльності підприємства. Завдяки проведенню реструктуризації з врахуванням вищевикладеної послідовності дій підприємства промисловості можуть досягнути підвищення ефективності виробництва, зниження витрат виробництва, покращення фінансово-економічних результатів діяльності, тобто вдало здійснити процедуру фінансового оздоровлення підприємства.

У сучасних умовах для більшості підприємств питання вдосконалення їхнього фінансово-економічного стану і забезпечення фінансового благополуччя є першопріоритетним, а для збиткових підприємств – життєво важливим. У зв'язку з цим заходи для створення ефективної системи управління фінансами містять у собі передовсім програми робіт із фінансового оздоровлення підприємства.

Отже, реструктуризація промислових підприємств у системі антикризового фінансового управління та система

управління фінансами має забезпечувати одержання кінцевого фінансового результату і включати всі необхідні для цього елементи. Насамперед, як і будь-яка система управління, вона повинна мати чітко сформульовані фінансові цілі і критерії; фінансово-економічну стратегію; чітко сформульовані завдання підготовки і прийняття фінансових рішень; методи й інформаційні технології рішення цього комплексу взаємозалежних задач; прогноз і фінансовий план функціонування і розвитку підприємства; механізми стимулювання виконання планів; систему контролю й обліку фактично отриманих результатів; методики і засоби аналізу результатів; коригування планів і, можливо, стратегії їхніх цілей; необхідні технічні засоби; організаційну структуру з чітко визначеними обов'язками і повноваженнями, регламенти розв'язання нею ключових комплексних задач.

Реструктуризація на виробництві не повинна носити одноразовий характер, хоч вона і не є частиною ділового циклу підприємства, її варто проводити, не відстаючи від змін зовнішнього середовища.

Література

1. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 30.06.99 р. // Голос України від 30.07.99 р.
2. Коваленко Д.І. Методичні особливості управління процесом реструктуризації промислових підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №4 (58). – С. 151–157.
3. Коваленко Д.І. Реструктуризація промислових підприємств як системний процес // Фондовий ринок. – 2006. – №8. – С. 28–31.
4. Бланк І.А. Основы финансового менеджмента. Т. 2 – К., 1999. – С. 257–322.
5. Фінанси підприємств, четверте видання: Підручник / За ред. професора А.М. Поддєрьогіна – К.: КНЕУ, 2002.
6. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. Навч. посібн. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.
7. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

О.І. КОНДРАТЮК,
к.е.н., доцент, Європейський університет

Місце України у світовому господарстві в умовах глобалізації

У статті визначенні проблеми управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах, визначені шляхи покращення на основі зарубіжного досвіду.

Постановка проблеми. З поглибленням міжнародного поділу праці економічні відносини набувають вирішального значення у процесі відтворення, задоволення потреб людства та розвитку світового господарства. Інтеграція у світо-