

Отже, запаси підприємства:  $32011 = 5048 \times 0,267 = 1217$  тис.грн.

На перший погляд, зниження в 2 рази запасів у 2010 році є ризикованим. Але, по-перше, з таким відношенням запасів і матеріальних витрат підприємство успішно працювало у 2008 році; по-друге, у складі запасів на сьогодні є близько 300 тис.грн. залежалої та неходової сировини та продукції. Ці запаси утворились після суттєвих змін у технології виготовлення меблів і потребують списання на витрати підприємства.

Запропонований метод мінімізації виробничих запасів враховує динаміку змін і співвідношення продуктивності праці й обіговості виробничих запасів як показників основних і обігових фондів матеріально-технічної бази підприємства.

Системний підхід щодо аналізу використання матеріально-технічної бази дає можливість аргументовано планувати показники господарської діяльності підприємства на наступний рік.

#### Список використаних джерел:

1. Економіка підприємств харчової галузі : навчальний посібник : / Ред. А.О.Заїнчковського-Київ, Урожай, 1998, - 267с.
2. Матеріально – технічна база і виробнича потужність аграрного підприємства. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [vsau.vin.ua/bo4213/](http://vsau.vin.ua/bo4213/)
3. Матеріально-технічна база оптової торгівлі. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [www.bestreferat.ru/11803](http://www.bestreferat.ru/11803)
4. Опорний конспект з курсу «Економіка торговельного підприємства» : навчальний посібник : / Укладачі Н.М. Ушакова, Л.О. Лігоненко, О.О. Ситник, С.І. Губар – Київ, КНТЕУ, 2001, - 169с.
5. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства : підручник : / А.А. Мазаракі, Л.О.Лігоненко, Н.М. Ушакова – Київ, Хрещатик,1999, - 796с.
6. Фотієм Г. Економічна криза і її наслідки для української деревообробної галузі / Деревообробник, 2009, № 4 від 17 лютого 2009р.
7. Чаюн І.О. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства : /І.О. Чаюн, І.Ю.Боднар – К. КНТЕУ, 2002, -110с.

УДК 65.014(045)

**О.М.Крапко,**  
Національний авіаційний університет,  
м. Київ

### РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто процес формування та удосконалення організаційно-економічного механізму реструктуризації підприємства із врахуванням особливостей підприємства, його взаємодію з об'єктами зовнішнього середовища.

В статье рассмотрен процесс формирования и усовершенствования организационно-экономического механизма реструктуризации предприятия с учетом особенностей предприятия, его взаимодействие с объектами внешней среды.

In the article the process of forming and improvement is considered organizationally economic the mechanism of restructuring of enterprise taking into account the features of enterprise, his cooperation from the objects of external environment.

Ключові слова: реструктуризація, організаційно-економічний механізм реструктуризації підприємства, процес управління.

Дослідження процесу реструктуризації, зокрема побудови його механізму розкрило необхідність розробки більш детальної структури механізму. Під механізмом реструктуризації слід розуміти сукупність елементів, методів, інструментів, відносин і взаємозалежностей, врахування і використання яких дозволяє досягти цілей реструктуризації.

Питання реструктуризації підприємств розглядали О.П.Градов, С.М.Іванюк, Л.О.Лігоненко, Ю.П.Макаренко, О.Ю.Проскура, М.О.Риндач, Г.В.Тельнова, О.О.Терещенко, І.Ансофф, О.В.Ареф'єва, О.М.Бабій, Ф.Котлер, А.Лендлер, М.Мескон, М.Портер, І.А.Садловська, В.І.Щелкунов, Ю.А.Андрійчук, І.В.Бондаренко, С.М.Вдовин, А.В.Галушко, М.П.Дружиніна, В.М.Заболотний, І.З.Крет, В.Г.Крижановський, Б.Лессер, Ю.М.Лимонов, О.М.Соколова, І.В.Тинний, В.А.Толстих, О.О.Хмиз, М.А.Юдін та інші.

Реструктуризація підприємств є центральним і обов'язковим елементом загальної економічної реформи і відновлення економічного зростання в країні.

Реструктуризація розглядається як цілеспрямований комплекс змін в організаційно-функціональній структурі підприємства, що здатні підвищити ефективність його діяльності.

При формуванні і розробці організаційно-економічного механізму реструктуризації підприємства повинні враховуватися наступні його особливості. Перша особливість полягає в тому, що даний механізм є складовою системи управління конкретного підприємства, що функціонує в певних умовах. Друга особливість полягає в характері діяльності механізму, що формується. Його дії спрямовані як на вироблення цілей функціонування підприємства, так і на організацію їх реалізації, контроль, мотивацію діяльності колективу працівника, а також на регулювання і координацію взаємодії підприємства з об'єктами зовнішнього середовища. Третя особливість – причина проведення реструктуризації. Проаналізувавши цілі, методи проведення реструктуризації підприємств можна умовно поділити реструктуризаційний процес на два види: кризовий і прогресивний. У першому випадку, коли підприємство знаходиться у кризовому стані, реструктуризація передбачає роздріб підприємства та ефективний розпродаж його часток. При прогресивному процесі всі реструктуризаційні дії спрямовані на розширення діяльності компанії, підвищення її конкурентоспроможності та ефективності. У другому випадку найчастіше змінюється технологія виробництва, механізми управління та оновлюється технічна, технологічна база. Четверта особливість організаційно-економічного механізму реструктуризації підприємства пов'язана з необхідністю формування поелементного і структурного складів систем, а також їхньої узгодженості щодо напрямів і сфер діяльності.

Реструктуризація – це завжди процес цілеспрямований. Організаційно-економічний механізм реструктуризації підприємства не повинен порушувати

цілісності системи управління підприємством, тому має бути спрямований на забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства. [1] Використання цього принципу дозволяє встановити необхідні кількісні значення параметрів об'єктів управління, орієнтувати процеси реструктуризації підприємства і контролювати їх досягнення за рахунок:

- ✓ чіткого визначення цілей реструктуризації і критеріїв їх досягнення;
- ✓ оцінки всіх можливих результатів реструктуризації, використовуючи порівняльний аналіз альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей;
- ✓ комплексного аналізу й оцінки досягнутих результатів.

Основні принципи формування організаційно-економічного механізму реструктуризації підприємств визначають структуру й елементи даного механізму. [2] Як складова системи управління підприємством виступає блок-схема формування та удосконалення організаційно-економічного механізму реструктуризації, що включає наступні елементи (рис. 1):

- ✓ передумови процесів реструктуризації;
- ✓ цілі і критерії їх досягнення;
- ✓ систему принципів і положень управління реструктуризацією;
- ✓ напрями, форми, структури, методи і засоби реструктуризації;
- ✓ стратегії реструктуризації;
- ✓ механізм обліку й узгодження інтересів учасників процесу реструктуризації;
- ✓ механізм самоорганізації;
- ✓ аналіз й оцінку заходів реструктуризації і здійснення зворотного зв'язку;
- ✓ результати реструктуризації.

Механізм, що діє, повинен базуватися на наступних положеннях:

1. Формування оптимальної структури цілей розвитку підприємства.

При формуванні структури цілей слід дотримуватися певної їх пріоритетності і співпорядкування. Найбільшу дію на поведінку підприємства чинять економічні цілі реалізації, що є джерелом соціальних й інших позаекономічних ланцюгів.

2. Облік і узгодження інтересів учасників процесів реструктуризації при формуванні системи цілей даних процесів.

Першочерговість даного положення обумовлюється необхідністю формування потужного мотиваційного середовища для процесів реструктуризації. Треба створити такі мотиви і стимул-реакції, щоб процеси реструктуризації були вигідні всім – власникам, менеджерам і працівникам підприємства. Це складне, але вирішуване завдання. Ефективність реструктуризації підприємства визначається узгодженістю дій учасників при стимулюючій і контролюючій ролі держави. Спільною точкою перетину інтересів учасників процесів реструктуризації повинно стати досягнення

економічних цілей підприємства.

3. Організаційно-правова форма підприємства має бути адекватна цілям і змінам внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Вибір організаційно-правової форми має бути орієнтований на постійних учасників виробництва, враховувати в комплексі посадову, фінансову репутацію і соціальну відповідальність і залежати від умов функціонування підприємства.

4. Розробка та реалізація заходів реструктуризації є стратегічним завданням й обумовлює необхідність використання інноваційних методик і технологій управління.

Стратегія реструктуризації є основою її проведення і повинна визначати основні напрями, методи і засоби досягнення цілей ефективного функціонування і розвитку. При цьому стратегія реструктуризації є складовою стратегії розвитку підприємства і необхідною умовою її реалізації.

5. Під час розробки і реалізації заходів реструктуризації перевагу слід надавати заходам, що мають інноваційний характер.

Повномасштабна реструктуризація промислових підприємств вимагає вживання прогресивних технологій і розвитку інноваційного підприємництва. Оновлення основного капіталу, розвиток кадрового потенціалу є наслідками широкого кола інновацій в процесі реструктуризації. Їх використання є необхідною умовою безперервного підвищення ефективності і розвитку підприємства.

6. Інтеграція методів технологічного контролю і моніторингу в процеси реструктуризації підприємства.

Процеси реструктуризації протікають безупинно в рамках розвитку підприємства, тому ефективно оперативне управління цими процесами можливе на основі інтеграції методів технологічного контролю та моніторингу. Дані методи дозволяють виділяти у зовнішньому і внутрішньому середовищі такі минулі події і спрогнозувати ті майбутні тенденції, які слід розглядати як життєво важливі напрями в діяльності підприємства. Організація системи моніторингу на підприємстві – це не тільки встановлення нового програмного забезпечення, а більшою мірою забезпечення людськими ресурсами – експертами, аналітиками, збирачами інформації та ін..

7. Формування єдиної інформаційної основи управління процесами реструктуризації.

Для вироблення ефективних управлінських рішень з реструктуризації необхідно оперувати обґрунтованою і достовірною інформацією про стан самого підприємства та його оточення. Оскільки будь-яка управлінська діяльність спрямована на об'єкт управління, його стан свідчить про ефективність управління.

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ

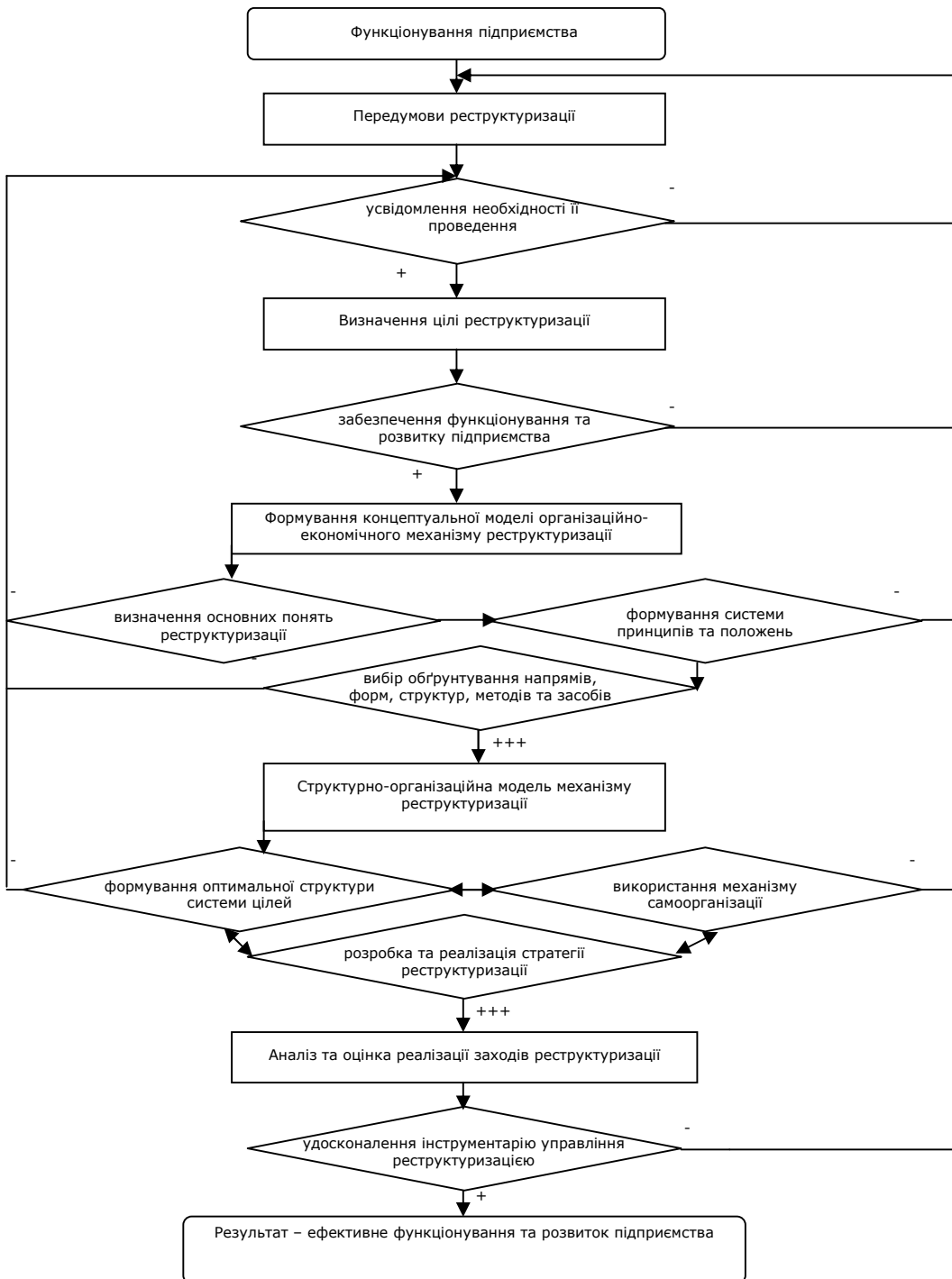


Рис. 1. Блок-схема формування та удосконалення організаційно-економічного механізму реструктуризації підприємства

Тому ефективність процесів реструктуризації визначається результатами діяльності підприємства і перспективами його розвитку, а єдина інформаційна база є системою кількісних і якісних показників за видами та сферами діяльності підприємства. Кількісні показники використовуються для вираження величин, що характеризують кількісну сторону господарської діяльності, якісні дозволяють оцінювати відповідність будь-яким стандартам і рівень ефективності використання ресурсів.

8. Використання аналітичного інструментарію управління реструктуризацією.

Систематичний аналіз та оцінка процесів реструктуризації дозволять керівництву підприємства комплексно оцінювати діяльність підприємства і приймати ефективні стратегічні рішення. Систематичність як принцип аналітичного дослідження проявляється в постійному відстеженні змін, що відбуваються на підприємстві і визначенні найбільш відповідного моменту для реалізації заходів щодо його вдосконалення.

Проведення аналітичного дослідження пов'язане з цілеспрямованим вибором сукупності методів, що забезпечують функціональну повноту аналізу при обмеженні витрат часу та коштів на його проведення. Використання економіко-математичних методів за допомогою пакета прикладних програм дозволить вирішувати завдання моделювання процесів реструктуризації і на цій основі розробляти плани, прогнози і стратегії для досягнення поставлених цілей.

9. Використання інноваційних технологій в управлінні, виробництві та інших сферах діяльності підприємства вимагає відповідного професійного і кваліфікаційного рівня персоналу підприємства.

Підприємство – це, насамперед, система соціальна. У центрі управління підприємством – люди, які є основою будь-якої організації. Здібності людей домагатися поставлених цілей, їхній інтелект, мотиви поведінки визначають рівень самоорганізації підприємства за рахунок забезпечення його постійного професійного росту. Ефективність процесів реструктуризації значною мірою залежить від здібностей персоналу управління ефективно управляти цими процесами. Тому реструктуризація повинна бути спрямована, насамперед, на розвиток здібностей персоналу підприємства за рахунок забезпечення його постійного професійного росту.

10. Формування бази знань на підприємстві, що дозволяє накопичувати, вивчати і використовувати досвід реструктурованих підприємств.

За ці функції відповідають когнітивні механізми підприємства – механізми колективного відбору, сприйняття та інтерпретації інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, а також переробки цієї інформації для екстракції і збереження знань. Ефективність когнітивних механізмів

визначається характеристиками мислення індивідів (працівників, менеджерів, акціонерів), їхніх здібностей до аналізу й оцінки, навчання і запам'ятовування. Особлива роль у використанні когнітивних механізмів у процесах реструктуризації відводиться групам та колективам, які беруть участь у підготовці, прийнятті та реалізації рішень на підприємстві.

11. Провідна роль в процесі реструктуризації відведена керівнику підприємства.

Всі функції управління процесами змін на підприємстві – передбачення, організація, мотивація, координація, контроль будуть більш результативними, якщо керівник є лідером. Фактор лідерства повинен виявлятися на всіх рівнях управління підприємством. Основними рисами лідера є високий професіоналізм, особистий внесок у досягнення цілей, вміння організувати людей і раціонально розподіляти ресурси з метою виконання поставлених завдань, формулювати бачення майбутнього і домагатися виняткових і довгострокових результатів. [3]

12. Підвищення відповідальності керівника підприємства за результативність роботи підприємства.

З метою підвищення відповідальності керівника підприємства (генерального директора) доцільним є формування системи поточного та перспективного стимулювання генерального директора, посилення залежності між становищем підприємства на ринку й оплатою праці генерального директора, розширення відповідальності генерального директора (включаючи особисту майнову) за дії, які завдають збитки підприємству.

13. Забезпечення соціальної спрямованості процесів реструктуризації.

Підприємство, як уже зазначалось, – це соціальна система, ефективність якої залежить від головного її ресурсу – людини. Завдання управління полягає в тому, щоб організувати спільну ефективну діяльність працівників у процесі реструктуризації підприємства. Така діяльність можлива за рахунок забезпечення представництва інтересів працівників у системі прийняття рішень організації постійно діючого органу, який представляє стратегічні інтереси трудового колективу.

14. Створення корпоративної культури, що сприяє самонавчанню та творчій активності персоналу підприємства.

Корпоративна культура є потужним інструментом реструктуризації, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи й окремі особи на досягнення цілей, мобілізувати ініціативу співробітників і підвищити ефективність комунікативних функцій. До програм формування високого рівня корпоративної культури відносяться: кадрова політика, система навчання персоналу, система мотивації і стимулювання.

Стойкість концептуальної моделі організаційно-економічного механізму

реструктуризації, її реалізація на підприємстві залежить від періодів розвитку і характеру зміни середовища підприємства. Середовище може змінюватися шляхом повільного або швидкого еволюційного розвитку (загальногосподарських відносин економіки, темпів технічного розвитку) або шляхом революційних перетворень. При цьому, чим «консервативніша» позасистемна і внутрішньосистемна ситуація, тим триваліша дія елементів сформованого механізму і тим завершеношою буде відповідність його форм цій ситуації. Тому дана система положень не є абсолютно завершеною стосовно реального втілення механізму реструктуризації на підприємстві. Вона повністю буде визначатися характерною ситуацією, що склалася на конкретному підприємстві, готовністю його керівництва до впровадження та реалізації організаційно-економічного механізму реструктуризації.

#### Список використаних джерел:

1. Отенко И.П. Методологические проблемы формирования организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности предприятия // Висник ХДЕУ. – 2000. - №4(16).
2. Алпатов А.А. Управление реструктуризацией предприятий. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 368с.
3. Прохорова В.В. Реструктуризация организационно-хозяйственной деятельности предприятия в условиях трансформации экономики: дис. ...канд. техн. наук: 08.06.01 / Прохорова В.В. – Х., 2001. – 185 с.

УДК 005.93:334.716

**Б.М.Максимів, к.е.н, М.Б.Катарина,**  
Львівський національний університет ім. І.Франка,  
м. Львів

### **РОЛЬ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У статті автори проаналізували теоретичні аспекти управління матеріально-технічним забезпеченням, його роль в діяльності сучасних промислових підприємств, а також критерії оптимізації матеріальних ресурсів.

Матеріально-технічне забезпечення – це спосіб організації злагодженої діяльності підприємства, що дозволяє об'єднати зусилля різних структурних елементів, які виготовляють та реалізують товари і послуги, з метою оптимізації фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, що використовує організація для реалізації своїх економічних цілей.

В статье авторы проанализировали теоретические аспекты управления материально-техническим обеспечением, его роль в деятельности современных промышленных предприятий, а также критерии оптимизации материальных ресурсов.

Материально-техническое обеспечение – это способ организации согласованной деятельности предприятия, что позволяет объединить усилия разных структурных элементов, которые изготавливают и реализовывают товары и услуги, с целью оптимизации финансовых, материальных и трудовых ресурсов, которая использует организация для реализации своих экономических целей.

In the article authors analysed the theoretical aspects of management logistical support, his role in activity of modern industrial enterprises, and also criterion of optimization of material resources.

Logistical support – it the method of organization of the concerted activity of enterprise, that allows to join forces, which make and realize goods and services different structural elements, with the purpose of optimization of financial, material and labour resources, which uses organization for realization of the economic aims.

**Ключові слова:** матеріально-технічне забезпечення, управління матеріально-технічним забезпеченням, план матеріально-технічного забезпечення, норми витрат ресурсів.