

7. Про цінні папери і фондовий ринок: Закон України № 3480-IV від 26.02.2006 із змінами і доповненнями до № 4093-IV від 09.12.2011 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3480-15>.
8. Фінансові інструменти: Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 13; Затв. Наказом Міністерства фінансів України № 559 від 30.11.2001 із змінами, внесеними наказом № 1591 від 09.12.2011 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01>
9. Цінні папери і фондовий ринок. Інструменти фондового ринку : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://business-abc.ru/tsinni-papery-i-fondoviy-rynok-instrumenty-fondovoho-rynku>.

Даниленко С.В.

УДК 005.71

## АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Організаційні перетворення можуть бути різноманітними (реструктуризації, реорганізації, реформування, реінжинірингу) залежно від цілей, масштабів перетворень, характеру та рівня прояву. Сучасні підприємства функціонують та розвиваються в умовах динамічного конкурентного середовища та нестабільного фінансово-економічного простору, тому потреба в своєчасній адаптації є нагальною, а постійні організаційні перетворення стають управлінським інструментарієм підтримки та формування бажаного фінансово-економічного стану підприємств. При аналізі організаційних перетворень постає проблема, пов'язана з обґрунтуванням доцільного аналітичного забезпечення моніторингу результатів перетворень, визначення ступеня реалізації змін, готовності підприємств до подальших змін: яку саме методику або методичний підхід обрати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Широкому спектру проблем підприємства щодо організаційних перетворень присвячено наукові праці видатних закордонних вчених, у роботах яких перетворення пов'язані з еволюційним характером розвитку організацій і спрямовані на забезпечення їх ефективності в короткостроковому та довгостроковому періодах. Однак слід підкреслити, що економічні умови функціонування вітчизняних підприємств суттєво відрізняються від міжнародної практики, що обумовлює необхідність проведення системних досліджень і на цій основі постійного вдосконалення теоретичних основ управління вітчизняними підприємствами.

Серед вітчизняних та російських вчених питання управління організаційними перетвореннями досліджують М. Д. Аїстова, А. А. Алпатов, Л. К. Глиненко, В. Н. Гриньова, С. Б. Довбня, Є. В. Лужко, І. І. Мазур та ін. Сучасні теоретичні дослідження розкривають концепції, методи організаційних перетворень, передумови, що їх обумовлюють, стратегічні аспекти. Разом з тим недостатньо приділено уваги моніторингу цих процесів, виміру показників їх ефективності. Відсутність єдності у підходах щодо оцінювання організаційних перетворень підприємств та організацій обумовлює необхідність проведення подальших досліджень, розробки теоретичних і методичних положень з метою формування бажаного економічного стану підприємства.

Формулювання цілей статті. Дана стаття присвячена висвітленню та узагальненню теоретичних досліджень щодо оцінювання організаційних перетворень, наявного методичного забезпечення аналітичного супроводження та моніторингу цих процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. При дослідженні організаційних перетворень першим завданням є відстеження процесів організаційних перетворень та інтенсивності їх протікання. Оцінити перебіг процесів організаційних перетворень на підприємствах можливо на основі показників демографії підприємств, які відображують в статистичній формі звітності 1-підприємництво. Під демографією підприємства розуміють відомості про створення, ліквідацію, зміни даних про стан підприємства, включаючи реорганізацію (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення), закриття, призупинення господарської діяльності без офіційного закриття, зміну окремих реквізитів та ін. При аналізі змін стану і структури підприємства розглядаються: структура розмірів підприємства, що виражаються через кількість зайнятих, обсяг виробленої продукції, товарообіг або додана вартість, структура видів діяльності, а також структура самого підприємства.

Так, організаційні перетворення у формі реорганізації підприємств охоплюють широкий спектр інституціональних процесів і спрямовані на формування корпоративного сектору економіки. Серед напрямків реорганізації підприємства мають звітувати про злиття, поглинання, об'єднання, утворення нового підприємства, поділу підприємства на декілька, поновлення тимчасово припиненої діяльності раніше створеного підприємства, перетворення (зміна) організаційно-правової форми. Реалізуючи реструктуризацію, підприємства звітують про передачу та продаж власних активів, розширення шляхом купівлі й одержання власних активів, оренду основних фондів іншого підприємства, оренду основних фондів свого підприємства.

Існуючий аналітичний інструментарій, застосований в напрямку дослідження процесів перетворень на підприємствах [1 – 6] спрямований або на економічне обґрунтування доцільності організаційних перетворень, або на аналіз ефективності реалізації цих процесів. Так, для вирішення завдання економічного обґрунтування доцільності реструктуризації використовуються якісні та кількісні методи. Якісна оцінка базується на системі критеріїв, що дозволяють з мінімальними витратами часу побачити необхідність

структурних перетворень бізнесу. Кількісна оцінка використовується у випадках превентивної реструктуризації при відносно стабільних фінансово-економічних показниках діяльності підприємства; в умовах конфлікту інтересів зацікавлених сторін у момент прийняття рішення про реструктуризацію; для економічного обґрунтування оптимальності обраних її напрямів. Так, наприклад, для оцінювання ефективності програм реструктуризації, як правило, застосовують широко відому методику, що ґрунтується на визначенні продуктивності використання ресурсів підприємства [4; 5]. Як критерій такої оцінки І. Ансофф використовує показник рентабельності стратегічних капітальних вкладень, відкоректований на ступінь «оптимальності» стратегії фірми й ступінь відповідності потенціалу фірми цієї оптимальної стратегії [4]. А. А. Алпатов представляє даний критерій як відношення отриманого чистого доходу (збільшення прибутку) підприємства за рахунок здійснення заходів до вкладень у реструктуризацію [5]. Однак така оцінка на основі зайво урупненої моделі процесів реструктуризації приводить до неадекватного їхнього відбиття й істотної втрати економічної інформациї, тому що не дозволяє повною мірою враховувати взаємодію реальних факторів внутрішнього середовища, конкретизувати їхній вплив на керовані процеси.

В науковій літературі є різні підходи щодо аналітичного забезпечення процесів змін. Так, М. Д. Аїстова [6] актуальним вважає підхід, який розглядає короткострокові (продуктивність, ефективність, якість, гнучкість, задоволеність), середньострокові (конкурентоспроможність, розвиток) та довгострокові (виживання) критерії ефективності підприємств та їх реструктуризації. Такий підхід є загальним та неконкретним.

Обґрунтування доцільності організаційних перетворень шляхом реструктуризації обумовлено необхідністю проведення попередньої оцінки економічного стану підприємства і зовнішнього середовища для формування шляхів і способів реструктуризації, відбору найбільш раціональних і ефективних рішень у цій області. Ґрунтовна оцінка фінансово-економічного стану об'єкта, супроводжувана факторним аналізом його причин і наслідків, дозволяє глибше вникнути в суть проблем збитковості, неплатоспроможності, що виникли на підприємстві, та визначити їхні джерела. В навчальній літературі достатньо широко висвітлено методики експрес-аналізу стану підприємства, повного фінансово-економічного, комплексного аналізу господарської діяльності, аналізу на основі збалансованої системи показників.

Окрему групу складають методики оцінки банкрутства підприємства, які використовуються для оцінки передумов санаційної реструктуризації. Дані моделі мають суттєвий недолік (неможливість використання для оцінки ймовірності настання банкрутства вітчизняного підприємства, зокрема – державної та комунальної форм власності), що призводить до неадекватної оцінки, а, отже, і до викривлення результатів аналізу ймовірності банкрутства.

Достатньо широкий інструментарій економічного аналізу розкрито в методичних рекомендаціях Міністерства економіки України щодо моніторингу стану та наслідків діяльності підприємств («Методичні рекомендації щодо відслідкування динаміки основних економічних показників роботи стратегічно важливих підприємств і підприємств-монополістів (на основі індивідуального моніторингу підприємств)», «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», «Методика розрахунку рівня економічної безпеки України», «Методичні рекомендації дослідження стану бізнес-клімату в Україні», «Методичні рекомендації щодо прогнозування наслідків та оцінки впливу на стан економічної безпеки держави приватизації деяких категорій підприємств» [7]). Кожна з наведених методик може бути корисною на етапі виявлення передумов (підготовчому етапі) реструктуризації промислового підприємства.

Наведені методики аналізу стану та діяльності підприємства побудовані на обробці кількісної інформації (даних статистичної, бухгалтерської та фінансово-економічної звітності підприємств), для обробки якої використовуються розрахункові методи аналізу.

Огляд наукових праць стосовно проблематики організаційних перетворень доводить, що при розробці методів дослідження та оцінки процесів змін, зокрема, реструктуризації поняття «продуктивність», «ефективність», «гнучкість», «виживання» використовуються найчастіше та без пояснення їх змісту, так якби це була давно вирішена проблема. Холл, Р., автор відомих наукових робіт з теорії організації, доводить, що ефективність є узагальнюючою характеристикою, «високо комплексною» [8, С. 397], результативності та продуктивності економічних явищ, мірилом досягнення цілей організації. Поняття ефективності прямо пов'язане з оцінкою функціонування та зміни організації. А оскільки критерії позитивності зміни різноманітні, то і розуміння ефективності неоднозначно. Вибір того чи іншого показника залежить від багатьох факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх по відношенню до конкретного підприємства. Зокрема, в якості індикаторів ефективності діяльності можуть виступати як традиційні показники, такі як частка ринку, темп зростання продажів, рентабельність, вартість бізнесу, динаміка повернення інвестицій, приріст площ, товарообіг та кількості покупців, сума контрактів, чистий прибуток і ін., так і специфічні: зміна сегменту споживачів вироблюваної продукції, місце підприємства в світових рейтингах. Найчастіше аналіз результативності діяльності підприємства зводиться до фінансового за критеріями ліквідність, стійкість, ділова активність, прибутковість (рентабельність). Використовуючи безліч фінансових показників можна дати цілком адекватну оцінку діяльності підприємства. Багато фахівців, як теоретики, так і практики закликають при оцінці ефективності діяльності підприємства використовувати нефінансові показники в комплексі з фінансовими. Серед нефінансових можна виділити: якість управління, якість товарів та послуг, рівень задоволеності клієнтів, рівень корпоративної культури, якість роботи з інвесторами, ефективність систем оплати керівництва, здатність розробляти нові продукти,

аналітичні ресурси та ефективність дослідницької роботи, здійснення стратегії, рівень довіри до керівництва, здатність залучати й утримувати співробітників, якість основних процесів, положення на ринку.

Змістовний аналіз критеріального інструментарію процесів змін вказує, що одним з найбільш коректних індикаторів динаміки розвитку підприємства в ході реструктуризації є співвідношення темпів зміни деяких з характеристик його діяльності. Зокрема, з позицій економічного аналізу зростання в динаміці і зафіксоване нижче співвідношення темпів зміни сукупного капіталу, авансованого в діяльність підприємства, обсягу реалізації і прибутку відображають позитивну тенденцію в розвитку компанії.

Розглядаючи процеси управління перетвореннями як процеси управління розвитком підприємства, відповідну підпорядкованість повинні мати й критерії для аналізу цих процесів. Тому цілям ефективного функціонування й розвитку підприємства відповідають такі ознаки: стійкість фінансово-економічного стану підприємства, підвищення ефективності його діяльності, наявність процесів зростання та інноваційного розвитку. Ці ознаки відображують сутність ефективності процесів змін й визначають набір показників, що характеризують досягнення цілей.

Стійкість фінансово-економічного стану є головною умовою ефективного його функціонування в умовах ринкового середовища і передумовою процесів злиття, поглинання, приєднання або ліквідації підприємств. Аналіз фінансово-економічної стійкості дає можливість оцінити готовність підприємства до погашення своїх боргів в короткостроковому періоді, його фінансову незалежність, тенденції зміни рівня цієї незалежності, відповідність стану активів і пасивів підприємства. Основними параметрами стійкості фінансово-економічного стану підприємства є незалежність, платоспроможність, ліквідність, фінансова стабільність. Тому до показників, що відповідають даному критерію, віднесені такі коефіцієнти: автономії, співвідношення запозичених та власних коштів, маневреності власного капіталу, забезпеченості обігових активів власними коштами, абсолютної ліквідності, критичної ліквідності, загального покриття, загальної платоспроможності, оборотності кредиторської заборгованості, оборотності дебіторської заборгованості, індекс постійного активу. Ці показники, перш за все, відповідають за питання захищеності та ризику підприємства.

Ефективність діяльності відображає економічні цілі підприємства, пов'язані із забезпеченням і максимізацією прибутку. Її визначають як «відношення «виходів» до факторів, що вводяться» [4, С. 43], «ступінь реалізації цілей організації при мінімальних, але необхідних витратах» [9, С. 111]. Як відносна величина, ефективність передбачає порівняння результату із витратами на його досягнення. Тому критерію ефективності діяльності відповідають показники використання фінансових, виробничих, трудових ресурсів через їх оборотність, а саме фондоддача та виробіток на одного працівника. Відносними характеристиками ефективності діяльності підприємства є показники рентабельності. Вони характеризують дохідність підприємства з різних позицій і групуються згідно з інтересами учасників економічного процесу та ринкового обміну.

Зростання відповідає за збільшення підприємства, що реалізується через зростання об'ємів продажу продукції, зростання частки ринку, зростання асортименту продукції, що виробляється, чисельності персоналу. Зростати означає «збільшуватися в розмірах або кількості» [10, С. 62]. Даному критерію відповідають темпи зростання обсягів реалізованої продукції (в діючих цінах), зростання активів підприємства, зростання питомої ваги виробничих активів підприємства, зростання чистого прибутку, зростання середньооблікової чисельності працівників, коефіцієнт оновлення персоналу. Дані показники доповнюють оцінку ринкової вартості підприємства й відображають характер процесів змін, їх спрямованість на скорочення або нарощування потенціалу підприємства.

Ефективність в довгостроковому періоді можлива на засадах інноваційного розвитку. Розвиток – це збільшення здібностей й компетенцій. Інноваційний розвиток управління організаційними перетвореннями спирається на попередній досвід підприємства, додаючи до нього «щось» (і за рахунок цього додавання), що спрямовує процес діяльного розвитку (нагромадження) досвіду в майбутнє. Інноваційному процесу, акцентованому на творчих і «механічних» людських проявах, властиві такі складові: фундаментом процесу служить база уже наявних знань і досвіду (не залежно від того, чи йде мова про окрему особистість, колектив або співтовариство); суб'єкт реалізації цього досвіду (людина, колектив, підприємство та ін.) має певну якість, що традиційно визначається як професіоналізм (уміння ефективно користуватися досвідом і знаннями на практиці, прагнення до вдосконалення цього вміння) та креативність (схильність, готовність, прагнення до змін); ідея (згадане раніше «щось») несе новизну й опирається на багаж наявного досвіду; набір інструментів «матеріалізації» інноваційної ідеї – створення прототипу; зовнішнє середовище – джерело знань і досвіду; інфраструктура зовнішнього середовища потенційно сприйнятлива, здатна прийняти й реалізувати інновацію; кінцевий ефект реалізації й експлуатації інновації, зокрема, що обумовив збільшення споконвічного досвіду та знань.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Розглянутий аналітичний інструментарій є основою для аналізу та систематичного моніторингу процесів змін, забезпечують контроль реалізації тактичних та стратегічних завдань організаційних перетворень підприємства. Організаційно перетворення – це достатньо широкий управлінський інструментарій, тому існують проблеми вибору критеріїв та методів їх виміру та оцінки, єдиної методики та підходу не існує. На думку автора, будь-які зміни на підприємстві, чи реструктуризація, чи реорганізація мають бути спрямовані на досягнення бажаного економічного стану, а, відповідно, результати змін описуватися критеріями виміру такого стану. Стійкість фінансово-економічного стану та ефективність діяльності відповідають за короткострокові та середньострокові результати управління змінами, критерії зростання та інноваційного

розвитку відповідають за майбутнє підприємства та є ознакою збалансованості планів керівництва із загальними планами підприємства стосовно характеру процесів змін на підприємстві.

#### Джерела та література:

1. Гриньова В. М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління : монографія / В. М. Гриньова, М. В. Новікова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 240 с.
2. Глиненко Л. К. Проектирование организационных структур управления / Л. К. Глиненко, Е. В. Лужко. – К. : Нора-Друк, 2005. – 728 с.
3. Довбня С. Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности : монография / С. Б. Довбня. – Днепропетровск : Наука и образование, 2002. – 312 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
5. Алпатов А. А. Управление реструктуризацией предприятий / А. А. Алпатов. – М. : Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. – 268 с.
6. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – М. : Альпина Паблшер, 2002. – 288 с.
7. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України : [Електронний ресурс] : офіційний сайт. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua>
8. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл; пер. с англ. Е. Нектерова; под общ. ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 508 с.
9. Федорова Н. Н. Организационная структура управления предприятием : учеб. пособие / Н. Н. Федорова. – М. : ТК «Велби», 2003. – 256 с.
10. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф; под ред. Л. А. Волковой; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.

Дементьев М.Ю.

УДК 331.101.262:338.432

### СОЗДАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

**Постановка проблемы.** Современный аграрный сектор экономики характеризуется хаотичностью формирования кадрового потенциала предприятия, высокой текучестью и старением, что является одной из главных причин его неэффективного использования. Поэтому, научный подход к формированию и использованию кадрового потенциала в совокупности с практическим управленческим опытом руководителей значительно повысит конкурентоспособность и эффективность аграрного предприятия.

**Целью статьи** является создание конкурентоспособного механизма формирования и использования кадрового потенциала предприятия аграрного сектора экономики.

**Анализ последних исследований.** Проблемы управления использованием трудовых ресурсов исследовали многие учёные. Беспалов В. А. [1] уделял большое внимание алгоритмизации процессов управления персоналом; Веснин В. Р. [2] обобщал достижения предшествующего и современного развития экономической мысли о кадровом потенциале; Генкин Б. М. [6] освещал теоретические основы анализа трудовых процессов; Есинова Н. И. [3], Иванец В. М. [4], Крамаренко В. И. [5], Черемисина С. Г. [9], Кибанов А. Я. [8] – теорию управления трудовыми ресурсами, методологию формирования системы управления персоналом, оценку результатов управленческой деятельности, Щёкин Г. В. [10] -цель, задачи принципы, формы и методы кадрового менеджмента как системы управления человеческими ресурсами.

**Изложение основного материала.** Для того, чтобы эффективно управлять кадровым потенциалом предприятий аграрного сектора экономики АР Крым, необходимо создать целостный научнообоснованный механизм, который будет учитывать интересы как отдельного работника, рабочего коллектива, так и предприятия в целом (рис. 1). Создание механизма – это непрерывный процесс, в котором можно выделить определённую последовательность и этапы. Начальным этапом является постановка проблем для конкретного предприятия, на основании которых разрабатываются цели, а затем и стратегия предприятия, включающая в себя кадровую политику.

Следующим этапом является планирование потребности в персонале, которое основывается на нормах выработки и планируемыми затратами труда. После определения потребности в количественном и качественном составе кадров необходимо назначить должностных лиц, которые будут заниматься отбором и приёмом персонала. На крупных предприятиях этим будет заниматься менеджер по кадрам, на более мелких – работники отдела кадров совместно с руководителем предприятия и менеджерами.