

3. Rishennya kolegii Ministerstva osvity i nauky, molodi ta sportu Ukrainy vid 23.01.2013. [www.mon.gov.ua/img/zstored/.../doc\\_kolleg\\_1\\_4-3\\_23012013.doc](http://www.mon.gov.ua/img/zstored/.../doc_kolleg_1_4-3_23012013.doc)

4. Statystychno analitychnyi oglyad rynku pratsi u I pivrichi 2012r. <http://ukrstat.gov.ua/>

Надійшла 12.04.2013; рецензент: д. е. н. Ведерніков М. Д.

УДК 65.016.7

I. В. БАБІЙ

Хмельницький національний університет

## МОНІТОРИНГ ПРОЦЕСІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті для проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища та розробки заходів, спрямованих на підвищення антикризового потенціалу запропоновано алгоритм запровадження механізму реструктуризації підприємств, розглянуто схему виявлення напрямів реструктуризації в системі підвищення антикризового потенціалу.*

*Ключові слова: моніторинг процесів реструктуризації, антикризове управління, антикризовий потенціал, стабілізація діяльності підприємства.*

I. V. BABIY

Khmelnitsky national university

## MONITORING PROCESSES OF RESTRUCTURING IN THE ANTICRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE

*In the article for conducting the analysis of internal and external environment and development of measures which directed on the increase of anticrisis potential the algorithm of introduction of mechanism of enterprises restructuring was offered. The chart of exposure of restructuring directions in the system of increase of anticrisis potential was considered. The monitoring components: knowledge base, of adduction the identically directed indexes for determination of directions of the machine-building enterprise general restructuring were defined. Monitoring is a necessary element organizational-economic mechanism, he includes indexes which represent the level of anticrisis; terms of collection and treatment of information; subsections which analyses information and gives suggestion for acceptance of administrative decisions; methods of development of restructuring changes, instruments and levers of increase of anticrisis potential and activation of restructuring changes, are on an enterprise.*

*Keywords: monitoring of restructuring, anticrisis management, anticrisis potential, stabilization of the enterprise.*

**Вступ.** Проведення моніторингу антикризового потенціалу підприємства має здійснюватися, виходячи з таких можливих періодів його діяльності, як піднесення, стійкий стан та передкризовий стан. Під час першого періоду фактичні показники складових антикризового потенціалу кращі ніж їх нормативні характеристики. Другий період характеризується рівністю між фактичними і нормативними показниками і в цей період відбувається певна стагнація. Передкризовий період характеризується значним зменшенням, погіршенням фактичних показників-складових антикризового потенціалу від їх нормативних характеристик. В цей період важливо запустити організаційно-економічний механізм антикризового управління реструктуризацією машинобудівного підприємства. Значення, які отримані під час моніторингу, дозволяють діяти відповідно до прийнятого рішення і розробляти адаптаційні заходи, спрямовані на реструктуризацію підприємства. Однак вірно визначений шлях реструктуризації може долатися відповідно до правильно прийнятого управлінського рішення щодо досягнення прогностичних показників та цільових установок, що відповідають корпоративності та соціальній відповідальності бізнесу.

Проблеми реструктуризації та антикризового управління розглядаються у працях багатьох відомих вітчизняних та зарубіжних вчених: Благодетелевої-Вовк С.Л., Бланка І.О., Гесця В.М., Савельєва Є.В., Прушківського В.Г., Іваниці О.Б., Качан І.В. [1–7].

**Основний розділ.** Алгоритм запровадження механізму реструктуризації (рис. 1) має включати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та розробку заходів, спрямованих на підвищення антикризового потенціалу.

На етапі обґрунтування реструктуризації основним елементом антикризового управління є оцінка здатності підприємства протистояти кризовим явищам як всередині підприємства, так і зовні. Визначення переваг, які можна отримати в результаті реструктуризації є одним із важливих етапів для прийняття стратегічних напрямів реструктуризації машинобудівних підприємств.

Важливим елементом запровадження реструктуризаційних змін на підприємстві є його здатність чи спроможність вистояти в період посилення кризових явищ. І цю здатність можна визначити за допомогою оцінки антикризового потенціалу, яка має стати обов'язковою у антикризовому управлінні підприємством.

Важливим елементом в обґрунтуванні реструктуризації є оцінка його здатності протистояти кризовим явищам. Ця здатність може бути визначена антикризовим потенціалом, його складовими: ресурсно-фінансовою, організаційно-кадровою та виробничо-технологічною.

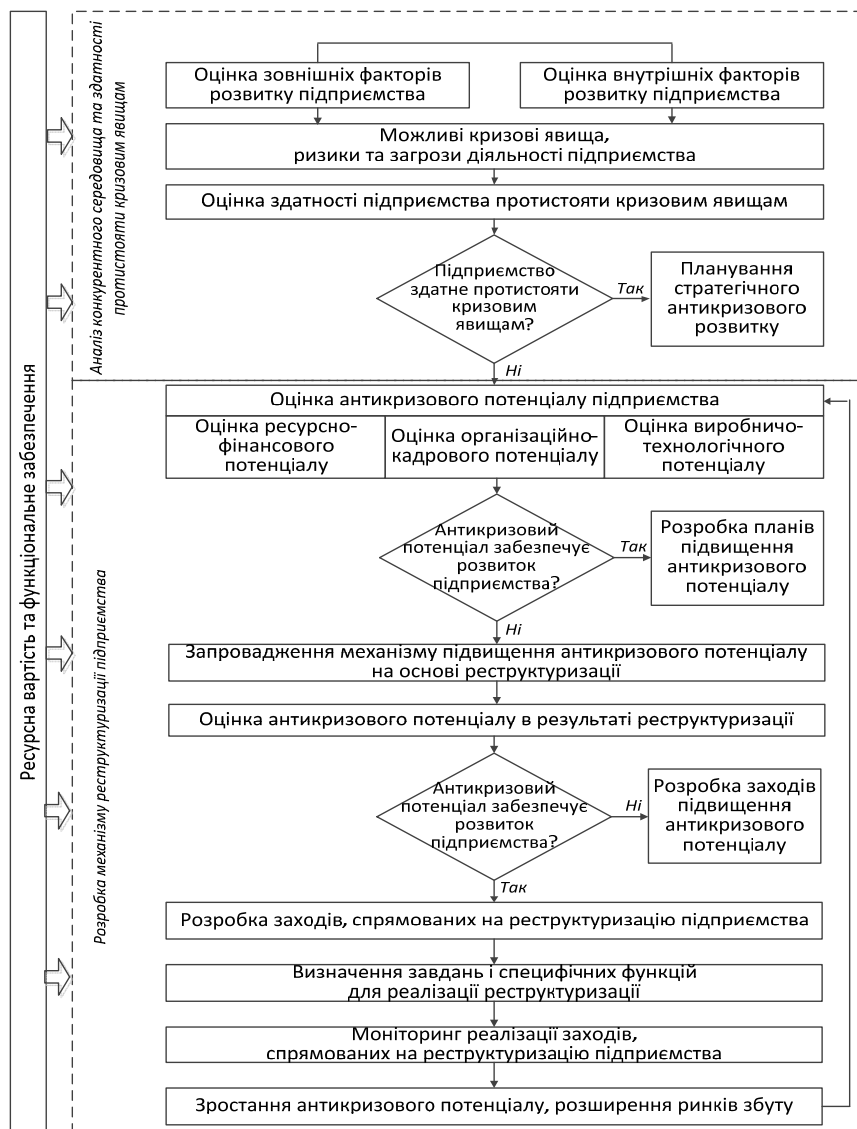


Рис. 1. Алгоритм запровадження механізму реструктуризації підприємств

Оцінка антикризового потенціалу має здійснюватись в розрізі складових, за якими можна проводити реструктуризацію. Схема встановлення напрямів реструктуризації для підвищення антикризового потенціалу має включати необхідну послідовність здійснення складових, показаних на рис. 2.

Отже, оцінка антикризового потенціалу має бути обґрунтованою в основі розробки механізму управління реструктуризацією підприємства, оскільки саме він визначає можливість реструктуризаційних змін у тому чи іншому напрямі. Такі зміни можуть стосуватись як загальних складових елементів механізму, так і окремих його показників. Тобто не обов'язково шукати спільний чи інтегральний показник рівня антикризового потенціалу, можна зупинитись лише на тих показниках, які дуже суттєво відрізняються від їх нормативних характеристик.

Моніторинг може використовуватись у даному випадку для контролю, систематичного спостереження за змінами показників, що контролюються, а також спостереження безпосередньо за конкретними підрозділами підприємства, визначення відхилень та їх причин виникнення, а також отримання необхідної інформації щодо окремих підрозділів.

Моніторинг проводиться у декілька етапів: збір інформації, аналіз та оцінка впливових характеристик, прогнозування розвитку на основі аналізу відхилень фактичного рівня антикризового потенціалу від його нормативних характеристик. Моніторинг передбачає забезпечення достовірної інформації тих, хто приймає подальші управлінські рішення; діагностику і прогнозування кризових явищ у структурних підрозділах; виявлення впливу факторів та прогнозних змін у розвитку підприємства; оцінку реструктуризаційних змін та вплив їх на ефективність діяльності підприємства.

Моніторинг передбачає ряд заходів науково-методологічного та практичного характеру, спрямованих на управління реструктуризацією машинобудівного підприємства (рис. 3).

Головними завданнями проведення моніторингу процесів реструктуризації є попередження про

кризові явища, ризики і втрати підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Таке попередження має бути заздалегідь до реструктуризаційних змін, до появи кризових явищ. Структура моніторингу має включати: підсистему засобів встановлення кризових явищ, підсистему інструментів виявлення кризових явищ (у нашому випадку це антикризовий потенціал, його показники визначення та рівень забезпечення), підсистему набору заходів, які спрямовані на підвищення антикризового потенціалу; підсистему напрямів реструктуризації підприємства.



Рис.2. Схема виявлення напрямів реструктуризації в системі підвищення антикризового потенціалу

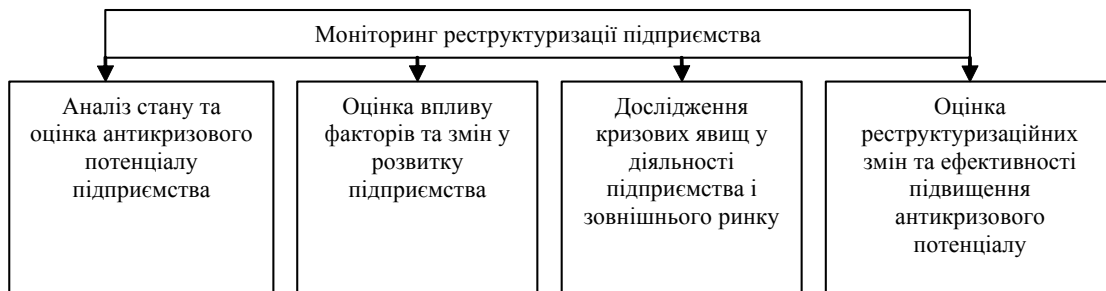


Рис. 3. Застосування моніторингу реструктуризації підприємства

Ефективний моніторинг реструктуризаційних процесів передбачає вирішення таких завдань як: встановлення переліку показників, що визначають рівень антикризового потенціалу; збір і опрацювання інформації, яка стосується напрямів реструктуризації; вибір остаточної кількості показників та їх нормативних характеристик антикризового потенціалу підприємства; порівняння відхилень фактичних показників від нормативних або порогових значень показників; отримання результатів моніторингу та формування управлінських рішень щодо реструктуризації підприємства для підвищення рівня його антикризового потенціалу (рис.4).

Інформаційна база даних моніторингу реструктуризації підприємства включає взаємодію окремих блоків і завдань реструктуризації. До перших відноситься: стан зовнішніх і внутрішніх загроз, стан фінансово-економічної діяльності підприємства, стан конкуренції в галузі, стан кадрового забезпечення, стан заборгованості суб'єктів господарювання, стан інноваційно-інвестиційної сфери. До завдань реструктуризації слід віднести: підвищення привабливості та конкурентних переваг підприємства, підвищення антикризового потенціалу в результаті реструктуризаційних змін на підприємстві.

Моніторинг внутрішнього середовища підприємства на основі фінансово-економічної, виробничо-технологічної та організаційно-кадрової інформації дозволяє відслідковувати загальний рівень антикризового потенціалу машинобудівного підприємства.

Інформаційна база формується на основі вхідної інформації щодо оцінки фактичних і нормативних показників рівня ресурсно-фінансового, організаційно-кадрового та виробничо-технологічного потенціалу,

що в свою чергу є специфічним і є основною перевагою системи моніторингу антикризового потенціалу машинобудівного підприємства.

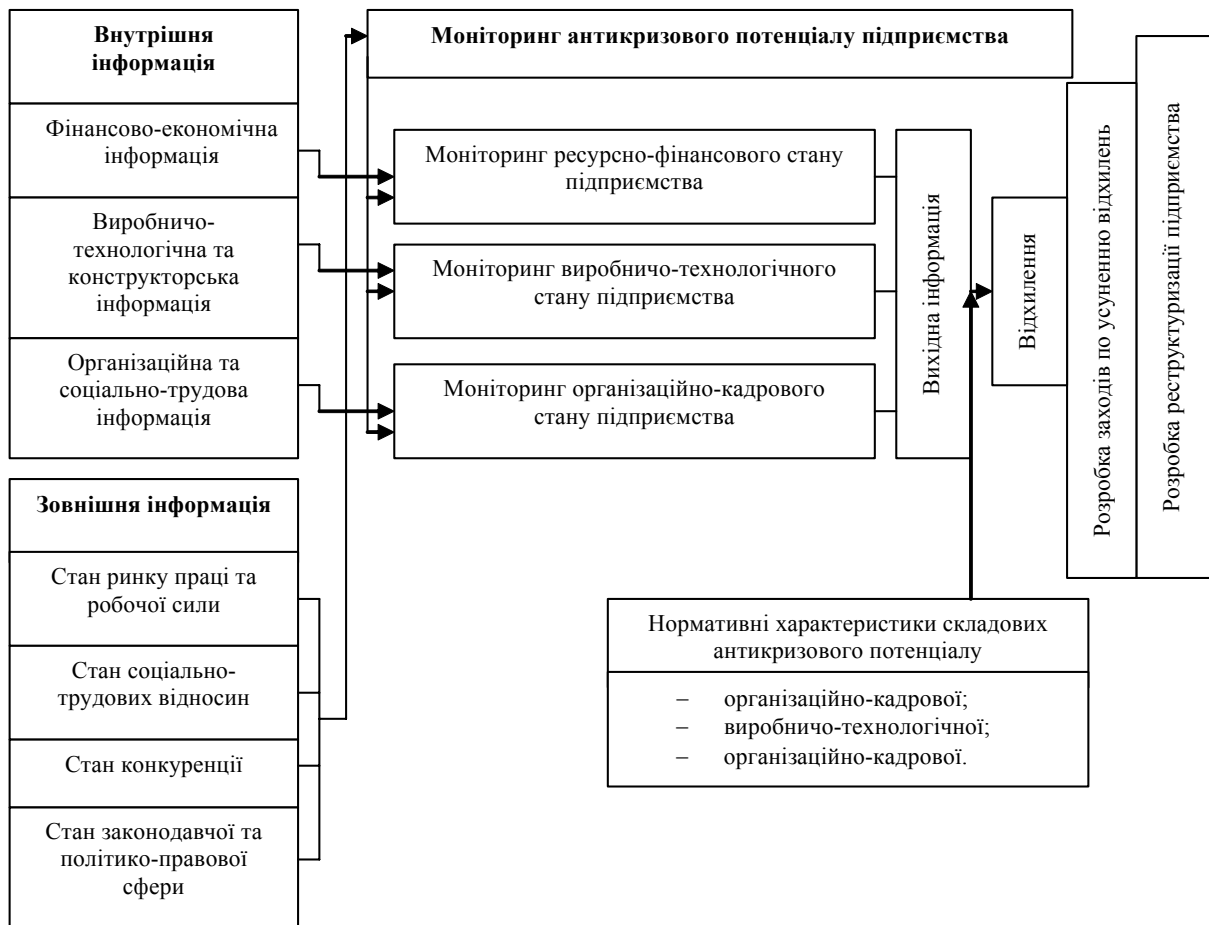


Рис. 4. Інформаційні елементи моніторингу антикризового потенціалу та реструктуризаційних процесів

Відповідно до призначення при реструктуризації у якості інструменту антикризового потенціалу інформаційна база має наповнюватися не тільки оперативними, але й тактичними та стратегічними даними для розробки заходів, спрямованих на його підвищення.

Моніторинг у механізмі антикризового управління реструктуризацією машинобудівного підприємства включає: показники, що відображають рівень антикризового потенціалу; строки збору і обробки інформації; підрозділи, які аналізують інформацію і надають пропозиції для прийняття управлінських рішень; методи розробки реструктуризаційних змін; заходи та інструменти підвищення рівня антикризового потенціалу підприємства у процесі його реструктуризації.

**Висновки.** Отже, дієвий моніторинг здатний своєчасно виявити кризові явища, оцінити їх ступінь впливу на стан фінансово-господарської діяльності підприємства та за короткі терміни відібрати напрями реструктуризації і заходи, спрямовані на підвищення рівня антикризового потенціалу підприємства. Моніторинг є необхідним елементом організаційно-економічного механізму, він включає показники, що відображають рівень антикризового потенціалу; строки збору і обробки інформації; підрозділи, які аналізують інформацію і надають пропозиції для прийняття управлінських рішень; методи розробки реструктуризаційних змін, інструменти та важелі підвищення антикризового потенціалу та активізації реструктуризаційних змін на підприємстві.

#### Література

1. Благодетелева-Вовк С.Л. Управління фінансовою санацією підприємств / Благодетелева-Вовк С.Л. – К. : Ніка-Центр, 2006. – 248 с.
2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента / Бланк И.А. – К. : Ника-Центр, 1999. – Т. 2. – 512 с.
3. Геєць В.М. Перехідна економіка / Геєць В.М. – К. : Вища школа, 2003. – 591 с.
4. Іваниця О.Б. Сучасні моделі реструктуризації українських та російських підприємств / О.Б. Іваниця, Ю.О. Нікітін // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 8. – С. 89–97.

5. Качан И.В. Реструктуризация предприятий: теория, практика, проблемы / И.В. Качан, В.В. Шевченко, В.Г. Гадецкий // Научные работы Донецкого государственного технического университета. – 2002. – № 49. – С. 59–68.
6. Прушківський В.Г. Моделі процесів реструктуризації промислових підприємств регіону / В.Г. Прушківський // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 3. – С. 29–33.
7. Савельев Є. Масова приватизація і реструктуризація в Україні: нескінченний процес? / Є. Савельев // Журнал європейської економіки. – 2003. – № 4. – Т. 2 – С. 454–466.

### References

1. Blagodeteleva-Vovk S. L. Upravlinnya finansovoyu sanatsieyu pidpriemstv.- K.: Nika-Tsentr, 2006.- 248 s.
2. Blank I.A. Osnovy finansovogo menedzhmenta. T.2. – K.: Nika-Tsentr, 1999.-512 s.
3. Geets V.M. Perehidna ekonomika. - K.: Vischa shkola, 2003.- 591 s.
4. Ivanitsya O.B. Suchasni modeli restrukturizatsiyi ukrayinskih ta rosiyskih pidpriemstv/ O.B.Ivanitsya, Yu.O.Nikitin // Aktualni problemi ekonomiki.- 2003.- № 8.- S. 89-97.
5. Kachan I.V. Restrukturizatsiya predpriyatiy: teoriya, praktika, problemy / I. V. Kachan, V. V. Shevchenko, V. G. Gadetskiy // Naukovi pratsi Donetskogo derzhavnogo tehnicnogo universitetu. - 2002.- № 49.- S. 59-68.
6. Prushkivskiy V. G. Modeli protsesiv restrukturizatsiyi promislovih pidpriemstv regionu // Investitsiyi : praktika ta dosvid. - 2008. - № 3.- S. 29-33
7. Savelev E. Masova privatizatsiya i restrukturizatsiya v Ukrayini : neskinchenniy protses? // Zhurnal Evropeyskoyi ekonomiki. - 2003. - № 4, T.2 - S.454-466

Надійшла 12.04.2013; рецензент: д. е. н. Нижник В. М.

УДК 331.2

О. М. БАКСАЛОВА

Хмельницький національний університет

## МОТИВАЦІЙНА ФУНКЦІЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

*У статті розглянута мотиваційна функція тарифної системи оплати праці. Доведено, що здійснюючи регулювання заробітної плати робітників залежно від таких чинників, як складність роботи; умови, важкість, інтенсивність праці; географічне розташування підприємства, вона є досить потужним економічним засобом впливу на матеріальні інтереси робітників, спонукаючи їх до якомога повного розкриття своїх здібностей до праці та досягнення найвищих результатів праці у даних організаційно-економічних умовах виробництва. У цьому полягає мотиваційна функція тарифної системи та її роль і значення в організації заробітної плати на промисловому підприємстві.*

*Ключові слова: мотивація, мотиваційна функція, тарифна система, тарифна ставка, оплата праці, тарифний коефіцієнт.*

О. М. BAKSALOVA

Khmelnytsky national university

## MOTIVATIONAL FUNCTION TARIFF WAGE SYSTEM

*In the article the motivational function of the tariff system of remuneration has been considered. Carrying out wage of workers control depending on such factors as: complication of work; terms, weight, intensity of labour; geographical location of enterprise, it is the powerful enough economic mean of influence on financial interests of workers, inducing them to the as possible complete opening of the capacities for labour and achievement of the greatest results of labour in information organizationally economic terms of production have been proved. This is the motivational function of the tariff system and its role and value consists in the organization of wages on an industrial enterprise.*

*Keywords: motivation, motivational function, tariff system, base salary, wages, tariff rate.*

**Вступ.** Формування в Україні ринкової моделі управління соціальними і економічними процесами та забезпечення її успішного економічного розвитку вимагає найбільш повного та ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. А це можливо лише шляхом формування їх належної мотивації до праці. У реальній економічній практиці промислових підприємств це забезпечується за допомогою різних економічних інструментів. Однак, найбільш дієвим серед них є тарифна система оплати праці. Формуючи основну частину заробітної плати, що складає її лівову питому вагу, вона досить потужно впливає на матеріальні інтереси працівників, зумовлюючи їх до найбільш повної реалізації своїх потенціальних можливостей та досягненні максимально високих результатів праці у даних організаційно-технічних умовах виробництва.