

Довгаль Е. В.

Николаевский национальный аграрный университет

МОТИВАЦИОННЫЙ МОНИТОРИНГ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЕГАЗОВЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Резюме

В статье рассматривается деятельность нефтегазовых предприятий с точки зрения мотивации управленческого персонала. Разработан алгоритм мотивационного мониторинга уровней управления нефтегазовыми предприятиями. Предложены управленческие шаги, которые необходимо сделать, чтобы улучшить производительность труда, мотивируя сотрудников к большей производительности. Усовершенствована система мотивационного мониторинга уровней управления нефтегазовыми предприятиями.

Ключевые слова: нефть, нефтегазовые предприятия, мотивация, управленческий персонал, уровни управления.

Dovhal O. V.

Mykolayiv National Agrarian University

MOTIVATIONAL MONITORING OF MANAGEMENT LEVELS OF OIL AND GAS ENTERPRISES

Summary

The article discusses the activities of oil and gas enterprises from the point of view of motivation of management personnel. The motivational monitoring algorithm of management levels of oil and gas enterprises is developed. The management steps that need to be done to improve labour productivity by motivating employees to greater productivity are proposed. The motivational monitoring system of management levels of oil and gas enterprises is upgraded.

Keywords: oil, oil and gas enterprises, motivation, management personnel, management levels.

УДК 658.14

Захаренко Н. С.

Приазовський державний технічний університет

ПРОБЛЕМЫ ТА ЗАХОДИ ЩОДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ

Досліджено та систематизовано низку основних проблем антикризового управління на промислових підприємствах у нестабільних умовах. Означено фактори, що безпосередньо впливають на розвиток кризових явищ на підприємствах. Запропоновано та систематизовано заходи, використання яких матиме позитивний вплив на подолання кризових явищ на промислових підприємствах, що працюють у нестабільних умовах.

Ключові слова: антикризове управління, промислові підприємства, нестабільні умови, банкрутство, наслідки.

Постановка проблеми. Сьогодні економіка України переживає найбільш складний етап прояву кризи із часів трансформації 90-х років. Значна кількість підприємств у процесі своєї діяльності стикається з проблемою організації процесу управління через вплив факторів, що згодом формуються в антикризові заходи. У даному разі основним завданням є своєчасне виявлення факторів прояву кризових явищ, реагування на їх прояв, формування відповідних заходів для подолання криз. Розглядаючи антикризове управління промисловими підприємствами як цілісну та необхідну систему управління, слід зауважити на те, що неодмінною умовою розробки заходів антикризового управління повинна стати системність оцінки показників діяльності підприємств, комплексність запропонованих антикризових заходів, спрямованість на зниження впливу або усунення кризових явищ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання антикризового управління промисловими підприємствами знайшли своє відображення в роботах О.І. Амоши, Т.Г. Логутової, А.М. Тка-

ченко, О.В. Хаджинової, А.В. Матвійчука, О.О. Терещенка та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження впливу кризових явищ на фінансово-економічні результати діяльності промислових підприємств України, визначення сутності та розгляд теоретичних основ антикризового управління на промислових підприємствах дало змогу означити низку проблем антикризового управління підприємствами у нестабільних умовах існування та розвитку, застосування яких дає можливість означити напрям для подолання криз на промислових підприємствах. Установлено, що антикризове управління підприємством повинно мати системну основу, оперувати достовірною інформацією під час діагностування криз, мати чітку, поетапно розроблену програму реалізації антикризових заходів, та оперувати достатнім обсягом ресурсів для подолання кризи.

Мета статті полягає у дослідженні та систематизації проблем та означенні заходів антикризового управління промисловими підприємствами України в нестабільних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розгляд хронології виникнення, розвитку та наслідків кризових явищ у діяльності промислових підприємств та їх вплив на економіку держави свідчать про відсутність ефективного комплексного антикризового управління як на макро-рівні, тобто держави, так і на мікрорівні – підприємства, що є першою проблемою. При цьому в ході дослідження теоретичних основ антикризового управління на промислових підприємствах виявлено значну кількість праць науковців, які займаються вивченням та дослідженням проблем антикризового управління.

Однак багато наукових праць не знайшли на сьогоднішній день практичного обґрунтування та підтвердження, незважаючи на той факт, що протягом усіх років незалежності промислові підприємства знаходились в «умовно-стабільній системі розвитку», але переважна більшість – у «системі з проявом кризових явищ», як і держава в цілому.

Необхідними є визначення та систематизація низки основних проблем антикризового управління на промислових підприємствах у нестабільних умовах, таких як: недосконалість податкової системи, системи підготовки антикризових менеджерів, циклічні потреби модернізації та реструктуризації підприємств, неплатежі, втрата конкурентних переваг, банкрутство та ін.

Прояв наслідків фінансово-економічних криз та неготовність економіки своєчасно реагувати на них свідчать про недосконалість податкової системи через співвідношення фіскальної та регулюючої функцій, а саме за рахунок використання інвестицій для забезпечення конкурентоспроможності з метою регулювання попиту та пропозицій. Функція регулювання у цьому разі здійснюється через налаштування податкових ставок, урахування особливостей платників податків, надання податкових пільг, визначення рівнів бюджетної системи.

Аналіз статистичних даних щодо переоплати податків в Україні свідчить про значне збільшення обсягу податку на прибуток та інших податків починаючи з 2008 р. та значний зріст ПДВ у 2009 та 2014 рр. (рис. 1) [1]. Слід зазначити, що протягом останніх років розвиток промислових підприємств мав прояв негативної динаміки, тоді як рівень податків значно збільшувався, доповнюючи значний вплив кризових явищ.

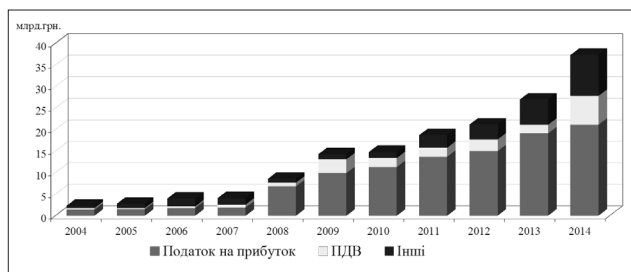


Рис. 1. Динаміка показників переоплати податків [1]

Проте слід зауважити, що у держави перед підприємствами України мається залишок невідшкодованого ПДВ на розрахункові рахунки (рис. 2). Протягом 2004–2009 рр. спостерігалось значне збільшення обсягу невідшкодованого ПДВ, яке в 2009 р. сягало 24,2 млрд. грн. Скорочення обсягів невідшкодованого ПДВ відбувалось протягом 2010–2013 рр., а в 2014 р. знов збільшилося – до 21,6 млрд. грн.

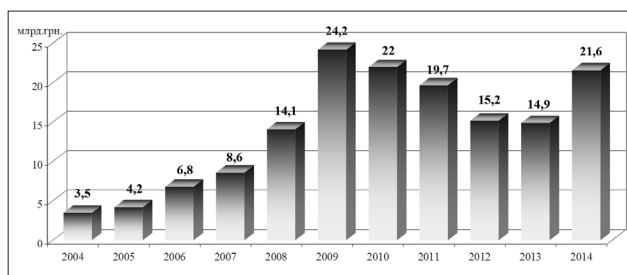


Рис. 2. Залишок невідшкодованого ПДВ на розрахункові рахунки [1]

Зростання обсягів податків, несвоєчасне повернення на розрахункові рахунки підприємств України ПДВ стає одним із ключових кризових факторів, що є бар'єром на підприємствах для подолання кризових явищ за рахунок браку коштів.

Проведене дослідження дало змогу означити недосконалість функціонування податкової системи України та стверджувати про її недоліки за рахунок неможливості реагування у повному обсязі на прояв наслідків зовнішніх кризових явищ. Посилення впливу негативних явищ відбувається через поглиблення невідповідностей макроекономічних процесів, що призводить до прояву загальнокризової системи.

Враховання зарубіжного досвіду з урегулювання податкової політики у час прояву загальнокризової системи через ранжування ставок оподаткування, реформу податкового законодавства є додатковими заходами антикризового управління як на рівні держави – основного розпорядника фінансової системи, так і на рівні підприємств – основних джерел поповнення державного бюджету.

За ствердженням О.Г. Римар, антикризове податкове регулювання як «вбудований гнучкий інструмент» у системі загальнодержавних антикризових заходів діє цілеспрямовано й активно, виконуючи основну регуляторну функцію незалежно від волі суб'єктів господарювання задля зменшення глибини економічних криз, стабілізації господарської кон'юнктури та збільшення темпів економічного зростання [2]. Відмітимо, що антикризове податкове регулювання – це найбільш динамічний і мобільний елемент як загальнодержавного податкового менеджменту, так і антикризової політики.

Зазначимо, що в умовах сьогодення вирішення питань недосконалості податкової системи є запорукою реформування українського фондового ринку, залучення додаткових іноземних інвестицій, запровадження сучасних антикризових заходів.

Проблема відсутності комплексного ефективного антикризового управління пов'язана з проблемою дефіциту кваліфікованих кадрів. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра» від 29 квітня 2015 р. № 266 (зі змінами та доповненнями), у вищих навчальних закладах не ведеться підготовка спеціалістів за напрямом «антикризове управління» або спеціальності «менеджер антикризового управління» [3]. Під час підготовки спеціалістів навчальні програми лише обмежуються окремими навчальними курсами: «Антикризовий менеджмент», «Антикризове управління» та ін.

Проведене дослідження з вивчення тенденцій ринку праці свідчить, що спеціалістами з найбільш високим рівнем попиту є інженер ІТ, програміст із рівнем заробітної плати молодого спеціаліста у 400 дол. США (чотири претенденти на одне місце) (рис. 3).

Спеціалісти з менеджменту, економіки та фінансів займають також позиції лідерів із достатньо високими рівнями очікуваної заробітної платні, але спеціальна підготовка з антикризового менеджменту та отримання практичного досвіду в умовах реалій українських промислових підприємств відсутні.

В умовах, коли держава протягом багатьох років незалежності відчуває вплив значної кількості кризових явищ, що відбиваються на показниках діяльності промислових підприємств, відсутність підготовки антикризових менеджерів – друга основна проблема антикризового управління.

Наступною проблемою антикризового управління підприємствами є «передчасне банкрутство». Як стверджує О.В. Хаджинова, впродовж 2002–2011 рр. кількість банкрутств підприємств щорічно зростала [5]. Найбільш активне зростання їх кількості відбувалось у 2006 р. У 2007–2009 рр. кількість банкрутств зросла і досягла максимальної величини в 2009 р. – 15 642 справи. У 2010 р. кількість збанкрутілих підприємств зменшилась до 14 509, така ж тенденція зберігалась у 2011 р.

Відсутність кваліфікованих кадрів з антикризового управління стає причиною неефективного антикризового управління підприємствами, значна частина яких, потрапляючи в кризове становище, посилює його наслідки власними діями, що призводить до банкрутства або ліквідації підприємств.

Було виявлено, що значна частка збанкрутілих підприємств створювала штучні кризи з метою оголошення підприємства банкрутом (фіктивне банкрутство). У цьому разі необхідність антикризового управління відсутня, кризовий стан використовується власниками підприємств як привід для банкрутства, а неможливість своєчасного погашення заборгованості розглядається як шахрайство. У 1997 р. податковими управліннями виявлено 165 фіктивних підприємств [1], а в 2009 р. – 6 100 підприємств. Таким чином, слід зазначити, що збільшення кількості підприємств, зареєстрованих арбітражними судами за справою про банкрутство, не завжди свідчить про наявність та прояв кризових явищ на підприємствах і потребує застосування антикризового управління.

Проте означені проблеми антикризового управління є проблемами загального характеру та

більш притаманні підприємствам, що знаходяться в «умовно-стабільній системі» розвитку.

Звернемо увагу, що на етапі діагностування показників діяльності, яке проводиться на багатьох промислових підприємствах вже багато років, не завжди прояв кризових явищ виявляється своєчасно та оперативно приймаються відповідні антикризові заходи. Перехід від пасивного антикризового управління до його активної фази достатньо швидкий та потребує конкретних ефективних дій, прийнятих оперативно та за значних витрат із боку підприємства.

Таким чином, проблеми антикризового управління на підприємствах у нестабільних умовах залежать від:

- компетентності виконавців, рівня їх освіти та існуючого досвіду антикризового управління;
- спроможності підприємства своєчасно відреагувати на прояв кризових явищ, залучити необхідний обсяг ресурсів залежно від визначеності – особисті чи позикові кошти;
- розробки власними силами чи придбання програми антикризового управління, представленої для конкретного підприємства, з урахуванням його особливостей роботи;
- реалізації запропонованих антикризових заходів із максимальним рівнем їх ефективності;
- контролю виконання програми антикризового управління на всіх етапах її реалізації.

Якщо прояв внутрішніх кризових явищ можливо спрогнозувати з високою долею вірогідності, локалізувати їх та зменшити наслідки, то стосовно впливу зовнішніх криз цього напевно стверджувати не можна. Прогнозування впливу зовнішніх кризових явищ не залежить від якості діагностики показників діяльності підприємства.

Виявлення та визначення масштабів прояву зовнішніх криз на конкретному промисловому підприємстві можливе через аналіз зовнішніх факторів: стану галузевого ринку, поведінки конкурентів, дій держави та ін. Лише в комплексному поєднанні діагностики внутрішніх факторів для визначення можливості стійкості підприємства до впливу зовнішніх криз та прояву внутрішніх, дослідженні зовнішніх чинників підприємства є можливість проведення ефективного антикризового управління.

Також слід звернути увагу на те, що реалізація пасивного антикризового управління на підприємстві позитивно впливає на його розвиток, але існування різноманітності прояву кризових явищ свідчить про те, що не всі кризи можливо локалізувати, краще їх пережити. У цьому разі основним завданням антикризового управління є розробка стратегії дій підприємства в умовах кризи з метою мінімізації наслідків прояву кризових явищ. Подолання такого роду криз найчастіше стає для підприємств фатальним та призводить до ліквідації. Керівництво підприємства безуспішно намагається боротись антикризовими заходами, витрачаючи значні кошти, ресурси та сили, що будуть необхідні після того, як криза мине, для встановлення докризових показників розвитку. Виявлення таких видів кризових явищ найчастіше потребує від антикризового менеджера кваліфікованого володіння ситуацією, швидкої реакції у розробці

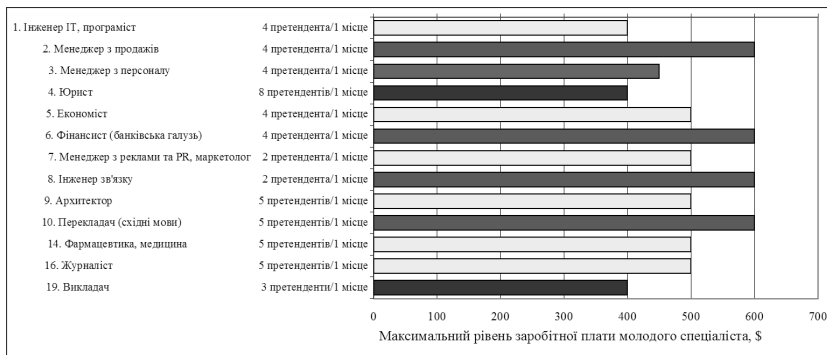


Рис. 3. Найпопулярніші спеціальності та очікуваний рівень доходу на ринку праці України в 2015 р.

Джерело: складено автором на основі [4]

антикризових заходів та рішучості в їх реалізації, що також є проявом наявності відповідної кваліфікації та досвіду.

Невідповідність кожного з цих етапів антикризового управління погрожує трансформуватись у проблему антикризового управління для конкретного підприємства, що вже знаходиться у нестабільних умовах та намагається подолати вплив кризових явищ.

Характерна особливість проблем антикризового управління пов'язана з основними аспектами діяльності промислових підприємств, специфікою їх виробничого процесу. Наприклад, близьке розміщення та безпосередній вплив бойових дій на постачання сировини, палива, здійснення виробничого процесу, головна особливість якого полягає у безперервності роботи обладнання, реалізації продукції металургійних підприємств м. Маріуполь, уже само по собі створює кризові явища, подолати котрі підприємства не в змозі. Тому з'являється необхідність у розробці та формуванні нових місій та цілей, застосування заходів та використання методів антикризового управління з метою зменшення негативних наслідків впливу зовнішніх кризових явищ, тобто переорієнтації напрямів виробництва з урахуванням потреб регіону та часу, раціональне використання існуючих ресурсів та, за необхідності, використання вторинних ресурсів для підтримки достатнього рівня завантаження обладнання виходячи з особливостей процесу виробництва. Значний прояв та безконтрольний вплив кризових явищ на металургійних підприємствах невід'ємним чином вплинуть на інші сфери діяльності міста, регіону держави, враховуючи масштаби промислових підприємств.

Досліджуючи проблеми антикризового управління промисловими підприємствами у нестабільних умовах, необхідно звернути увагу не тільки на правильність діагностування та виявлення прояву кризових явищ, компетентність спеціалістів, але й на достовірність та повноту інформаційної бази. Стосовно впливу внутрішніх факторів фахівці мають змогу розраховувати на високий рівень достовірності інформації. Що ж стосується аналізу зовнішніх кризових явищ та їх вплив на діяльність промислових підприємств, інформація, що при цьому використовується, потребує постійної перевірки та підтвердження на достовірність. Неповна чи недостовірна інформація стає додатковим кризовим проявом, для подолання якого підприємству потрібні додаткові витрати та ресурси.

Отже, з метою поліпшення стану підприємств металургійної галузі необхідно зважити доцільність використання комплексу антикризових заходів.

Системні заходи:

1. Зниження податкової ставки на прибуток відносно частини прибутку, що використовується з метою реінвестування виробничих фондів підприємства. За результатами дослідження податкових систем європейських країн було виявлено, що в деяких країнах вона відсутня.

2. Звільнення на певний час від сплати ПДВ та ввізного мита для устаткування та комплектуючих, що не виробляються в Україні, ввозяться з закордону та мають енергозберігаючі властивості.

3. Із метою задоволення потреб модернізації та оновлення виробничих фондів промислових підприємств дозволити використання методу прискореної амортизації для третьої групи основних фондів.

4. Розробка та впровадження процедури легалізації тіньового капіталу в разі його використання

у вигляді інвестицій для модернізації та оновлення виробничих фондів промислових підприємств. Проведене дослідження дало змогу встановити, що майже 30% прибутку металургійних підприємств залишається на рахунках офшорних компаній, які згодом проявляються в Україні у вигляді іноземних інвестиційних коштів.

5. Розробка механізму можливого використання кредитних ліній у державних чи обраних приватних банках із метою рефінансування зовнішніх кредитів для збереження та реалізації інвестиційних планів промислових підприємств України.

6. Реалізація до означеного часу, за необхідності, відстрочки платежів щодо підвищення тарифів та цін на послуги державних монополій для промислових підприємств.

7. Своєчасне відшкодування державою промисловим підприємствам ПДВ та підготовка оперативних заходів у разі затримки державою повернення ПДВ.

8. Розробка заходів із відшкодування невиконаних державними монополіями за отриману металургійну продукцію перед промисловими підприємствами.

Заходи щодо підтримки внутрішнього попиту:

1. Розробка та впровадження заходів із метою підвищення внутрішнього попиту на металургійну продукцію (оборонна промисловість, машинобудування, будівельна галузь, будівництво оборонних споруд, відновлення інфраструктури міст та пошкоджених населених пунктів, оновлення транспортної інфраструктури), що дасть змогу для збільшення обсягів реалізації продукції металургійної галузі та дасть поштовх для розвитку сукупних виробничих галузей, а саме енергетичної, машинобудівної, будівельної, ЖКГ.

2. Надати промисловим підприємствам першочергові права на постачання товарів, робіт та послуг для виконання внутрішньодержавних замовлень.

3. Жорсткий контроль над цінами на імпортовані товари та комплектуючі для підприємств металургійної галузі з метою запобігання використанню демпінгових цін та випадків зловживання.

4. Розробка заходів та проведення зустрічей із метою розширення ринків реалізації продукції металургійної галузі на європейські ринки після зняття обмеження на покупку українського прокату.

5. Розробка та впровадження програм страхування експорту металургійної продукції спільно з партнерами-споживачами.

Висновки. Визначення основних проблем антикризового управління промисловими підприємствами у нестабільних умовах, таких як недосконалість податкової системи, системи підготовки антикризових менеджерів, циклічні потреби модернізації та реструктуризації підприємств, неплатежі, втрата конкурентних переваг, банкрутство та інших, дало змогу сформуувати перелік заходів та запропонувати рекомендації для проведення ефективного антикризового управління промисловими підприємствами у ринкових умовах з урахуванням сьогодення, а саме: реформа податкової системи з метою побудови конкурентоспроможного економічного середовища; доповнення переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, з метою комплексної підготовки спеціалістів з антикризового менеджменту; залучення інвесторів із метою модернізації промислових підприємств.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minfin.gov.ua>.
2. Римар О.Г. Податкове регулювання в системі антикризових заходів держави / О.Г. Римар // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2011. – Вип. 7(2). – С. 352–355 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/aprer_2011_7\(2\)_64.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/aprer_2011_7(2)_64.pdf).
3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра» від 29 квітня 2015 р. № 266 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-p>.
4. Топ-20 самых востребованных в Украине специальностей [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.osvita.com.ua/articles/116/>.
5. Хаджинова О.В. Сучасні тенденції банкрутства підприємств в Україні / О.В. Хаджинова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Вип. 1(2) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_066.pdf.

Захаренко Н. С.

Приазовский государственный технический университет

ПРОБЛЕМЫ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В НЕСТАБИЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ

Резюме

Исследованы и систематизированы основные проблемы антикризисного управления на промышленных предприятиях в нестабильных условиях. Определены факторы, которые непосредственно влияют на развитие кризисных явлений на предприятиях. Предложены и систематизированы мероприятия, реализация которых положительно повлияет на преодоление кризисных явлений на промышленных предприятиях, работающих в нестабильных условиях.

Ключевые слова: антикризисное управление, промышленные предприятия, нестабильные условия, банкротство, последствия.

Zakharenko N. S.

Pryazovskyi State Technical University

PROBLEMS AND MEASURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN UNSTABLE CONDITIONS

Summary

Studied and systematized a number of basic problems of crisis management at the industrial enterprises in unstable conditions. The factors that directly influence the development of the crisis in the workplace are determined. Proposed and systematized actions, the implementation of which has a positive impact on overcoming the crisis in industrial enterprises, who work in unstable conditions.

Keywords: anti-crisis management, industrial enterprises, unstable conditions, bankruptcy, implications.

УДК 658.33

Коваленко В. В.

Хмельницький національний університет

СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА МОДЕЛЬ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБРАЗ РЕАЛЬНОГО ОБ'ЄКТА

У статті розкрито сутність поняття «модель діагностики» підприємства. Узагальнено наявні в науковій літературі підходи до здійснення діагностики підприємства. Запропоновано власну структурно-логічну модель діагностики підприємства, що включає чотири етапи. Виокремлено основні характеристики структурно-логічної моделі проведення діагностики.

Ключові слова: модель, модель діагностики, принципи діагностики, структурно-логічна модель діагностики.

Постановка проблеми. З метою цільового оцінювання різних сфер діяльності, виявлення вузьких місць, перспектив розвитку, негативних чинників, що впливають на процес функціонування підприємства, та розроблення відповідних заходів діяльність підприємств різних сфер повинна підлягати діагностиці.

В основу процесу розробки управлінських рішень повинні бути покладені лише чіткі кількісні оцінки очікуваних результатів прийняття

тих чи інших рішень, що можуть бути проведені за допомогою математичного моделювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання етапів проведення діагностики в процесі управління діяльністю підприємства розглядаються у наукових працях вітчизняних та закордонних учених А.С. Вартанова, О.О. Гетьмана, Ю.А. Горбачук, Т.О. Загорної, О.К. Єлісєєвої, І.В. Кривов'язюка, Є.А. Стоянова та ін.