

# ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА

УДК 553.98:551.24

## З ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ МЕХАНІЗМІВ І ПРОЦЕДУР БАНКРУТСТВА ДЛЯ ПОКРАЩАННЯ СТАНУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПРОМИСЛОВО-ВИРОБНИЧОГО КОМПЛЕКСУ ІВАНО-ФРАНКІВЩИНИ

*І.Т.Зварич, М.С.Лосєва, Ю.І. Мартинюк, В.П.Петренко*

*ІФНТУНГ, Івано-Франківська обласна державна адміністрація, Регіональне управління з питань банкрутства міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України,  
м.Івано-Франківськ*

*Рассматривается проблема и значение использования процедур банкротства для оздоровления субъектов хозяйствования области, инфраструктуры управления этими процессами на уровне области, получен в процессе её создания и функционирования положительный опыт. Приводятся и оцениваются результаты влияния созданной инфраструктуры управления на процессы возобновления работы предприятий.*

*The problem and importance of bankruptcy procedures using for treatment of economical subjects of the region, the management infrastructure of these processes on the regional level, positive experience, received during the time of it's creation and functioning are discussed.*

*The results of impact of created management infrastructure on the processes of the enterprises activity treatment are shown and evaluated.*

Конкурентна домінанта поряд з іншими визначальними регуляторами ринкових стосунків неминуче диференціює суб'єкти підприємницької діяльності на дві великі ситуаційні категорії: підприємства прибуткові та збиткові.

Тривале функціонування збиткових підприємств в оточенні сильних конкурентів є неможливим і в країнах з еволюційно сформованою ринковою економікою припиняється з використанням узаконених процедур банкрутства, без яких забезпечення стабільного функціонування всієї системи ринкових стосунків було б нереальним.

В Україні ж такий важливий інструмент лібералізованої економіки як банкрутство до останнього часу з різних причин використовувався неефективно, що породило проблему масового існування в системі господарсько-економічних стосунків підприємств-

квзібанкрутів [12], які внаслідок втрати платоспроможності переставали бути повноцінними

їх учасниками (заблоковані картотекою рахунки в банках, неможливість отримати банківські кредити, недовіра потенційних інвесторів та комерційних партнерів і т.п.).

Наявність такого потужного загальносистемного чинника гальмування економічних реформ призводить до зниження загальної ділової активності, створення дефіциту фінансово-кредитних ресурсів, вимушеного використання бартерних схем обміну товарами і послугами тощо.

До того ж збиткове функціонування підприємств-квзібанкрутів формує значні обсяги боргових зобов'язань не тільки перед їх комерційними партнерами, а й спричиняє ланцюгове виникнення значних сум заборгованості із заробітної платні, зменшення відповідних надходжень до місцевих і Державного бюджетів та Пенсійного фонду, що негативно позначається на соціально-економічному стані населення, формує певне напруження у суспільстві, при цьому зі значною диференціацією в регіональ-

ному і навіть територіальному (міста, райони, окремі населені пункти) аспектах. Тому питання пошуку і реалізації шляхів звільнення економіки України від неефективних підприємств є вкрай актуальним і вимагає одночасного проведення як вітчизняних теоретичних досліджень, так, насамперед, і реальних практичних дій щодо їх вирішення.

Відомо, що світовий і вже набутий вітчизняний досвід рекомендує використовувати для покращання функціонування підприємств перевірені часом ефективні управлінські технології, що відомі в Україні під терміном «реструктуризації підприємств» [1, 2, 3, 4, 5, 8], а за кордоном – “реінжинірінг господарської діяльності” [10, 13], “реінжинірінг бізнес-процесів” [14] і т.п.

Однак відсутність масових прикладів активного використання технологій реструктуризації чи реінжинірінгу для оздоровлення стану суб’єктів господарювання в Україні, на думку багатьох експертів з питань управління, зумовлена рядом причин, які можна було б узагальнити, це зокрема:

- брак в управлінського та виконавчого персоналу необхідної освіти і досвіду для ефективного управління підприємствами в ринкових, особливо кризових умовах;

- практична відсутність у того ж таки персоналу належної мотивації і зумовлений цим його опір впровадженню на підприємствах необхідних змін;

- нестача у підприємств і державних органів фінансових ресурсів для розробки і проведення програм реструктуризації.

Одночасно, на думку фахівців, які мають позитивний досвід практичної роботи з українськими підприємствами в сфері використання реструктуризаційних технологій:

- “... звичайне українське підприємство, використовуючи наявні ресурси (підкреслено авт.), завдяки своїй наполегливості, тяжкій праці може подвоїти, потроїти за рік свої прибутки, покращати свою діяльність” [ 9 ];

- “... товариство не просто зберегло себе в сучасних складних умовах господарювання, а й спромоглося досягти прибутковості і завершити 2000 рік з прибутком (підкреслено авт.).” [ 4 ];

- “... завод розрахувався з банком-кредитором, розрахувався з всіма поточними платежами до бюджетів всіх рівнів і позабюджетних фондів (понад 2,1 млн.), ...” [ 11 ].

Тобто, активне використання технологій реструктуризації неефективно працюючих підприємств в багатьох випадках може прискорити

відродження виробництв, поліпшити їх загальний фінансово-економічний та організаційно-юридичний стан, зберегти, відновити або й створити нові робочі місця, збільшити кількість платників податків і життєздатних клієнтів банківської системи, стати ефективним інструментом прискорення економічних реформ в Україні.

Якщо ж керівництво того чи іншого підприємства проявляє пасивність, нерішучість в розробці і реалізації необхідних для виходу з кризової ситуації кроків, слід допомогти йому в цьому: або певним чином мотивувати необхідну поведінку, або ж домогтися її економічним (недирективним) примусом – через застосування процедур і механізмів санації та банкрутства [12].

Усвідомлюючи значний потенціал ефективного використання Закону України «Про відновлення платоспроможності підприємства або визнання його банкрутом» для оздоровлення виробничої сфери і на виконання Указу Президента України від 08.07.1998 року «Про додаткові заходи щодо посилення ефективності застосування процедур банкрутства», Івано-Франківська обласна державна адміністрація розпорядженням від 02.11.1998 року № 969 створила Комісію з питань санації та банкрутства підприємств як свій консультативно-дорадчий орган із затвердженням відповідного Положення. До неї увійшли чільні посадові особи і провідні фахівці обласної державної адміністрації, обласної Ради, господарського суду, Регіонального управління з питань банкрутства Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України та ін.

Основні функції, покладені на Комісію Положенням про її діяльність, наведені в таблиці 1. Для їх виконання Комісія наділена в числі інших такими правами:

- створювати робочі групи для проведення аналізу діяльності підприємств;

- залучати для розгляду питань, які належать до її компетенції, спеціалістів відповідних відомств, працівників органів місцевої виконавчої влади і місцевого самоврядування;

- одержувати в установленому порядку безоплатно від них, а також підприємств, установ та організацій інформацію, документи і матеріали, необхідні для виконання покладених на неї завдань.

Комісії, за висновками фахівців, вже з перших місяців її діяльності вдалося виробити системний підхід до вирішення поставлених перед нею завдань, зосередившись в першу чергу на двох основних напрямках роботи:

| з питань санації та банкрутства підприємств  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| планування і аналітика   | організація і координація   | мотивація   | моніторинг і контроль   |
| 1. Розгляд пропозицій органів місцевої виконавчої влади та місцевого самоврядування, підприємств і організацій про санацію.<br>2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств щодо визначення їх платоспроможності.<br>3. Розгляд проектів програм реструктуризації підприємств і визначення напрямків їх першочергової підтримки. | 1. Координація діяльності територіальних структур державної виконавчої влади, органів місцевої влади та місцевого самоврядування з оздоровлення фінансового стану підприємств<br>2. Надання консультативної та методологічної допомоги підприємствам і організаціям щодо:<br>- проведення інтегральної оцінки їх інвестиційної привабливості;<br>- складання бізнес-планів і програм санації. | 1. Підготовка пропозицій щодо реорганізації або ліквідації неплатоспроможних, неефективних підприємств. | 1. Забезпечення контролю за використанням фінансових ресурсів, які спрямовуються на санацію підприємств, виконання рішень щодо реструктуризації, банкрутства та ліквідації підприємств. |

- поточний моніторинг процесів, що відбуваються в промислово-виробничому комплексі області, з метою забезпечення координаційно-консультативного впливу та аналітично-інформаційного супроводу;

- стратегічне планування розвитку регіональної складової комплексної системи державного управління і впливу на процеси, що відбуваються у всіх сферах ділової активності суб'єктів господарювання області.

Поточна робота Комісії, на розгляд якої регулярно виносяться найгостріші і, як правило, складні, нестандартні питання, пов'язані з долею багатьох підприємств та їх трудових колективів, характеризується значним навантаженням. Тільки впродовж 1999 року відбулося 5 її засідань, в процесі яких були піддані детальному аналізу десятки справ про банкрутство суб'єктів господарювання різних галузей і сфер діяльності, вироблені і запропоновані до виконання рішення, спрямовані на забезпечення інтересів не лише кредиторів і боржників, а й безпосередньо працівників цих підприємств, жителів населених пунктів – місць їх розташування.

Найважливіша роль у підготовці питань, які виносяться на засідання Комісії, відводиться фахівцям Регіонального управління з питань банкрутства Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, тимчасовим робочим групам, до складу яких додатково включаються працівники органів державної влади та місцевого самоврядування, господарського суду, територіального відділення госпрозрахункового Агенства з питань банкрутства,

науковці з групи наукової підтримки, арбітражні керуючі та ін.

При цьому отримуваний в процесі роботи Комісії досвід дозволяє виділяти і узагальнювати певні проблеми стратегічного характеру, своєчасне і ефективно доцільне вирішення яких дає змогу інтенсифікувати процеси оздоровлення фінансово-економічного та організаційно-юридичного стану підприємств області [ 5 ].

За підтримки керівництва облдержадміністрації з врахуванням пропозицій Комісії та Регіонального управління з питань банкрутства до традиційних складових системи ініціювання та провадження справ про банкрутство підприємств області (Регіональне управління з питань банкрутства і територіальне відділення госпрозрахункового Агентства з питань банкрутства) були залучені додаткові, функціонально необхідні структури, участь яких в забезпеченні підготовки і проведенні процедур санації і банкрутства суттєвим чином вплинула на ефективність і якість отриманих результатів щодо оздоровлення фінансового стану підприємств. З часом система організації і проведення роботи з підприємствами – потенційними банкрутами набула вигляду, наведеного на рис. 1.

Таким чином, при тісній взаємодії керівництва облдержадміністрації, Регіонального управління з питань банкрутства і територіального відділення госпрозрахункового Агентства з питань банкрутства з ініціативи Комісії в області була створена оригінальна інфраструктура, складові якої представлені державним підприємством «Економіко-правничий центр», Навчальними центрами Проекту з фінансової реструктуризації підприємств USAID та Центру

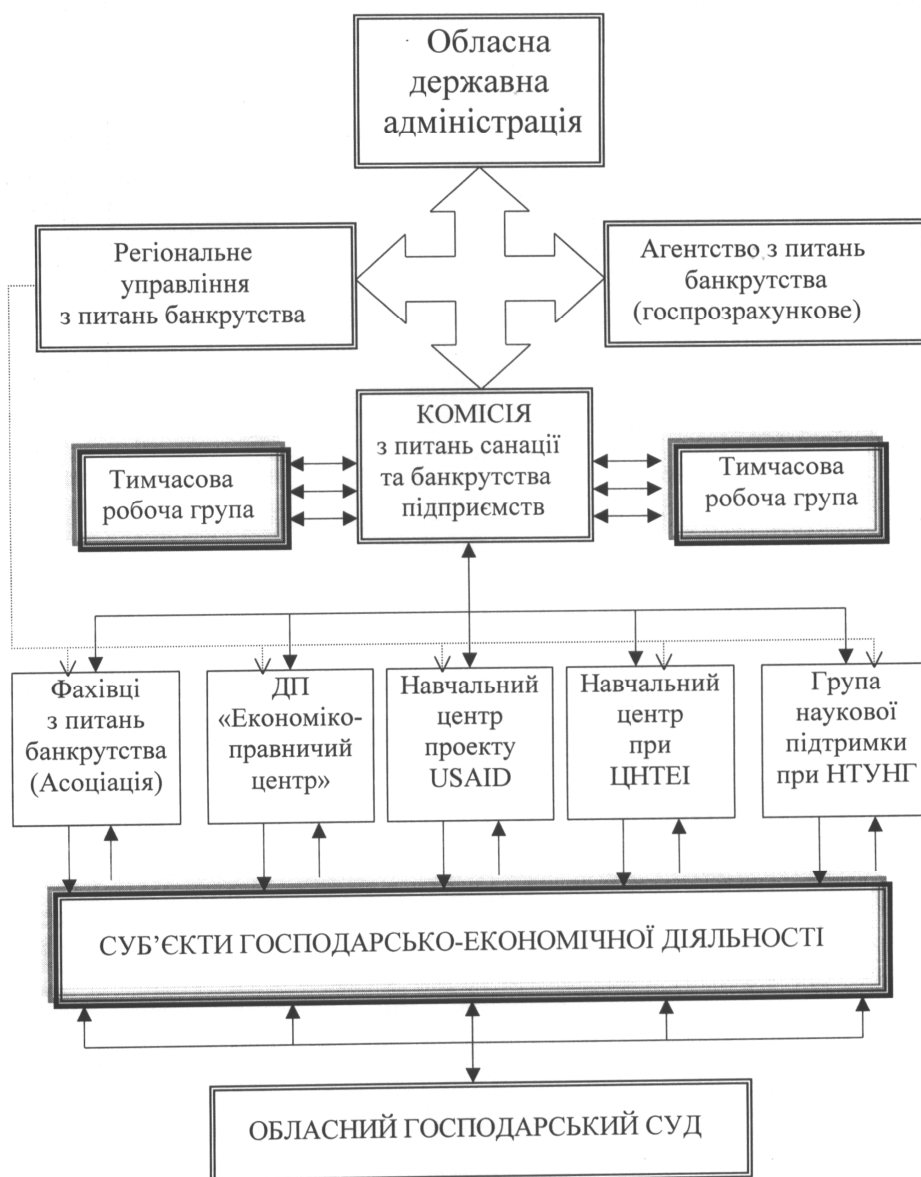


Рисунок 1 - Система управління оздоровленням господарського, фінансового та інвестиційного стану підприємств області

науково-технічної та економічної інформації (ЦНТЕІ), незалежними фахівцями з питань банкрутства та їх Асоціацією, а також групою наукової підтримки при Національному технічному університеті нафти і газу (НТУНГ).

Кожна із цих складових інфраструктури виконує притаманні тільки їй функції, орієнтовані на забезпечення певних потреб загального процесу управління оздоровленням стану підприємств (навчальних, консалтингових, науково-аналітичних та ін.).

Так, за період з січня 1999 року по листопад 2001 року навчальними центрами ЦНТЕІ,

емств USAID і ДП “Економіко-правничий центр” здійснено 16 випусків фахівців з питань банкрутства загальною кількістю 205, в т.ч. для областей: Івано-Франківської – 74, Львівської - 41, Житомирської - 23, Закарпатської та Чернівецької – по 11.

При цьому Навчальний центр Проекту з фінансової реструктуризації підприємств USAID, який за сприяння Комісії розпочав свою роботу в Івано-Франківську з грудня 1999, окрім підготовки 19 фахівців, силами своїх випускників разом з Регіональним управлінням виконав і декілька успішних пілотних про-

ектів з фінансової реструктуризації підприємств області.

Підготовлені в навчальних центрах Івано-Франківська арбітражні керуючі активно працюють в 14 областях України. Обласна “команда” практикуючих фахівців з питань банкрутства налічує сьогодні понад 30 арбітражних керуючих, яких часто запрошують для роботи і в інших областях.

Досвід узгодженого функціонування всіх зазначених складових регіональної системи управління оздоровленням фінансово-економічного та організаційно-юридичного стану підприємств постійно вивчається, аналізується, узагальнюється і активно пропагується.

З цією метою Регіональне управління з питань банкрутства і “Економіко-правничий центр” підготували і видрукували масовим тиражем 5 томів методичних матеріалів на допомогу арбітражним керуючим, котрі користуються попитом як серед арбітражних керуючих, так і суддів господарських судів, керівників підприємств та організацій.

Обласна державна адміністрація і Регіональне управління на постійній основі залучають широкий загал господарських керівників різного рівня до участі у семінарах з обміну досвідом, науково-практичних конференцій. З 1998 року в області було організовано і проведено 6 загальноукраїнських семінарів, в яких брали участь працівники органів державної влади, місцевого самоврядування, Державної податкової адміністрації, Пенсійного фонду, арбітражні керуючі, судді господарських судів, керівники багатьох підприємств не лише Західного регіону, а й інших областей України.

В листопаді 2001 року обласною державною адміністрацією за участю Агентства з питань банкрутства та його територіального органу, “Економіко-правничого центру” і кафедри “Управління виробництвом” НТУНГ була проведена перша Всеукраїнська науково-практична конференція “Практика застосування законодавства України з питань банкрутства: досвід, проблеми, перспективи”, матеріали якої планується видати у вигляді збірника доповідей і повідомлень учасників. В роботі цієї конференції взяли участь арбітражні керуючі, працівники територіальних підрозділів державних органів з питань банкрутства, голови колегій господарських судів майже з усіх областей України, а її висновки та рекомендації пройшли додаткову відповідальну апробацію під час круглого столу: “Система управління оздоровленням інвестиційного стану підприємств області з викорис-

танням механізмів та процедур банкрутства”, організацію і проведення якого Оргкомітет II Міжнародного форуму економічного співробітництва “Партнерство в ім'я злагоди та розвитку” доручив Івано-Франківській обласній державній адміністрації.

Підсумовуючи, зазначимо, що попри можливість віднесення представленої регіональної системи управління процесом оздоровлення стану підприємств виробничо-господарського комплексу області до так званих віртуальних, вона є працюючим і, що головне, ефективно діючим структурним елементом трансформаційних перетворень в регіоні.

За результатами її комплексного впливу на виробничий, фінансовий, інвестиційний стан підприємств виробничо-господарського комплексу області уже можна зробити певні позитивні висновки. Тільки за неповних два роки в області відновлено роботу більше десятка великих підприємств із використанням різноманітних санаційних процедур. Серед них: ВАТ «Отинійська меблева фабрика» – перше підприємство в Україні, яке відновило свою платоспроможність шляхом санації з подальшим залученням іноземного інвестора; ВАТ «Ворохтянський лісокомбінат», де була застосована така ж процедура; ВАТ «Деревообробний завод Осмолода», ліквідація якого здійснена через продаж новому власнику з погашенням боргових зобов'язань. Водночас, стосовно акціонерних товариств «Коломийський лісокомбінат» і «Колорит» (м. Коломия); Фірма «Барва» і «Трикотажна фабрика» (м.Івано-Франківськ); Калуська ТЕЦ і ВАТ «Галичцукор» укладено мирові угоди.

Використання процедур санації і банкрутства на цих підприємствах не лише уможливило відновлення їх платоспроможності, а й зберегло близько 7 тисяч робочих місць, забезпечило додаткові поступлення до бюджетів всіх рівнів понад 10 млн. гривень.

Тому питанням пріоритетної важливості сьогодні слід вважати перехід від взаємоузгодженої роботи всіх складових описаної системи управління процесом оздоровлення виробничо-господарського комплексу області до масштабування отриманих позитивних результатів через запровадження набутого досвіду в практику роботи інших суб'єктів підприємницької діяльності в області, серед яких (за результатами аналітичних досліджень Регіонального управління з питань банкрутства Міністерства економіки і з питань європейської інтеграції України) є ще немало підприємств з ознаками надкритичної та критичної неплатоспроможності.

До цієї групи входять ВАТ «Родон», ВАТ «Івіта», ВАТ «Автолившмаш», ВАТ «Коломиясьмаш» і багато інших, які згідно з п.5 ст.7 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» зобов'язані самостійно звернутися до господарського суду із заявою про порушення провадження у справі про банкрутство, а також ВАТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод», ВО «Карпати», ВАТ «Пресмаш» та ін., відновлення роботи яких ще можливе з використанням так званих процедур досудової санації.

Доцільність і ефективність саме таких підходів у практиці державного управління процесами відновлення платоспроможності підприємств в області підтверджують і дані таблиці 2.

Наведені дані також дають певні підстави для висновку щодо позитивного впливу Комісії і створеної нею системи на оздоровлення підприємств з використанням процедур банкрутства, що підтверджується і такими даними:

якщо за 3 роки, які передували створенню Комісії, обласним господарським судом було закінчено провадженням тільки 216 справ про банкрутство, то за неповних три роки роботи Комісії – 389;

коли в період до створення регіональної системи управління процесом оздоровлення підприємств справи, припинені провадженням із затвердженням умов санації чи мирової угоди, були практично відсутні (за 5 років тільки 1 підприємство), то з 1999 року кількість підпри-

Таким чином, виконана Комісією з питань санації та банкрутства підприємств організаційна та ідеологічна концентрація інтелектуальних ресурсів фахівців з питань державного управління, судової влади, освіти і науки в рамках регіональної системи управління процесом оздоровлення промислово-виробничого комплексу Івано-Франківської області дала можливість суттєво зменшити вплив чинників, які були названі вище як основні причини не ефективного використання реструктуризаційних технологій.

69 підприємств, які уникнули банкрутства за останні три роки проти 1 за аналогічний попередній період є безперечним підтвердженням ефективності впливу цієї системи на всі, пов'язані із відновленням платоспроможності підприємств, процеси, що дає підстави рекомендувати отриманий досвід до його адаптованого, із врахуванням регіональних чинників, використання органами державного управління і місцевого самоврядування.

#### Література

1. Бень Т., Довбня С. Проблеми та передумови ефективної реструктуризації підприємств // Економіка України. – 1999. - №7. - С. 36-40.
2. Бень Т., Довбня С. Вибір та обґрунтування доцільних форм і методів реструктуризації підприємств // Вісник УАДУ. - 2000. - №11. - С. 116-119.
3. Білик М. Необхідність реструктуризації

**Таблиця 2 - Результати розгляду справ про банкрутство господарським судом Івано-Франківської області**

| №  | Кількість справ про банкрутство             | По роках |      |      |      |      |      |
|----|---|----------|------|------|------|------|------|
|    |   | 1996     | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
| 1. | Закінчені провадженням:                     | 49       | 77   | 92   | 102  | 198  | 89   |
| 2. | - у зв'язку з санацією                      | -        | 1    | -    | -    | -    | -    |
| 3. | - згідно з мировою угодою                   | -        | -    | -    | -    | -    | 8    |
| 4. | - у зв'язку з задоволенням вимог кредиторів | -        | -    | -    | 21   | 36   | 4    |
| 5. | - у зв'язку з ліквідацією                   | 4        | 2    | 12   | 47   | 67   | 25   |
| 6. | - з інших причин                            | 20       | 31   | 30   | 20   | 31   | 16   |

емств, які працювали над відновленням своєї платоспроможності і повернули собі всі права повноцінних учасників ринкових стосунків, почала зростати (за 2001 рік – 8 підприємств);

якщо до створення Комісії прикладів закінчення справ з причин повного виконання усіх зобов'язань боржників перед кредиторами не було взагалі, то за неповних 3 роки її роботи кількість таких справ досягла 61.

державних підприємств на сучасному етапі // Економіст. - 2000. - №2. - С. 46-49.

4. Воротіна Л. Реструктурування як шлях до відновлення платоспроможності підприємства // Бюлетень з корпоративного управління. – 2001. - №2. – С.27.

5. Довбня С.Б. Классификация и сущность видов реструктуризации предприятий // Збірник наукових праць «Економіка: проблеми теорії та

практики». Випуск 98. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2001. – С. 28-34.

6. Зварич І. Проблеми і перспективи реформування економіки України // Україна: державність, історія, перспективи. – Івано-Франківськ: Плай, 1999. – С.17-25.

7. Кальніченко Л., Мендрул О. Реструктуризація підприємств в умовах становлення ринкового середовища // Економіка України. - 1999. - №9. - С. 27-35.

8. Кальніченко Л. Особливості реструктуризації промислових об'єктів в умовах переходу до ринку // Регіональна економіка. – 2000. - №2. – С. 43-49.

9. Лонгстафф Р. Більшість проблем українських підприємств можна вирішити за найближчих

умов // “Бюлетень з корпоративного управління”. – 2000. - №6. – С. 9- 12.

10. Норберт Том. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. – 1998. - №1. – С. 68 – 74.

11. Петренко В. Безглуздо пасивно очікувати легального кінця // Бюлетень з питань банкрутства. - 2001. - №9. – с. 2 - 4.

12. Петренко В.П., Лосєва М.С., Ревтюк Є.А. Процедура банкрутства – ефективний важіль примусового удосконалення систем управління суб'єктами господарювання // Регіональні перспективи. – 2000. - №2-3. – С. 200 - 201.

13. M. Hammer, J. Champy. Reengineering w przedsiębiorstwie. – Neuman Management Institute. Warszawa. 1996.

14. R. Talwar. Business reengineering – a strategy-driven approach. // “Long Range Planning”. - # 12. – 1993. – p. 21-27.

УДК 338:658.

## МОДЕЛЬ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УТВОРЕННЯ ЯК ОСНОВА РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

**В.П. Петренко, М.О. Табахарнюк**

ІФНТУНГ, Холдингова компанія «Крок», 76019, Івано-Франківськ, Карпатська, 15,  
тел. (03422) 49358, e-mail: [public@ifdtung.if.ua](mailto:public@ifdtung.if.ua)

*Предложены пространственные векторные модели мотивации и поведения персонала организаций, предназначенные для анализа и оценки процессов мотивации, разработки мотивационных стратегий на основе комплексного использования методов тестирования и векторного исчисления.*

Сьогодні досить часто спостерігаються ситуації, в яких підприємства, реально володіючи кваліфікованими людськими ресурсами, сучасними або просто добрими технологіями і технікою, будівлями, маючи достатнє фінансове забезпечення і сировинні ресурси, не забезпечують досягнення позитивного результату своєї діяльності.

*Offered are spatial vector models of motivation and organisations' staff behavior, intended for the analysis and estimation of motivation proceses, developing of motivating strategies on the basis of integrated use of testing methods and numeration of vectors.*

Одним із можливих пояснень цього слід вважати відсутність в основній масі українських підприємств і організацій такої внутрішньоорганізаційної ідеології, філософії і культури, яка б формувала у персоналу розуміння того, що будь-які (в межах розумного) соціально-економічні блага від своєї роботи на підприємстві можна отримати тільки тоді, коли ці блага створюються корпоративно і реально, а не індивідуально та віртуально. Причини такого становища криються у тому, що в процесі тривалого і нестабільного перехідного періоду реформування економіки, радикальних політич-