

4. Розвинена інформаційна складова. Якість інформації, представленої в межах Інтернет-ресурсу є одним із найважливіших факторів, що впливають на лояльність споживача. Чим ширше, яскравіше та цікавіше подано інформацію на сайті, тим глибше споживач ознайомиться з продуктом, а отже, складе повніше уявлення про нього. Чим вище якість представленої інформації, тим краще враження отримує споживач.

Технічне просування (SEO) Інтернет-ресурсу передбачає використання різноманітних засобів, що допомагають посилити позиції окремого сайту у глобальній мережі [5]. Це полегшує пошук, а відповідно, і доступ споживача до сайту компанії в мережі Інтернет. Структура технічного просування Інтернет-продукту представлена на рис. 1.



Рис. 1. Система технічного просування Інтернет-ресурсу (SEO)

Умовно, оптимізація ресурсу допомагає компанії зайняти лідируючі позиції в рейтингах пошукових Інтернет-систем. Отже, враховуючи вплив усіх факторів на розвиток Інтернет-підприємництва в глобальній мережі слід зазначити, що суб'єктивні маркетингові та об'єктивні технічні інструменти є органічно поєднаними і створюють позитивний ефект лише за умов комплексного застосування.

**Висновки.** Динамічний розвиток електронного бізнесу проявляється у поступовому переході від фізичних форм виробництва і розподілу до віртуальних шляхів виробничо-комерційної діяльності, в першу чергу управлінських засад організації бізнесу. Це передбачає вирішення не тільки технічних проблем організації бізнесу, але й адаптації традиційних механізмів маркетингового управління до умов глобалізації віртуального простору.

**Перспективи подальших розробок у цьому напрямку.** Таким чином, темпи переходу фізичного бізнесу до віртуального простору у світі зростають.

Це означає, що за декілька років більшість світових компаній буде здійснювати зростаючу кількість комерційних операцій через мережу Інтернет, що дозволить їм спростити та поглибити комунікаційні, у тому числі інтерактивні зв'язки, скоротити час та ресурси необхідні для більшості бізнес операцій. Це вимагає економічного обґрунтування процесів віртуалізації з метою подальшого розвитку інструментів електронного маркетингу.

1. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг: навч. посіб. / І. Л. Литовченко. – К., 2008. 2. Ашманов І. Оптимизация и продвижение сайтов в поисковых системах / И. Ашманов, А. Иванов. – СПб., 2008. 3. Украинский рынок Интернет-рекламы покажет рост 30 % в 2010 году [Электронный ресурс] // Агентство Интернет-новостей. Интернет-бизнес в Украине. – 2010. – 5 мая. – Режим доступа: <http://ain.ua/2010/05/21/26770>. 4. Котлер Ф. Персональный брендинг / Ф. Котлер. – М., 2008. 5. Оксанич А. П. Інформаційні системи і технології маркетингу: навч. посіб. / Оксанич А. П., Петренко В. Р., Костенко О. П. – К., 2008.

Надійшла до редколегії 29.11.2010

О. Твердомед, асп.

## РЕОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, НАПРЯМИ І ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

*Розглянуто сутність реорганізації, визначено основні заходи реструктуризації (реорганізації) підприємств. Проаналізовано види реорганізації підприємств та показники її ефективності.*

*The essence of the reorganization, the basic measures of restructuring (reorganization) enterprises. The types of enterprises and the reorganization of its performance indicators.*

**Постановка проблеми.** Згідно з українським законодавством виділено такі форми реорганізації підприємств: злиття, приєднання, поглинання, виділення, перетворення, поділ [2]. Усі форми реорганізації проводяться за рішенням учасників або уповнова-

женого установчими документами органу юридичної особи (у добровільному порядку) або за рішенням суду або відповідних органів державної влади. У законодавстві може бути передбачено одержання згоди відповідних державних органів на злиття або

приєднання юридичних осіб. Мається на увазі згода (у формі висновку) Антимонопольного комітету України. При злитті кожна з об'єднаних юридичних осіб припиняє діяльність, їх права та обов'язки переходять до новоутвореної юридичної особи.

Приєднання передбачає, що одна юридична особа припиняє діяльність, а її права й обов'язки переходять до іншої, вже існуючої юридичної особи. Її статус не змінюється, рішення про реорганізацію для неї фактично означає згоду прийняти зобов'язання приєднуваної організації та внесення відповідних змін до статуту.

Поглинання здійснюється придбанням корпоративних прав фінансово неспроможного підприємства підприємством-санатором. Поглинуте підприємство може або зберегти свій статус юридичної особи і стати дочірнім підприємством цього санатора, або бути приєднаним до підприємства-санатора і стати його структурним підрозділом, утративши при цьому юридичний статус.

При виділенні на базі основної організації утворюються нові юридичні особи, але сама вона продовжує існувати. Частина майна, прав та обов'язків за розподільним балансом переходять до юридичних осіб, створених у результаті виділення.

Перетворенням називається зміна організаційно-правової форми юридичної особи. Суть його в тому, що юридична особа однієї організаційно-правової форми припиняє діяльність, а замість неї утворюється нова юридична особа іншої організаційно-правової форми. Ніяких кількісних змін учасників цивільного обороту не відбувається. Всі права та обов'язки організації, що припинила діяльність, переходять до одного правонаступника.

Поділ підприємства є створенням на базі одного існуючого підприємства двох і більше підприємств як суб'єктів права. За таких умов відбувається поділ усього майна підприємства. Такий спосіб реорганізації передбачає затвердження власником (уповноваженим органом) роздільного балансу. Згідно з цим актом частини майна і відповідні права та обов'язки реорганізованого підприємства переходять до підприємств, створених внаслідок поділу.

По суті, перетворення є найбільш поширеною формою реорганізації. Реорганізація комерційних організацій може істотним чином зачіпати інтереси їх кредиторів. З огляду на це, законодавець передбачив гарантії прав кредиторів комерційної організації при її реорганізації. Перш за все, це обов'язок засновників (учасників) комерційної організації чи органу, що прийняв рішення про реорганізацію комерційної організації, повідомити про це кредиторів підприємства, що реорганізується. Відбувається це шляхом розміщення оголошення в спеціальному друкованому органі.

За загальним правилом, комерційна організація вважається реорганізованою з моменту державної реєстрації знову виниклих комерційних організацій. І лише при реорганізації комерційних організацій у формі приєднання реорганізація вважається завершеною з моменту внесення в єдиний державний реєстр юридичних осіб запису про припинення діяльності приєднаної комерційної організації. Державна реєстрація виниклих при реорганізації комерційних організацій, а також внесення записів до Єдиного державного реєстру юридичних осіб (при приєднанні) відбувається в загальному порядку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам реорганізації підприємств та ефективності забезпечення реорганізаційних процедур присвячені праці вітчизняних вчених І. О. Бланка, Ю. А. Вериги, С. Ф. Голова, З. В. Задорожного, І. В. Зятковського, Л. А. Костирко, В. М. Костюченко, Я. Д. Крупки, Б. М. Литвина, Н. М. Малюги, О. О. Терещенко та зарубіжних науковців Х. Андерсена, Дж. Блейка, С. Л. Брю, М. Ф. Ван Бреди, Н. Н. Клінова, Д. Колдуелла, К. Р. Макконелла, Б. Нідлза, В. Д. Новодворського, Я. В. Соколова, Е. С. Хендріксена та ін.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Проблема реорганізації підприємств є комплексною. Необхідне впровадження продуманих і систематичних змін у законодавство, у тому числі таких, що стосуються цінних паперів, господарських (особливо акціонерних) товариств, діяльності правоохоронних і контрольних органів нашої країни. Поверхневі рішення у даній ситуації неприйнятні, оскільки вони можуть лише приховати це явище, а "недружні поглинання" будуть відбуватися без силових акцій, але з використанням численних прогалин і невідповідностей в українському законодавстві.

**Формулювання завдань та цілей статті.** Метою статті є визначення основних заходів реорганізації у разі прийняття рішення про реорганізацію підприємства, а також аналіз основних шляхів реструктуризації та показників її ефективності.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України "Про врегулювання питань щодо забезпечення захисту майнових прав селян у процесі реформування аграрного сектору економіки" від 28 лютого 2001 р. № 177 реорганізація підприємства – припинення діяльності підприємства шляхом злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення з наступним переходом до новостворених підприємств усіх майнових прав та обов'язків колишнього підприємства [1] (рис. 1).

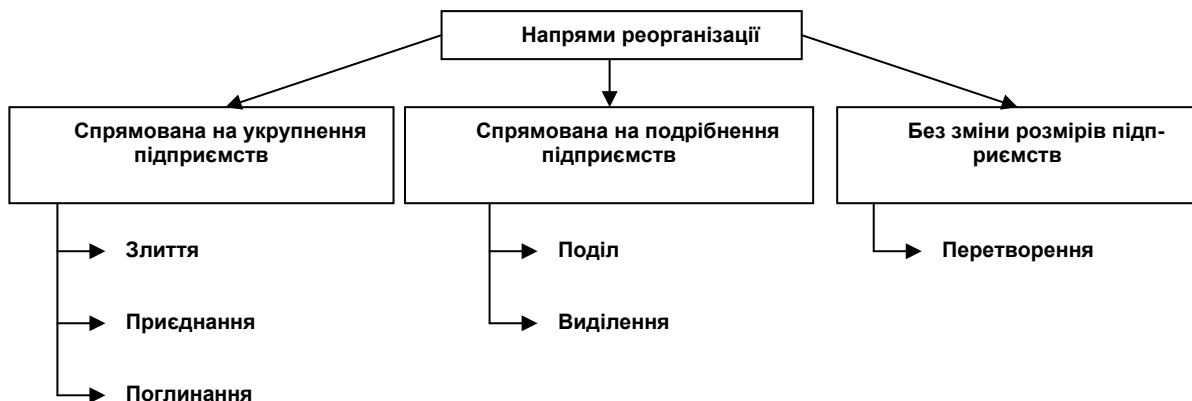


Рис. 1. Напрями реорганізації за формальними ознаками

У комплексі фінансово-економічних та організаційно-правових заходів з фінансового оздоровлення підприємства-боржника важливе значення має реорганізація. Реорганізація підприємства означає здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Реорганізація підприємства (його злиття з іншим, економічно стійким підприємством, приєднання до фінансово стійкого підприємства, поділ на самостійні підприємства, перетворення на підприємство іншої форми власності) здійснюється за рішенням власника його майна або уповноваженого власником органу, а також за рішенням господарського суду.

Реорганізація державних підприємств здійснюється відповідно до рекомендацій, затверджених Міністерством економіки України. Реорганізація передбачає передусім аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, який має містити оцінку загальної вартості майна підприємства, активів і пасивів його балансу, їх структури, аналіз кредиторської і дебіторської заборгованості, прибутковості та рентабельності виробництва, а також розрахунок коефіцієнтів абсолютної ліквідності та платоспроможності, які характеризують рівень фінансового стану підприємства.

На основі даних аналізу робиться висновок про доцільність ліквідації підприємства через процедуру оголошення його банкрутом або реорганізації.

У разі прийняття рішення про реорганізацію підприємства розробляється проект заходів реорганізації, який має включати [4]:

- економічне обґрунтування необхідності реструктуризації;
- пропозиції щодо методів реструктуризації;
- витрати на реструктуризацію та джерела їх покриття;
- заходи вирішення фінансових, соціальних та інших проблем, пов'язаних з реалізацією проекту реструктуризації підприємства.

Реструктуризація (реорганізація) підприємства може передбачати такі заходи [3]:

- заміну керівника підприємства;
- відокремлення від підприємства непрофільних структурних підрозділів;
- продаж зайвих основних засобів та устаткування;
- розподіл великих підприємств на невеликі;
- часткову або повну приватизацію або часткове закриття;
- проведення процедури банкрутства та ін.

Реструктуризація (реорганізація) буває фінансова, оперативна та стратегічна [3]. Фінансова реструктуризація передбачає зміну структури та розмірів власного й позикового капіталу, інших пасивів підприємства. При цьому структуру пасивів можна змінювати шляхом:

- відстрочення погашення кредиторської заборгованості;
- одержання додаткових кредитів;
- списання заборгованості або її частки;
- збільшення статутного фонду;

- зниження процентної ставки із заборгованості;
- заморожування інвестиційних вкладень;
- отримання від інвесторів додаткових вкладень.

Оперативна реструктуризація полягає у визначенні головних видів діяльності й розробці конкретних пропозицій, а також заходів ліквідації недоліків у господарсько-фінансовій діяльності підприємства з мінімальними витратами. Вона здійснюється в короткостроковому періоді тоді, коли підприємство підвищує платоспроможність та ліквідність за рахунок власних ресурсів при здійсненні санаційної реструктуризації. Основними шляхами такої реструктуризації можуть бути:

- скорочення чисельності працюючих;
- удосконалення організації виробництва;
- вдосконалення управління грошовими потоками;
- економія витрат;
- виключення збиткових видів діяльності;
- підвищення контролю за якістю продукції та витрачанням фінансових ресурсів.

Стратегічна реструктуризація полягає в розробці та вжитті довгострокових заходів удосконалення виробництва та поліпшення фінансового стану підприємства і здійснюється за рахунок залучення внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування. Основними шляхами цієї реструктуризації можуть бути:

- зміна організаційної структури підприємства та власності;
- впровадження нових технологій;
- придбання та встановлення нового обладнання;
- розробка нових видів продукції;
- пошук нових ринків збуту;
- підвищення кваліфікації персоналу.

Вибір умов реорганізації юридичної особи залишається за боржником, його адміністрацією, якщо боржник сам звернувся до господарського суду із заявою про визнання його банкрутом.

Показниками ефективності реструктуризації підприємств можуть бути:

- підвищення продуктивності праці за рахунок запровадження системи сучасних машин, автоматизованих ліній та ін.;
- зниження витрат виробництва;
- досягнення і збільшення прибутковості;
- збільшення обсягів виробництва та продажів продукції;
- збільшення грошових надходжень;
- поновлення платоспроможності та ліквідності.

Практика багатьох країн свідчить, що єдиного рецепту реорганізації не існує. Вона може здійснюватися в багатьох напрямках, у різних умовах, мати на меті досягнення різних результатів шляхом вжиття різних заходів та з різними ресурсами.

**Висновки.** Як свідчить практика фінансового оздоровлення підприємств у країнах з розвинутою ринковою економікою, оптимальною організаційно-правовою формою юридичної особи-боржника для проведення санаційної реструктуризації є створення акціонерного товариства. У цьому разі у створеного товариства з'являється можливість легко замінити власника статутного фонду шляхом укладення угоди між санатором і акціонером про передання частки акції санатору в обмін на погашення ним боргу. Це сприяє фінансовому оздоровленню підприємства.

**Перспективи подальших розробок у цьому напрямку.** Вибір конкретних реорганізаційних заходів має бути індивідуальним для кожного підприємства

залежно від економічного стану підприємства, що реорганізується. Однак у разі реструктуризації підприємства шляхом розукрупнення обов'язковою умовою є наявність бізнес-планів новостворюваних підприємств.

1. Про врегулювання питань щодо забезпечення захисту майнових прав селян у процесі реформування аграрного сектору економіки : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 177.

2. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний / Патрик А. Гохан ; [пер. с англ.] – [3-е изд.] – М., 2007.  
3. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К., 2003.  
4. Фінанси підприємств : підруч. / за ред. А. М. Поддєрьогіна. – К., 2002.

Надійшла до редколегії 29.10.2010

I. Нетребя, асист.

## ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

*Стаття присвячена поглибленню організаційних аспектів впровадження інформаційних систем управління підприємством. Обґрунтовано необхідність застосування процесного підходу до впровадження інформаційних систем управління.*

*The article is devoted to deepening of organization aspects of introduction the information systems management at the enterprise. The necessity of processing application of introduction the information systems management is based.*

**Постановка проблеми.** Економічна стабільність підприємства, підвищення ефективності його діяльності тісно пов'язані з розвитком інформаційного забезпечення управління, удосконаленням процесів збору, зберігання, обробки та систематизації інформації. Сучасний розвиток підприємств пов'язується з підвищенням їх інноваційної активності, здатністю до адекватного оцінювання динамічних змін у зовнішньому середовищі та можливістю швидко адаптуватися до них. Це потребує адекватного інформаційного забезпечення та зміни методів і технологій управління, що знаходять відображення у впровадженні на підприємствах інформаційних систем управління (ІСУ). Завдяки використанню ІСУ зростає ефективність управлінської праці, підвищується оперативність розробки і прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством. Створення ІСУ на підприємствах базується на поетапному впровадженні сучасних програмних продуктів (ІТ-рішень), які є невід'ємною частиною інформаційно-інтелектуальних технологій, що розглядаються як сформований комплекс технічного, методичного, інформаційного та програмного забезпечення, який на основі інструментів і методів інтелектуальної обробки інформації реалізує систематичний моніторинг, аналіз та прогнозування економічних процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичним питанням і проблемам інформаційного забезпечення управлінської діяльності на підприємствах машинобудівної галузі у своїх роботах приділяли увагу багато вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: В. М. Глушков, Н. П. Гончарова, В. М. Гужва, Г. І. Калитич, В. П. Маслов, О. В. Матвієнко, М. В. Мельник, О. І. Мішенін, Н. В. Останіна, М. І. Румянцев, О. М. Сазонь, В. Ф. Ситник, К. Г. Скрипкін, А. О. Старостіна, М. Г. Твердохліб, М. Н. Цивін, Д. М. Черваньов, І. Ф. Черноволєнко, О. І. Черняк, А. В. Шегда, О. М. Ястремська, Д. Нортона, Р. Каплана та ін.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Особливості діяльності машинобудівних підприємств України, зокрема, тривалий виробничий цикл, співпраця зі спеціалізованими конструкторськими бюро, велике різноманіття коопераційних зв'язків, вузьке коло споживачів, вимагають застосування процесного підходу до впровадження ІСУ, що враховував би галузеву специфіку функціонування підприємств.

**Формулювання завдань та цілей статті.** Дослідження деяких організаційних аспектів впровадження ІСУ на машинобудівних підприємствах України, зокрема особливостей застосування процесного підходу

до впровадження та встановлення взаємозв'язку етапів з функціями менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Нині одним з ефективних підходів до управління підприємством є процесний підхід, в основу якого покладене дотримання певного порядку виконання основних функцій управління та їх взаємозв'язок. Слід зазначити, що застосування процесного підходу в управлінні машинобудівними підприємствами має певні особливості, що пов'язані з функціонуванням організаційних структур управління. Оскільки на підприємствах машинобудівної галузі створюються і функціонують комбіновані структури (серед яких домінують адаптивні, матричні, а також проектні), в силу об'єктивних причин, в організації виконання функцій менеджменту виникають зміни, які вимагають детального розгляду.

Переважна більшість функціональних і забезпечуючих бізнес-процесів машинобудівного підприємства мають наскрізний характер, тобто, у їх виконанні приймають участь працівники різних підрозділів. Однак, структурізація й організація управлінської праці побудовані таким чином, що керівництво здійснюється не в послідовності бізнес-процесів, а функціональними підрозділами, що діють на підприємстві на різних рівнях управління. Відповідно, існуюча організаційна структура (якою гучною б вона не була) не відбиває реального протікання бізнес-процесів, що призводить до численних організаційних та інформаційних розривів, дублювання у виконанні робіт, і, в кінцевому підсумку, нераціонального використання фінансових, матеріальних, кадрових ресурсів підприємства. За процесного підходу до управління основна увага приділяється саме управлінню наскрізними бізнес-процесами; при цьому усувається фрагментарність у роботі, здійснюється зміна орієнтації вектора управління підприємством від "вертикальної", до "горизонтальної", що найбільш притаманне вищезазначеним типам організаційних структур управління. Отже, внутрішня причина більшої частини змін, що відбуваються на машинобудівних підприємствах полягає в тому, що центр уваги зміщується з самих бізнес-процесів до базової компетенції, що знаходиться в основі кожного з них. Такий підхід забезпечує зацікавленість кожного виконавця в отриманні найефективніших кінцевих результатів роботи, зменшенні накладних витрат, скороченні витрат часу на виконання процедур і підвищенні швидкості реакції на можливі зміни. При цьому можливе створення наскрізних бізнес-процесів, які охоплюють діяльність кількох підприємств (постачальників, клієнтів, партнерів тощо), що дає змогу розглядати постачання, виробництво і збут продукції як єдине ціле.