

**Lapina I.S.**

Ph.D., Associate Professor,  
*Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine*

**Kula M.V.**

Assistant,  
*Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine*

## **INCREASE EFFICIENCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES BASED ON TECHNICAL AND TECHNOLOGICAL INNOVATION**

**Лапiна I.C.**

к.е.н., доцент,  
*Одеський нацiональний економiчний унiверситет, м. Одеса, Україна*

**Кула M.B.**

асистент,  
*Одеський нацiональний полiтехнiчний унiверситет, м. Одеса, Україна*

## **ПiДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТi ДiЯЛЬНОСТi ПРОМИСЛОВИХ ПiДПРИЄМСТВ НА ОСНОВI ТЕХНiКО-ТЕХНОЛОГiЧНОГО ООНОВЛЕННЯ**

*Розглянуто основнi напрямки пiдвищення ефективностi дiяльностi промислових пiдприємств на основi технiко-технологiчного оновлення*

**Ключовi слова:** *структурна перебудова реформування, технiчне переозброєння, технiко-технологiчне оновлення, джерела фiнансування.*

*The main directions of improving the efficiency of industrial activities on the basis of technical and technological innovation*

**Keywords:** *restructuring reform, modernization, technical and technological innovation, funding.*

Ринкове середовище, в якому функцiонують господарськi суб'єкти, протягом останнiх рокiв постiйно змiнюється, що зумовлює необхіднiсть нових методiв управлiння дiяльнiстю згiдно iз змiнами у зовнiшньому середовищi.

Проблеми теорiї i практикi перебудови пiдходiв до управлiння промисловими пiдприємствами займає центральне мiсце у вiтчизнянiй економiцi.

Важливим напрямком розвитку економiчної науки є шляхи структурноi перебудови народного господарства.

Структурна перебудова народного господарства – є глибоке перетворення продуктивних сил, обумовлене необхіднiстю технологiчного вiдновлення виробництва i його пристосувань до мiнливих внутрiшнiх i зовнiшнiх умов. Її

найважливішими цілями є: реорганізація виробництва, у тому числі шляхом ліквідації неефективних ланок, поділу й злиття підприємств, заміни фізично й морально застарілих основних фондів, введення технічних нововведень, випуск нової продукції. Все це приводить до істотних зрушень у галузевій, технологічній, розмірній, регіональній і іншій структурах суспільного виробництва.

Підсумки економічних реформ, проведених у країні в дев'яності роки у зв'язку зі структурною перебудовою народного господарства, по-різному позначилися на стані промислових підприємств. Деяким з них вдалося адаптуватися до незвичного ринкового середовища, для інших ринкові методи ведення господарства виявилися настільки неприйнятними, що знищили виробництво, привели до збитковості й навіть банкрутству значної кількості підприємств. Наявність нерентабельних, неспроможних промислових підприємств важким вантажем лягає не тільки на промисловість України, але й на всю економіку й соціальну сферу в цілому. Необхідність виведення цих підприємств із кризового стану обумовила широкий розвиток нового напрямку економічної науки, а саме реформування та техніко-технологічного оновлення (ТТО) підприємств.

Під ТТО ми розуміємо відновлення на програмній основі структури виробництва, основних засобів, методів господарювання, що дозволяє підприємствам перебороти кризовий стан, увійти в зону рентабельного виробництва, підвищити стійкість виробничо-фінансової діяльності. Є всі підстави думати, що саме ТТО, здійснюване на основі цілеспрямованої програми, здатне стати провідним напрямком реформування промислового виробництва. Інтерес, що проявляється до ТТО промислових підприємств як ефективного засобу подолання наслідків фінансово-економічної кризи й забезпечення підйому виробництва, багато в чому впливає із вкрай обмежених можливостей держави в наданні фінансової підтримки збитковим, неспроможним підприємствам не тільки приватного, але й державного сектора української економіки. Все це разом приводить до загострення проблем

збитковості й неспроможності ряду підприємств і, відповідно, спонукає до пошуку шляхів подолання кризи за допомогою реформування та переоснащення підприємства.

Більшості неефективно працюючих підприємств властиві деякі фактори, які повинні бути усунуті внаслідок реформації. Це, насамперед:

1) Невпорядкованість і неповнота інформації, що характеризує діяльність підприємства.

2) Невпорядкованість інформаційних потоків між окремими підрозділами підприємства.

3) Замкнутість більшості основних процесів на першого керівника. Це найбільш болюча проблема, пов'язана з невмінням і нерозумінням необхідності делегування повноважень. У результаті керівник, ціною неймовірної напруги намагається контролювати все самостійно, і тим самим створює ситуацію, при якій він не тільки не в змозі здійснити задумане, але й істотно гальмує процеси прийняття рішень на підприємстві, повністю втрачає контроль над ситуацією по підприємству в цілому й фактично позбавляє себе можливостей здійснювати стратегічне керування.

4) Зanedбаність бухгалтерського обліку. Відсутність системного підходу й автоматизації в бухгалтерії – проблема багатьох підприємств. Досить часто й кваліфікація бухгалтерів залишає бажати кращого.

5) Слабкість або повна відсутність управлінського обліку. Керівник, що спирається у своїй роботі винятково на дані, надані бухгалтерією, сильно обмежений у розумінні реальної ситуації: як поточної, так і орієнтованої на перспективу. У таких умовах неможливо приймати грамотні управлінські рішення, формувати стратегію розвитку підприємства.

6) Відсутність мотиваційних механізмів в оплаті праці. Розробка й впровадження мотиваційних механізмів на всіх рівнях керування й виробництва – найважливіше завдання реформування підприємства. Не можна всі й усіх контролювати (особливо це стосується фахівців інтелектуальної праці). Людина

повинна бути зацікавленою у результатах виконуваної роботи й морально, і матеріально, а також чітко розуміти критерії, по яких оцінюється її праця.

7) Наявність на підприємствах парку застарілого технологічного обладнання. На прикладі машинобудівних підприємств можна проаналізувати причини нагромадження на промислових підприємствах такої великої кількості застарілої техніки. На початку 80-х років коефіцієнт відновлення, наприклад, металорізального устаткування був 5, а вибуття - 2, що обумовило швидке розширення парку устаткування [1]. На сьогоднішній день підприємства працюють не тільки на морально застарілому, але й фізично зношеному устаткуванні. У зв'язку з різким спадом промислового виробництва положення на підприємствах ще більше погіршилось – устаткування частково продається, простоє, розукомплектується, списується, і, звичайно, не оновлюється, тому що, перебуваючи в кризовому стані, підприємства не можуть витратити кошти на підтримку устаткування в робочому стані. У підсумку збільшуються нормативні терміни служби застарілих машин, приладів, підйомно-транспортних засобів і іншого устаткування, на ньому стає небезпечно працювати, всі частіше воно вимагає ремонтів, які себе не окуповують. У цілому проблема застарілого обладнання повинна вирішуватися керівництвом підприємства як на рівні окремих ділянок, так і по підприємству в цілому. Перед керівниками стає питання, що робити зі старим устаткуванням.

8) Відсутність механізму технічного переозброєння промислових підприємств. В умовах постійного росту цін на енергоресурси, паливо й сировину, а також загальної недостачі або повної відсутності коштів на підприємстві на закупівлю нових виробничих фондів проблема відновлення парку устаткування без фінансової допомоги з зовні є найчастіше нерозв'язною. У такій ситуації завданням керівництва може стати пошук потенційних інвесторів і зацікавлених у співробітництві зв'язаних підприємств, здатних надати фінансову підтримку.

Перераховані недоліки властиві не тільки практично всім збитковим підприємствам, але й багатьом з тих, які вважаються стабільними. Виходячи зі

сказаного вище, не підлягає сумніву, що завдання реформування й, зокрема, техніко-технологічного переозброєння підприємств є надзвичайно актуальними як з погляду виходу із кризи й розвитку самих підприємств, так і з погляду успішності здійснення задекларованих у країні макроекономічних реформ. Доведення реформування до логічного завершення - складне комплексне завдання, що вимагає послідовної роботи протягом тривалого періоду. Реформування може здійснюватися підприємствами як самостійно, так і із залученням консультантів – це вибір керівництва. Але чим раніше буде прийняте відповідне рішення, тим більше шансів домогтися успіху.

Якщо розглядати реформування підприємства в залежності від об'єкту змін, то воно може бути техніко-технологічне, фінансове, організаційне та правове.[2] З усіх цих видів найбільш витратним та найчастіше найбільш необхідним на промислових підприємствах є перший вид – техніко-технологічне оновлення. Техніко-технологічне оновлення охоплює модернізацію або заміну застарілих основних фондів, впровадження нових технологічних процесів, інвестування заходів, спрямованих на краще використання виробничих потужностей та інших ресурсів підприємства. Закриття (ліквідація) підрозділів і навіть підприємств може розглядатися як складова частина такого виду реформування. Більш широке визначення техніко-технологічної реорганізації може включати регіональне переміщення виробничих потужностей для використання певних стратегічних переваг, які проявляються у нижчому рівні оплати праці, вищій кваліфікації персоналу, перспективному ринку, кращій інфраструктурі та інших чинниках, які можливо використати при зміні місця розташування бізнесу.

Необхідність у фінансовій реорганізації виникає, оскільки більшість вітчизняних підприємств мають велику заборгованість, що виникла внаслідок ризикованої кредитної політики, макроекономічної нестабільності, кризи неплатежів у національній економіці. Фінансова реорганізація передбачає оптимізацію структури капіталу підприємств (зміну структури пасивів), що досягається, насамперед, переоформленням боргових зобов'язань (розстрочка,

списання виплат). Крім того, під час фінансової реорганізації вирішуються завдання ліквідації субсидіювання, підвищення фінансової автономії, використання переваг цінних паперів, залучення іноземного капіталу.

Фінансова реорганізація може передбачати відстрочення погашення заборгованості, зниження процентної ставки по ній, визначення більш вигідної схеми її погашення, використання інших прийомів покращання фінансового стану, наприклад, конвертацію заборгованості або її частки у цінні папери підприємства. В окремих випадках підприємство проводить дії з отримання від кредиторів нових позичок, кредитів або гарантій.

Управлінська, або організаційна, реорганізація охоплює заходи з удосконалення або зміни організаційної структури підприємства, адаптації персоналу для роботи в нових економічних умовах.

Основні аспекти організаційної реорганізації такі:

- реорганізація підприємства на базі його децентралізації, створення центрів відповідальності (бізнес-одиниць);
- запровадження нових методів управління;
- організація нових (у тому числі міжнародних) представництв з продажу і маркетингу;
- оптимізація чисельності працюючих;
- навчання і перекваліфікація персоналу;
- розробка і впровадження схем підвищення мотивації праці.

Незадовільні результати від перетворень часто відображають неадекватну увагу саме до управлінських і організаційних аспектів трансформації підприємств.

Правова реорганізація полягає у зміні організаційно-правового статусу підприємства, що полегшує здійснення всіх інших напрямів реформування підприємства.

Як видно з вище приведеного, з усіх напрямів перетворень найдоцільнішими виходячи із стану промислових підприємств виглядає напрям техніко-технологічного оновлення.

У проведенні техніко-технологічного оновлення підприємства можуть обрати одну з двох стратегій – захисну чи наступальну. Заходи захисної стратегії (яка передбачає різке скорочення витрат, закриття та розпродаж окремих підрозділів підприємства, скорочення та розпродаж обладнання, звільнення персоналу, скорочення окремих частин ринкового сегменту, зменшення відпускних цін та (або) обсягів реалізації продукції та ін.) це приклади тих заходів, що не потребують значного інвестування.

У разі ж вибору наступальної стратегії передбачаються активні дії: модернізація обладнання, уведення нових технологій, запровадження ефективного маркетингу, підвищення цін, пошук нових ринків збуту продукції, розробка і впровадження прогресивної стратегічної концепції контролінгу та управління.

Залежно від обраної стратегії підприємство обирає той чи інший каталог внутрішньогосподарських реструктуризаційних заходів та вирішує саме питання щодо джерел фінансування [3].

Найпоширенішим для підприємства є комплексний підхід до вибору джерел фінансування. Раціоналізація використання власного капіталу відкриває джерела фінансування діяльності не так для економістів, як для юристів і стосується розподілу корпоративних прав між власниками. При цьому очікуваний результат від такої оптимізації полягатиме у головному - у зміні доходу визначених власників, а не прибутковості підприємства в цілому. Управління позичковим та залученим капіталом викликає значне економічне зацікавлення, оскільки нераціональне використання позичкового капіталу знижує економічну ефективність його використання. Незважаючи на те, що оптимізація управління джерелами фінансування має охоплювати усі три перелічені аспекти, вона не обов'язково повинна виконуватись поетапно – цей процес може здійснюватись одноразово, в єдиному комплексі. Традиційно застосовуються для оцінки різних варіантів фінансування такі підходи:

1. Здебільшого береться до уваги лише одна група витрат – плата безпосередньо за використання позичкових коштів. Інші витрати, пов'язані із

залученням і використанням коштів, при аналізі не враховується, незважаючи на те, що їхній розмір також може бути достатньо вагомим.

2. При виборі способу фінансування не враховуються часові графіки залучення коштів, платежів за їхнє використання й повернення боргу.

3. У самій процедурі вибору раціонального варіанта не використовуються методи оптимізації вартості фінансування.

Спочатку відвернемося від фактору часу і розглянемо сам показник вартості. Вартість фінансування не є показником унітарним. Він містить у собі такі елементи, як:

1) плата безпосередньо за використання коштів – це процентні платежі за банківськими кредитами, векселями, облігаціями, дивіденди за акціями тощо;

2) додаткові витрати, пов'язані із залученням фінансування, розмір яких залежить від суми коштів, що залучаються. Вони можуть включати витрати на страхування застави (у разі, коли вона передбачена), комісію банку, витрати на емісію і поширення цінних паперів та інше;

3) додаткові витрати, пов'язані із залученням фінансування, розмір яких не залежить від суми коштів, що залучаються, це витрати на нотаріальне оформлення договору фінансування, придбання або виготовлення бланків цінних паперів та інші витрати, пов'язані з оплатою супутніх послуг.

Різні джерела (способи) фінансування мають свою специфіку. Вона знаходить своє відображення і у визначенні перерахованих вище елементів. Щодо потреби врахування фактора часу, хотілося б зауважити, що на практиці усі витрати, пов'язані з фінансуванням здійснюються здебільшого не одноразово, а частинами упродовж певного часу. Надходження коштів із зовнішніх джерел також дуже часто розглядається в часі і залежить, з одного боку, від потреби в них, а з іншого – від можливості надання їх кредитором. Перераховані недоліки дають нам підстави припускати, що традиційні підходи до оптимізації управління джерелами фінансування не достатньо коректні, а результати, що можуть бути отримані при їх застосуванні, можуть виявитися помилковими.



Сьогодні успішне функціонування підприємств значною мірою залежить від якості управління фінансовими потоками. І незалежно від масштабів та напрямків цих потоків (чи то підвищення якості продукції, чи розроблення їх нових видів, нарощування обсягів виробництва, здійснення будь-яких заходів для виходу на нові ринки і т.д.) керівництво підприємства має прийняти рішення, за рахунок яких коштів фінансуватиметься той чи інший проект. У більшості випадків власних вільних коштів виявляється не достатньо. У зв'язку з цим оптимізація управління джерелами фінансування є надзвичайно актуальною.

### Література

1. Грузнов И. И. Механизмы интенсификации обновления продукции (теоретические и прикладные вопросы): научная монография. – Одесса: ИПРЭЭИ НАНУ, 2004. – 289 с.

2. Тоцький В.І. Лавриненко В.В. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2005.

3. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств.  
<http://www.library.if.ua/books/51.html>

4. Ковалев А. И., Дунаевская А.С.. Реструктуризация предприятий: проблемы, опыт, решения: монография. – Одесса: Пальмира, 2008. - 219 с.