

цій, не такі великі та закритіші, мають обмежений часовий горизонт (моментом продажу чи ефектом абсорбції), після чого з'являються нові ресурси та нові перспективи. Спираючись на староіндійські уявлення про переселення душ, «організаційний буддизм» стверджує, що «смерть» біокорпорації є не що інше, як вплив розпаду певної комбінації матеріально-технічних та суспільно-економічних елементів, після чого утворюється нова їх комбінація. Отже, така темпоральна модель критеріїв ефективності відбиває ідею про розвиток підприємства, безперервне вдосконалення протягом усього процесу «переродження».

Таким чином, проблема визначення критерію чи критеріїв ефективності діяльності підприємств у середовищі українського ринку є достатньо складною, актуальною і потребує подальших поглиблених досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Алле М.* Условия эффективности в экономике: Пер. с фр. — М.: Наука для общества, 1998. — 304 с.
2. *Бухалков М.І.* Внутрифирменное планирование: Учеб. для студ. вузов по эконом. спец. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 392 с.
3. *Гибсон Дж. Л.* Организации: поведение, структура, процессы: Учеб. для вузов: Пер. с англ. / Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Доннели. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 662 с.
4. *Куроченко А.В.* Экономическая эффективность деятельности предприятия и объединений: Вопросы теории и методологии оценки. — К.: Вища шк., 1985. — 199 с.
5. *Лафта Дж. К.* Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие. — М.: Русская деловая лит., 1999. — 320 с.
6. *Синк С.Д.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. — М.: Прогресс, 1989. — 522 с.

А. В. ПРОХОРОВА, асистент

РОЛЬ ВИЩОГО КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІННІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

Досвід та стан справ багатьох вітчизняних підприємств переконливо свідчать про неможливість працювати в старому звичному режимі. Перелік відомих проблем, які супроводжують діяльність сучасних підприємств зумовлює формування свідомості

вищого керівництва всіх ланок у напрямку реформування своєї діяльності. Виникає законне питання: чи здатні вищі керівні кадри, звиклі до старих методів управління, до роботи в умовах ринкової економіки? Досвід показує, що дуже складно знайти на ринку праці людей із знаннями та навичками стратегічного мислення. Нині ринкові умови потребують опанування вищим керівництвом сучасних технологій роботи, новітніх зарубіжних методів реформування діяльності підприємств, адаптування їх з урахуванням соціально-економічної ситуації в країні, умов оподаткування, існуючої законодавчої бази і т.п.

Сценарії поведінки вищого керівництва за останні роки в умовах ринкових змін можна умовно поділити на пасивну та активну позицію.

Менеджерам з пасивною позицією притаманні такі риси: незмінність методів керівництва, утримання інформації, чекання вказівок вищих державних ланок управління, постійне звертання до них за допомогою. З іншого боку, можна відзначити відверте небажання зміни методів реформування управління. Ясно, що в багатьох випадках це пов'язано із суб'єктивними чинниками.

Ще одним з різновидів пасивної позиції є інспірування діяльності (за рахунок непродуманого розпродажу активів, перекладання питань поточних розрахунків підприємства на орендарів тощо).

На противагу рисам пасивної позиції виділимо риси активної позиції. Це: започаткування змін із себе (тобто вищого керівництва), пошук та отримання необхідних знань, ініціювання змін на підприємстві шляхом використання як зовнішніх, так внутрішніх можливостей.

Безумовно, діяльність із самовдосконалення вищої керівної ланки, здатність та бажання приймати відповідальні рішення на базі отриманих знань та світового досвіду, позитивно позначається на діяльності вітчизняних підприємств навіть у сучасних складних умовах. Складові цієї діяльності: робота з сучасною спеціальною управлінською та економічною літературою, знайомство з досвідом кращих зарубіжних та вітчизняних підприємств, бізнес-навчання, отримання інформації з інших інформаційних джерел. Керівники нової формації відрізняються в першу чергу тим, що навчаються самі, та навчають своїх підлеглих.

Провідну роль у підготовці управлінських кадрів відіграє держава. У рамках Програми заходів перепідготовки управлінських кадрів для сфери підприємництва на 2001/2002 навчальний рік та період до 2004, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2000 р. №1358 «Про реалізацію Указу

Президента України від 3 липня 2000 р. №849 «Про сприяння підготовці управлінських кадрів для сфери підприємництва», передбачається проведення курсу перепідготовки для спеціалістів, що пройшли конкурсний відбір, на базі вищих навчальних закладів України, а також стажування кращих випускників цих закладів за кордоном. Виконання програми дасть змогу створити для структур малого та середнього бізнесу ефективну систему менеджменту трудових ресурсів та розвитку професійних кар'єр її учасників. Вона сприятиме наданню представникам цільової групи умінь та навичок, необхідних для ефективного виконання обов'язків на відповідному робочому місці, перш за все в перспективних секторах економіки. Особливістю програми є органічне поєднання підготовки з менеджменту та спеціалізацією, отримання знань і умінь окремого функціонального напрямку та врахування галузевих особливостей діяльності слухачів. Зважаючи на перспективи ділової кар'єри випускників програми, а також її орієнтацію на підготовку фахівців для вищої та середньої ланки управління, пріоритетного значення набуває широка підготовка з менеджменту спрямована на практику.

Таким чином, маючи необхідний теоретичний та практичний базис, вище керівництво має змогу зважено підійти до питань реструктуризації конкретного підприємства.

Треба зазначити, що є кілька підходів до реструктуризації підприємств, а саме: ініціювання змін з залученням зовнішніх можливостей, ініціювання змін з використанням внутрішніх можливостей та комбінація перших двох.

Ініціювання змін з залученням зовнішніх можливостей передбачає використання послуг консультантів з відповідних питань або консалтингових фірм. На думку автора, це найефективніша форма співпраці, бо в цьому випадку є реальна можливість отримати об'єктивний моніторинг стану підприємства та надати керівництву підприємства необхідну консультативну допомогу без внесення в робочі стосунки чинника суб'єктивності та емоційних перешкод. Вище керівництво не може нав'язати своє бачення ситуації незалежній фірмі. До недоліків даного варіанта треба віднести відносно велику вартість послуг, що пояснюється рівнем кваліфікації залучених фахівців, а також низькі фінансові можливості з оплати послуг залучених консультантів.

Ініціювання змін з використанням внутрішніх можливостей передбачає дії вищого керівництва з формування управлінської команди (кожен керівник, у свою чергу, формує відповідну управлінську команду за напрямом: збут, виробництво, поста-

чання, персонал тощо) або робочої групи для досягнення мети чи реалізації проєктів, планів. За допомогою створеної управлінської команди ведеться постійний аналіз та оцінювання стану і перспектив підприємства, визначаються існуючі переваги та недоліки, розробляється стратегія розвитку підприємства, плани оперативного управління виробництвом та ін. Після цього проводиться комплексна робота із залучення працівників підприємства для розроблення питань реструктуризації підприємства, створення на підприємстві атмосфери творчого пошуку, рішучого відкидання віджилих методів та стереотипів управління, створення умов відчуття працівниками підприємства поступовості позитивних змін. До переваг цього підходу можна віднести відносно менші витрати на залучення консультативної допомоги, а до недоліків — можливість нав'язування вищим керівництвом свого суб'єктивного бачення проблем реструктуризації.

Третій підхід до реструктуризації підприємства передбачає комбінацію підходів до ініціювання змін з використанням зовнішніх та внутрішніх можливостей і є певною мірою альтернативним до двох попередніх зі своїми перевагами та недоліками.

Таким чином, в умовах сучасної ринкової ситуації ефективність управління процесом реструктуризації з боку вищого керівництва підприємства є однією з найголовніших передумов успішної подальшої роботи підприємства. Прийняття рішення вищим керівництвом про проведення реструктуризації стикається з проблемами протидії відкритої або прихованої в різних управлінських та виробничих ланках підприємства. Така протидія може бути мотивована нерозумінням дій вищого керівництва частиною керівної ланки підприємства, відвертим небажанням змін, неготовністю частини персоналу до прийняття на себе відповідальності в нових умовах та ін.

Успіх управління реструктуризацією підприємства залежить від багатьох чинників. Надання гарантій у цій ситуації неможливе. Складовими ризику для вищого керівництва підприємства тут є неготовність до ролі лідера, відсутність достатньої мотивації, неможливість створити команду ентузіастів-однодумців, які здатні були б успішно здійснити процес реструктуризації.

Початковим етапом створення моделі управління реструктуризацією є зрозумілий план майбутнього процесу реструктуризації: що необхідно, які витрати, яким має бути результат.

На етапі реалізації створеної моделі управління реструктуризацією потрібний постійний моніторинг поточної ситуації, послі-

довність та етапність виконання прийнятих рішень з метою коректування відповідних дій у разі необхідності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Реструктурирование предприятий. — М.: Дело, 1996. — 200 с.
2. Роль высшего руководства в реструктурировании предприятий. — М.: Дело, 1996. — 104 с.
3. Про реалізацію Указу Президента України від 3 лип. 2000 р. «Про сприяння підготовці управлінських кадрів для сфери підприємництва»: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2000 р. // Офіційний вісник України. — 2000. — №27. — Ст.1120.

О. В. ОЛЬШАНСЬКА, асистент

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНТРОПОГЕННОГО ВПЛИВУ НА ЕКОЛОГІЧНУ СИТУАЦІЮ В РЕГІОНІ

Взаємозв'язок населення з навколишнім природним середовищем характеризується великою різноманітністю і складністю. Це зумовлено особливостями людини як частки природи завдяки її природному базису та роллю як елемента соціально-економічної системи, яка має певний соціальний та економічний інтерес. Всебічний облік взаємодії людини з навколишнім середовищем, визначення масштабів і ступеня впливу на природні компоненти потребує використання великої кількості способів та конкретних критеріїв.

На навколишнє середовище людина впливає в різний спосіб, зокрема, безпосереднім використанням природних ресурсів шляхом як вилучення їх з природного середовища для власних потреб, так і переробки частини ресурсів мінерального, рослинного і тваринного походження та їх споживання. Особливістю взаємодії людини з середовищем у другому випадку є не лише вилучення ресурсів з їх природного середовища, а й викид у природне середовище не потрібної людині частки ресурсів у вигляді різноманітних відходів. Технологічні способи перетворення природних ресурсів у придатні для споживання продукти і предмети часто недосконалі, що призводить до утворення відходів, які і стають чинником забруднення навколишнього середовища — небажаної для людини і біоти зміни фізико-хімічних властивостей компонентів природи або негативно-го впливу на рельєф і екосистему в цілому. Велике значення тут має