

где  $ДС_i$  – остаток ДС на счетах предприятия на  $i$ -й момент времени;  
 $С_n$  – величина ДС на счетах на начало планируемого периода;

$\sum_1^{i-1} ДС_{пр}$ ,  $\sum_1^{i-1} ДС_{от}$  – совокупные денежные потоки с начала периода

до предшествующего определению остатка ДС момента.

Если проанализировать денежные потоки предыдущих периодов, то можно установить зависимость величины денежных потоков и остатка средств от конкретного момента операционного цикла, а на ее основании – оптимальный остаток ДС на счете предприятия. Величина этого остатка ДС не является постоянной и зависит от конкретного момента операционного цикла, что позволяет более гибко управлять денежными операциями.

*Получено 15.02.2001*

УДК 658.012.33

Т.А.ИСТОМИНА

*Харьковский государственный экономический университет*

### **ПРОБЛЕМЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Обусловливается вывод, что выходом из кризисной сложившейся на большинстве предприятий Украины ситуации, является проведение реорганизации в форме выделения, при этом созданию организационной структуры на таком предприятии необходимо уделить особое внимание.

В настоящее время многие украинские предприятия находятся в кризисной ситуации. Долги перед бюджетом, по зарплате, перед кредиторами, штрафы, пени, затраты на содержание социальной сферы и оборудования, которое непосредственно не используется в производстве, – все это делает невозможным выход предприятий на эффективное производство и влечет за собой их полную остановку или банкротство.

Кроме этого, важной проблемой украинских предприятий является неудовлетворительная система управления, в частности, организационная структура. Общие ее недостатки для большинства предприятий следующие:

- сверхразмеры;
- сверхмощности основных и вспомогательных производств;
- ориентация и зависимость от конкретных поставщиков и потребителей;

- чрезмерная централизация управления;
- излишек персонала;
- недооценка вопросов маркетинга, финансов, управление персоналом и пр.

Единственным выходом из создавшейся ситуации является проведение реорганизации предприятия, в результате которой оно полностью или частично освобождается от долгов и непроизводительных расходов и превращается из производственного комплекса, созданного в условиях плановой специализации и натурального хозяйства, в гибкую структуру с широким ассортиментом товарной продукции. Реорганизацию предприятия можно проводить различными способами: выделение, слияние, создание дочерних предприятий. В современных условиях слабо отрегулирован механизм реорганизации предприятий, что является одной из главных причин недостаточного применения этого мощного инструмента для вывода предприятий из кризиса. Следует отметить, что освобождение предприятия от долгов выгодно как предприятию, так и государству. Во-первых, погашение задолженности по бюджетным платежам практически невозможно, а для государства выгоднее иметь постоянного плательщика налогов, чем стоящее предприятие. Во-вторых, для улучшения социальной атмосферы необходимым является наличие постоянно оплачиваемых рабочих мест, а не безработица.

На сегодняшний день в Украине наиболее распространенной является реорганизация в форме создания дочернего (дочерних) хозяйственного общества на базе части движимого и недвижимого имущества организации. Немногочисленный опыт реорганизации предприятий путем выделения говорит об имеющихся здесь сложностях в законодательной базе (реорганизация проходит за очень длительное время). Однако именно эта форма реорганизации более актуальна и способна "вывести" предприятия из кризиса, так как оно в результате выделения частично или полностью "освобождается" от долгов. При проведении реорганизации в форме выделения нужно учитывать важность правильного подхода к созданию структуры управления выделенного предприятия – ведь она представляет собой организационно-управленческий каркас, на котором формируется весь организм предприятия. От массового принципа линейно-функционального построения структур, присущего всей экономике, ориентированной на централизованное управление, необходимо переходить к распространенному в западных структурах принципу "структура - на объем". При этом надо проводить такие преобразования:

- объединение участников единого технологического цикла в бизнес-единицы, способные реально отвечать за уровень издержек и качество своей продукции в качестве центров затрат и прибыли;
- перераспределение обязанностей (стратегических и оперативных) между руководством и бизнес-единицами;
- сокращение промежуточных звеньев управления, иногда – переход к бесцеховой структуре;
- укрупнение отделов заводоуправления;
- обновление и переобучение персонала.

При осуществлении таких преобразований в организационной структуре придерживаются такой последовательности действий:

- 1) разрабатывают стратегию развития предприятия;
- 2) для реализации намеченной стратегии проводят SWOT-анализ, который позволяет увидеть, какие функции менеджмента следует усиливать, а от каких избавляться;
- 3) все выделенные функции детально рассматривают с учетом имеющегося количества занятых работников, профессионального уровня их подготовки и объема выполняемых ими работ;
- 4) определяют потребности в работниках установленной квалификации по каждому направлению деятельности;
- 5) разрабатывают внутренние документы, регламентирующие систему взаимоотношений во всех звеньях деятельности предприятия (функции, выполняемые разными службами, не должны пересекаться, каждую функцию должно осуществлять конкретное подразделение): положение об организационной структуре предприятия, положение об отделе, должностные инструкции.

Таким образом, несмотря на сложности в проведении реорганизации предприятий в форме выделения в настоящее время для выхода их из кризисных условий рекомендуется проводить именно эту форму реорганизации. При этом нужно учитывать важность построения организационной структуры управления в новом, выделенном предприятии.

*Получено 22.02.2001*