

УДК 338.43

Демків І.О.

кандидат економічних наук,
викладач кафедри менеджменту та публічного управління
Тернопільського національного економічного університету

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СПИРТОВОЇ ГАЛУЗІ

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY MANAGEMENT SOFTWARE ENTERPRISES OF ALCOHOLIC

АНОТАЦІЯ

У статті проведено аналіз організаційного забезпечення управління гнучкістю підприємств спиртової галузі задля виявлення бар'єрів і штучних перешкод оперативного реагування на зміни ринкового середовища. У процесі дослідження виявлено низку сучасних тенденцій розвитку галузі, які мають глобальний характер. Організаційні зміни з їх пролонгацією на механізм управління гнучкістю підприємств сприймаються неоднозначно, оскільки, крім окремих позитивних аспектів, призвели до формування низки негативних тенденцій, а саме: втрати джерел фінансування місцевих бюджетів; заморожування кризового стану значної частки підприємств; формування атмосфери байдужості, втрати творчості в менеджменті.

Ключові слова: гнучкість, конкурентоспроможність, управління гнучкістю, спиртова галузь, трансформація, галузева привабливість, економічна свобода, децентралізація управління.

АННОТАЦИЯ

В статье проведен анализ организационного обеспечения управления гибкостью предприятий спиртовой отрасли для выявления барьеров и искусственных препятствий оперативного реагирования на изменения рыночной среды. В процессе исследования выявлен ряд современных тенденций развития отрасли, которые имеют глобальный характер. Организационные изменения с их пролонгацией на механизм управления гибкостью предприятий воспринимаются неоднозначно, поскольку, кроме отдельных положительных аспектов, привели к формированию ряда негативных тенденций, а именно: потере источников финансирования местных бюджетов; замораживанию кризисного состояния значительной части предприятий; формированию атмосферы равнодушия, потере творчества в менеджменте.

Ключевые слова: гибкость, конкурентоспособность, управление гибкостью, спиртовая отрасль, трансформация, отраслевая привлекательность, экономическая свобода, децентрализация управления.

ANNOTATION

The article analyzes organizational security management flexibility enterprises alcohol industry to identify barriers and artificial obstacles rapid response to changes in market environment. The study identified a number of current trends in the industry that are global. Organizational changes with their extension mechanism to control the flexibility of enterprises are perceived ambiguously, because, besides some positive aspects, led to the formation of a number of negative trends, namely the loss of sources of financing of local budgets; freezing crisis a significant share of business; develop a sense of indifference, loss of creativity in management.

Keywords: flexibility, competitiveness, management flexibility, alcohol industry, transformation, industry attractiveness, economic freedom, centralized management.

Постановка проблеми. Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності економіки України в цілому та її галузей зокрема потребує перегляду пріоритетів розвитку на макро- і мікроекономічному рівнях. Серед стра-

тегічних галузей, які забезпечують значні надходження до державного бюджету, чільне місце належить спиртовій галузі, рівень розвитку якої є суттєвим чинником ефективності багатьох галузей вітчизняної економіки: фармацевтичної, харчової, агропромислового та паливно-енергетичного комплексів. Однак ця галузь традиційно розглядається як монопродуктова з наявністю кількох непринципових супутніх виробництв, які не стали нині вагомим джерелом надходжень до державного бюджету.

Актуалізація проблеми підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності спиртової галузі зумовлюється нині об'єктивною можливістю і доцільністю її перетворення на мультифункціональну галузь з широким портфелем диверсифікованих виробництв, здатних задовольняти традиційні й нові потреби динамічного ринкового середовища. Розв'язання таких принципових для галузі завдань можливе шляхом запровадження в економічний механізм управління суб'єктами господарювання елементів гнучкості як важливої передумови їхньої адаптації до ринкових вимог. Однак, процеси централізації управління, які відбулися останнім часом у галузі, не сприяють гнучкості підприємств і обмежують приватну ініціативу, що значною мірою демотивує потенційних інвесторів вкладати кошти у розвиток галузі

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найвідомішими дослідженнями проблематики управління гнучкістю підприємств у зарубіжній науковій думці є праці Д. Аакера, І. Ансоффа, Р. Акоффа, А. Баклі, М. Брайніса, В. Васильєва, А. Гамба, А. Градова, К. Гронхага, А. Дамодарана, Б. Дрейера, Дж. Еванса, Д. Келлога, У. Клеверлі, В. Самочкіна, Р. Санчеса, А. Тріантіса, Р. Фатхутдінова, П. Фернандеза, Г. Хемела та багатьох інших. Вагомий внесок у вирішення означених питань зробили вітчизняні науковці, зокрема: І. Бланк, Т. Божидарнік, О. Грачов, В. Гончаров, В. Гриньова, М. Дороніна, В. Забродський, М. Кизим, В. Козловський, С. Комаринець, Т. Лепейко, З. Митрофанова, Л. Мачкур, М. Пантелеєв, В. Петров, В. Пономаренко, І. Отенко, Н. Тарнавська, О. Тридід, О. Шатілова, Н. Шматько. Поряд із тим проблему управління гнучкістю

підприємств, особливо її економічний аспект, недостатньо висвітлено в наукових джерелах. Значне коло невирішених питань управління гнучкістю підприємств накопичилося у спиртовій галузі України. Проблеми аналізу розвитку підприємств спиртової галузі та особливостей їх функціонування розглядаються в працях таких учених, як: В. Андрійчук, В. Бойко, О. В'ялець, В. Домарецький, Є. Нагорний, С. Олійничук, А. Українець, П. Шиян та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Поряд із тим необхідно підкреслити, що управління гнучкістю підприємств є новою для даної галузі проблемою. Однак дослідження, проведені нами упродовж останніх років, дало змогу дійти висновку, що спиртову галузь необхідно розглядати як мультипродуктову, орієнтуючись на появу нових потреб та можливостей різнопланового використання продукції галузі.

Мета статті полягає у дослідженні динамічних змін ринкового середовища підприємств спиртової галузі та детальному аналізу організаційного забезпечення управління гнучкістю згаданих суб'єктів господарювання в умовах ринкової нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблематика управління гнучкістю набуває особливої гостроти для підприємств спиртової промисловості, оскільки через традиційний погляд на галузь як монопродуктову з обмеженим потенціалом гнучкості вона тривалий час залишається поза увагою науковців. Однак зміна можливостей і перспектив розвитку спиртової галузі (участь у вирішенні продовольчої та енергетичної проблем, задоволення нових потреб та можливість різнопланового використання продукції, імплементація завдань енергозбереження, імпортозаміщення і безвідходності виробництва в стратегію розвитку галузі, використання нових ринкових можливостей у межах СОТ) зумовлюють доцільність визначення спиртової галузі як мультипродуктової, що потребує формування для її підприємств портфеля інноваційних технологій управління їх гнучкістю.

Аналіз результатів функціонування підприємств спиртової галузі України та механізмів управління їх гнучкістю показав, що в результаті останніх організаційних трансформацій галузь перетворилася в інерційне утворення з мінімальним числом елементів гнучкості. Це означає наявність слабкого потенціалу змін в умовах високого рівня турбулентності ринкового середовища. ДП «Укрспирт» як єдиний представник галузі на ринку України і, відповідно, монополіст у виробництві основних видів її продукції, диктує умови і формує перспективи розвитку усіх підприємств з позицій власного бачення, тим самим гальмуючи реалізацію креативних ідей низових ланок управління щодо забезпечення конкурентоспроможності ДП «Укрспирт» на всіх рівнях управління.

Кризовий стан, в якому знаходиться сьогодні вітчизняна спиртова галузь, вимагає здійснення суттєвих реформ у спиртовому виробництві. Так, потребує серйозного перегляду питання державної монополії на виробництво та реалізацію спирту етилового; низький рівень якості менеджменту та маркетингу керівників спиртових заводів; розвиток сировинної бази для виробництва спирту та багато інших. Обмеженість внутрішнього ринку харчового спирту висуває на перший план завдання пошуку нових альтернативних можливостей застосування етилового спирту. Одним із основних напрямів розвитку спиртової галузі є переорієнтація частини виробничих потужностей на виробництво біопалива. Нині Україна певною мірою готова до виробництва біоетанолу, оскільки існує виробнича база, необхідна сировина і попит. Більш того, це виробництво вже здійснювалося спиртозаводами відповідно до програми «Етанол», затвердженої постановою КМУ від 4.07.2000 № 1044 [1], коли підприємства виробляли високооктанову кисневмісну добавку до бензинів (ВКД). Так, у 2000 р. було вироблено 4623 т цієї продукції. Згодом виробництво призупинилося, оскільки нафтове лобі виявилось надто міцним. Тут варто підкреслити, що упродовж останніх чотирнадцяти років в Україні, крім згаданої програми, існує низка інших програм, законів України щодо стимулювання розвитку ринку біопалива, але реального виробництва, у тому числі й біоетанолу, в Україні немає [2].

Значна роль у вирішенні цієї проблеми відіграла закон України «Про внесення змін у деякі закони України відносно стимулювання виробництва бензинів моторних сумішевих» № 3502-IV від 23.02.2006 [3]. У механізмі впровадження закону була передбачена квота в 500 тис. тонн бензинів з біоетанолом для контролю за сплатою зменшеного акцизного податку. Україна мала можливість вперше розпочати виробництво бензинів з вмістом біоетанолу, проте цей закон так і не почав діяти. Можна погодитися з фахівцями, які зазначали, що аргументи нафтових кіл виявились більш вагомими [2].

Така ситуація дає змогу констатувати порушення важливого для ринкової економіки принципу субсидіарності, відповідно до якого важливі для підприємств питання стратегічного і тактичного характеру повинні вирішуватися на низовому рівні, який віддалений від центру і забезпечує ефективне їх виконання з орієнтацією на передбачені ринкові зміни й продуктивне використання наявного потенціалу.

Відповідно до основних положень теорії управління, проблеми менеджменту як об'єкт управління впливу потребують у числі пріоритетних реалізацію саме принципу субсидіарності, що забезпечує розвиток ініціативи, самостійності й відповідальності підприємств за своє майбутнє в конкурентному середовищі.

Організаційні зміни з відповідною їх пролангацією на механізм управління гнучкістю

підприємств спиртової промисловості регламентуються відповідними документами. Згідно Постанови КМУ від 28 липня 2010 року № 672, з метою підвищення ефективності функціонування підприємств спиртової промисловості, було ліквідовано Державний концерн спиртової та лікеро-горілчаної промисловості та утворено Державне підприємство спиртової та лікеро-горілчаної промисловості «Укрспирт», а також визначено низку спиртових заводів, які реорганізовано у місця провадження діяльності (МПД) [4]. Результатом імплементації положень цієї постанови 46 підприємств і об'єднань галузі було реорганізовано шляхом приєднання до ДП «Укрспирт», а 32 підприємства підлягали реорганізації шляхом виділу майна, з використанням якого виготовляється підакцизна продукція, і передачі такого майна до ДП «Укрспирт».

Такі зміни викликали неоднозначну реакцію і породили низку слушних запитань: проведені організаційні зміни у спиртовій промисловості України – це засіб забезпечення державних пріоритетів і захисту її інтересів чи конфлікт зацікавлених бізнес-груп.

У зазначеному контексті постає питання: в чому перевага (конкурентна перевага) зміни правового (юридичного) статусу підприємств та надання їм статусу місця провадження діяльності? По-перше, з позицій менеджменту ДП «Укрспирт» очевидною є його зацікавленість у зміні напрямку руху податкових платежів на основі перетворення спиртових підприємств на структурні підрозділи згаданого державного підприємства. Імплементація такого підходу суперечить актуальній нині концепції децентралізації управління і доцільності переорієнтації фінансових потоків на рівень місцевих бюджетів з метою надання місцевим органам управління реальних можливостей вирішення конкретних економічних і соціальних проблем. З іншого боку, варто звернутися до Господарського кодексу України (ГКУ), де у ст.74 зазначено, що державне унітарне комерційне підприємство (а саме такими й були усі спиртові підприємства згідно діючого в Україні законодавства) може бути перетворене у корпоративне підприємство (державне акціонерне товариство). Як висновок, зазначають експерти, «спиртовий завод може бути перетворений законно тільки в державне акціонерне товариство, або іншими словами – у юридичну особу. Отже, спиртовий завод не може бути перетворений у філію, відокремлений виробничий підрозділ, цех...» [5]. Крім того, проведені нами дослідження показують, що слабе обґрунтування механізмів і процедур організаційних змін зумовило довготривалість цього процесу, і розпочата у вересні 2010 р. реорганізація спиртової галузі не завершена дотепер.

Спрямованість означених організаційних змін на невластиві для ринкового господарства концентрацію і централізацію управління негативно впливають на кінцеві показники діяль-

ності галузі і породжують нові проблеми соціально-економічного розвитку регіонів.

Організаційні зміни, пов'язані з переглядом пріоритетів у системі управління галуззю, розпочалися раніше, і пов'язані вони з ліквідацією обласних об'єднань спиртової промисловості. Метою такого організаційного перетворення було створення єдиного державного оператора для представлення інтересів України на зарубіжних ринках, оскільки розпоршення повноважень щодо експорту спирту між сімома суб'єктами – обласними спиртовими об'єднаннями, на думку керівництва галузі, призвело до негативних наслідків: у 2008 р. падіння експорту спирту склало 40% (Україна продала 5,3 млн декалітрів, тоді як у 2007 р. – 9,2 млн декалітрів [2]). Звичайно ж, причин для ліквідації обласних спиртових об'єднань було достатньо, однак пояснювати такий організаційний захід проблемами недосконалої експортної політики було недоречним кроком, адже цілком зрозуміло: невдачі семи спеціально уповноважених урядом на право здійснення експорту спирту державних операторів пояснюється відсутністю у них навичок і досвіду конкурентної боротьби на агресивних зовнішніх ринках, де основними їх опонентами були представники Бразилії і США.

Як показали результати аналізу, проведеного нами упродовж останніх років, організаційні перетворення в галузі сприймаються неоднозначно, оскільки крім окремих позитивних аспектів призвели до формування низки негативних тенденцій, у першу чергу – на мікрорівні. Це стосується у першу чергу втрат місцевих бюджетів з низкою негативних чинників.

У світлі усунення означених недоліків очевидно постає проблема реструктуризації галузі, децентралізації управління та приватизації місць провадження діяльності для реалізації їх підприємницької ініціативи на основі управління гнучкістю підприємств, їх перманентної адаптації до ринкових трансформацій та забезпечення, у кінцевому результаті ефективної діяльності та конкурентоспроможності.

Можливості використання оригінальних схем діяльності, зокрема – на засадах давальницької сировини (механізм толінгу). Ці та інші факти і тенденції дають змогу зробити висновок про існування конфлікту інтересів окремих груп.

За усіма ознаками галузь практично реалізує стратегію вертикальної інтеграції, тому важливо встановити, наприклад, як узгоджуються інтереси спиртових і горілчаних заводів.

Небажання адаптувати механізм приватизації до специфіки галузі і запускати його в дію через існування і нинішніх умов можливості маніпулювати бюджетними коштами і тим самим зменшувати доходи державного бюджету на свою користь. З іншого боку, недостатньо обґрунтований процес різкої централізації управління в галузі наводить на думку

про формування зацікавленими кланами потенціалу швидкої (і одночасної) приватизації практично всієї галузі за умови розвитку певної економічної й політичної ситуацій з відповідним набором факторів та механізмом їх взаємодії. Одночасно можна констатувати, що існування можливості лобювання власних інтересів в системі державного бюджету достатньою мірою не мотивує зацікавлені групи до активізації процесів приватизації в галузі.

Нами встановлено низку сучасних тенденцій розвитку галузі, які мають глобальний характер і дають змогу суттєво розширити межі гнучкості підприємств спиртової галузі:

- імплементація проблем енергозбереження в стратегію розвитку галузі: спиртова галузь має нестабільні темпи зростання, що зумовлені падінням обсягів виробництва, неадекватною політикою держави. Виробничі потужності, які має спиртова галузь, можна використати для вирішення енергетичної проблеми держави та зменшити імпорт енергоресурсів завдяки перефільюванню частини спиртових заводів на виробництво біопалива;

- розширення можливостей підприємств щодо участі в одночасному вирішенні продовольчої та енергетичної проблеми: спиртова галузь належить до агропромислового комплексу і покликана розв'язувати низку питань, пов'язаних з продовольчою безпекою. Як уже зазначалося вище, перетворення галузі з монопродуктової на мультифункціональну галузь дає змогу вирішувати низку нетрадиційних завдань, а саме – виробництво декілька десятків видів продукції. Вирішення такої двоєдиної проблеми дасть змогу повною мірою використовувати людські, земельні, виробничі та природні ресурси та всі складові стратегічного потенціалу галузі;

- розвиток основ гнучкості підприємств у поєднанні із забезпеченням безвідходності виробництва. У зв'язку з реорганізацією галузі ДП «Укрспирт» стало диверсифікованим підприємством, що об'єднало більшість спиртових заводів, які отримали назву місць провадження діяльності. К. Прахалад і г. Хемел зазначають: «Диверсифіковані компанії подібні до дерева, стовбур і найбільші гілки якого – ключові продукти, інші гілки – підрозділи, а листя, квіти і плоди – кінцеві товари. Кореневу систему, яка забезпечує живлення, підтримку і стійкість

дерева, утворюють ключові компетенції. Аналізуючи товари, що виробляються конкурентами, не упустіть з поля зору сили, які стоять за ними. Так, крона – окраса дерева. Але не варто забувати і про корені» [6]. Однак така диверсифікація виявилася доволі штучною, оскільки взаємодія існуючих стратегічних одиниць бізнесу не завжди створює ефект синергії. Нині актуальним для спиртової галузі є розширення використання варіантів диверсифікації та вертикальної інтеграції, що потребує додаткових досліджень.

Висновки. Узагальнення проведених нами досліджень дає змогу сформулювати такі висновки: підвищення конкурентоспроможності галузі можливе шляхом розроблення нової Програми розвитку спиртової промисловості, яка охоплюватиме стратегічні галузеві пріоритети з достатнім рівнем обґрунтованості та відповідним фінансовим забезпеченням; розвиток ринкової активності і стратегічної ініціативи в межах галузі можливе шляхом розширення дискусії щодо «запуску» механізмів приватизації та стимулювання приватної ініціативи, що створить умови для подолання монополізму в галузі та забезпечить залучення інвестицій для прискорення процесів реструктуризації неефективних підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про затвердження програми «Етанол»: Постанова Кабінету Міністрів України № 1044 від 04.07.2000 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
2. Експорт спирту переходить до «Укрспирту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.epravda.com.ua/news/2009/01/23/178619/view_print/.
3. Про внесення змін в деякі закони України відносно стимулювання виробництва бензинів моторних сумішевих: Закон України № 3502-IV від 23.02.2006 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/>.
4. Про утворення Державного підприємства спиртової та лікєро-горілчаної промисловості: Постанова Кабінету Міністрів України № 672 від 28.07.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/>.
5. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради. – 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22. – Ст. 144.
6. Хэмел г. Стратегическая гибкость / г. Хэмел, К. Прахалад, г. Томас. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.: ил. – (Серия «Теория менеджмента»).