

Для ефективності управління витратами енергопідприємств західного регіону, як і загалом в Україні, важливою умовою є створення конкурентного ринку виробників, що дає можливість створити їм стимули для мінімізації собівартості; зняти необхідність регулювання ціни для електрогенеруючого сектора; мати реальні ціни, що відображають певну собівартість ресурсів, використаних для вироблення продукції.

1. Україна: поступ у XXI століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000—2004 роки. Послання Президента України до Верховної Ради України // Урядовий кур'єр від 23.02.2000 р. № 34. 2. Прудка Н. Верховный Совет принял “Национальную энергетическую программу” // Финансовая Украина, 1966. — № 21. 3. Базеев Е., Дубовский С., Кесова Л., Христич В. Тревоги и надежды. // Деловая Украина, 1996. — № 32. 4. Шевченко В.І., Півень Я.З. Енергетика України: який шлях обрати, щоб вижити? — К.: Видавничий центр “Просвіта”, 1999.

УДК 334.758

О.М. Рудницька*, Р.В. Шуляр, Н.В. Шуляр
 Національний університет “Львівська політехніка”,
 *кафедра фінансів,
 кафедра менеджменту
 і міжнародного підприємництва

УПРАВЛІННЯ ЗЛИТТЯМ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ

© Рудницька О.М., Шуляр Р.В., Шуляр Н.В.; 2003

У процесі злиття при здійсненні реструктуризації підприємств виникають проблеми організації та підпорядкування структурних підрозділів. Розглянуто актуальні питання побудови організаційних структур управління підприємствами та ролі менеджменту персоналу в управлінні злиттям підприємств.

While enterprise reorganising and restructuring during the process of merging problems of organisation and subordination of structural divisions appear. In the article the problems of construction of enterprise organisational structure and the role of managerial staff in managing of enterprise merging are reviewed.

Постановка проблеми. У період формування ринкових відносин у багатьох секторах національної економіки виникає необхідність зміни форм та методів управління підприємствами. З метою підвищення ефективності діяльності підприємств впроваджуються нові організаційно-управлінські структури, використовуються нові форми та методи об'єднання діяльності окремих господарських одиниць. Поряд із цим зростає значення розукрупнення великих кризових підприємств, здебільшого у зв'язку з неспроможністю потенційних інвесторів забезпечити достатній обсяг інвестицій. Ієрархічна

централізація замінюється горизонтальними зв'язками, окремі ланки єдиного виробничого ланцюга передаються спеціалізованим підприємствам, субпідрядникам, на яких перекладається ризик, пов'язаний із профілюванням виробництва, кон'юнктурою ринку, загостренням конкуренції. У багатьох секторах національної економіки спостерігається зростання значення факторів, які підштовхують підприємства до різних форм спільної діяльності. Для багатьох українських підприємств в умовах антикризового управління злиття стає одним із перспективних елементів майбутнього розвитку та захисту від ворожих поглинань. У країні, проте, відчутний вплив низки факторів, які не сприяють процесам злиття суб'єктів господарювання: недостатньо розвинута інфраструктура ринку, низький рівень розвитку фондового ринку, недостатня законодавчо-нормативна база. Окрім цього, залишаються невирішеними питання формування інтеграційних механізмів, які використовуються в умовах злиття для налагодження ефективної спільної діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Злиття може відбуватися, зокрема, двома основними способами: об'єднання двох і більше підприємств у одне, при якому підприємства, що зливаються, ліквідуються; приєднання одного й більше підприємств до одного, у результаті чого приєднані підприємства ліквідуються. Поширеним явищем є також створення об'єднань підприємств, деякі види яких за своєю суттю, цілями та характером можна вважати злиттям. До них належить, зокрема, участь юридично незалежних підприємств у капіталі новоутвореного підприємства або капіталах підприємств об'єднання. У таких умовах підприємства координують свої дії у різних сферах діяльності за допомогою реалізації прав власності та налагодження системи договірних відносин, тобто, між підприємствами виникають координаційно-субординаційні зв'язки [1, с. 13—14]. Значна взаємозалежність підприємств у таких об'єднаннях на засадах реалізації прав власності дає підстави вважати їх злитими.

Незалежно від того, за якими принципами відбувається злиття — створюється нове підприємство чи координаційно-субординаційні зв'язки між існуючими — організаційна структура управління підприємств потребує змін. Важливим фактором ефективності управління є відповідність організаційної структури підприємства або організації їх завданням та меті діяльності. У сучасних швидкозмінних ринкових умовах успіх діяльності підприємства залежить від уміння та швидкості реагування на зміни: появу нових підприємств-конкурентів, продуктів конкурентів; коливання цін та кон'юнктури ринку; зміни у стандартах якості, політиці держави у сфері економіки тощо. Практика свідчить, що часто бюрократичні неефективні організаційні структури управління зменшують здатність підприємств до швидкого та адекватного реагування на перераховані вище зміни [2]. Швидкість реагування залежить від двох основних факторів: розмірів підприємства та централізації управління ним.

На організаційну структуру великою мірою впливає диверсифікованість підприємства. Для диверсифікованих підприємств відповідною є холдингова або конгломератна структури, для спеціалізованих — функціональна дивізійна або матрична [2, с. 494]. Широкопрофільне підприємство, яке має велику кількість найменувань продукції та послуг, потребує опрацювання значної кількості стратегічної інформації. Якщо стратегічні рішення приймаються на найвищих ланках ієрархії управління, це вимагає великої кількості управлінців високого рангу [2, с. 492]. До основних переваг централізації належать [4, с. 542]: економія на адміністративних витратах, на масштабах виробництва та

централізованих закупівлях; зменшення ризику неефективного управління у підрозділах; збільшення продуктивності використання ресурсів завдяки уникненню дублювання функцій при управлінні підрозділами; пришвидшення розробки та спрощення впровадження ноу-хау внаслідок централізації дослідницьких робіт.

Недоліки централізації впливають із порівняння з децентралізацією управління: зниження реакції на відмінності у специфіці роботи у підрозділах та сегментах бізнесу підприємства; зростання часу процедури прийняття та втілення управлінських рішень; перенесення відповідальності за невдалу реалізацію управлінських рішень на вище керівництво; зменшення рівня диверсифікованості джерел постачання підприємства [4, с. 542]. При значній централізації управління організація ризикує перетворитися на “неповоротку бюрократичну машину” [2, с. 492]. При створенні та налагодженні децентралізованої системи управління достатнім у такій ситуації є запровадження, як це робиться, наприклад, у Японії, “колективного органу” вищого управління [5, 2, с. 492], коли значна частина повноважень в управлінні підприємством передається такому органу. За П. Друкером децентралізація управління підприємством може відбуватися у таких напрямках: дивізійний продуктовий, дивізійний споживчий, дивізійний територіальний та функціональний [6, с. 208—230]. Як відомо, у економічній літературі ефективність злиття прийнято оцінювати за синергічним ефектом, який згідно з І. Ансоффом піддається оцінці за такими параметрами, як: збільшення прибутку; зменшення витрат; зниження потреби у інвестиційних ресурсах; прискорення зміни усіх перерахованих параметрів.

Організаційна структура управління впливає не лише на якість, але й на швидкість досягнення синергічного ефекту у процесі злиття підприємств. При розгляді цієї проблеми слід враховувати, що при горизонтальному злитті необхідною умовою виникнення синергічного ефекту є можливість зниження адміністративних витрат підприємств або витрат на управління внаслідок об'єднання декількох підприємств під єдиним керівництвом. За рахунок ефекту масштабу виробництва, об'єднання зусиль підприємств у сфері управління, НДДКР тощо знижуються витрати та собівартість одиниці продукції підприємства. При вертикальному злитті умовою досягнення ефективності новоутвореного підприємства є заміна механізму ринкового обміну на виробничі зв'язки у підприємстві. Відтак, зростає додана вартість, створена у процесі обробки сировини та матеріалів [2, с. 515], яка розширює можливості підприємства у сфері управління витратами.

В економічній літературі серед причин неефективності злиття виділяють, зокрема, негативну реакцію персоналу [2]. Всупереч фінансовим розрахункам, які свідчать про ефективність інтеграції, можуть виникати проблеми, пов'язані із так званим “опором персоналу”, який полягає у негативній реакції на організаційні зміни: приховуванні інформації, зниженні продуктивності праці, страйках, звільненнях за власним бажанням тощо. Це перешкоджає створенню єдиної злагодженої організації та обміну знаннями і досвідом між групами працівників.

Постановка задач. При здійсненні реорганізації та реструктуризації підприємств у процесі злиття виникають додаткові проблеми організації та підпорядкування структурних підрозділів, постають питання побудови ОСУ. Стаття присвячена питанням вирішення згаданих проблем управління процесами злиття підприємств на засадах формування інтеграційних механізмів та подолання негативної реакції персоналу на злиття.

Виклад основного матеріалу. Вирішальне значення для формування організаційних структур управління підприємствами (ОСУ) в умовах злиття має спосіб злиття:

об'єднуються підприємства у одне чи формуються координаційно-субординаційні зв'язки між ними. Перший спосіб передбачає створення організаційної структури управління на базі відділів, підрозділів підприємств із урахуванням їх функціональних зв'язків. Друга форма вимагає формування нових організаційних структур підприємств або перебудову існуючих з урахуванням необхідності координації спільної діяльності. Виходячи з принципів синергії, підприємства повинні об'єднати зусилля у тих сферах діяльності, де очікується отримання позитивного синергічного ефекту. При горизонтальному злитті повинно відбуватися об'єднання відділів та підрозділів підприємств, функції яких дублюються. Вивчені приклади злиття дали можливість визначити основні фактори, які впливають на формування ОСУ в умовах злиття. До них у першу чергу належать: існування значних географічних віддалей; орієнтація продукції підприємств на різних споживачів; наявність відмінностей у виробничих технологіях; існування різних типів ОСУ.

До основних факторів, які мають вирішальний вплив на побудову організаційної структури управління підприємства в умовах вертикального злиття, належать: рівень інтеграції виробничих технологій; географічна віддаленість підприємств; рівень охоплення етапів виробництва кінцевої продукції; існування різних типів ОСУ підприємств до злиття.

Злиття є складним процесом, при якому виникає велика кількість факторів побудови ОСУ. У таких умовах виробити універсальну для усіх випадків злиття методику вибору типу ОСУ є надважким завданням. У таблиці містяться рекомендації для побудови ОСУ при різних видах злиття. Аналіз та прийняття рішення щодо ОСУ із урахуванням факторів, які виділені у цій роботі, здатні позитивно вплинути на ефективність застосування стратегії злиття.

Фактори побудови ОСУ підприємств та їх рекомендовані типи в умовах злиття

| Типи злиття | Фактори побудови | Рекомендований тип ОСУ |
|---------------|---|--|
| Горизонтальне | Існування значних географічних віддалей | Дивізійна територіальна |
| | Орієнтація продукції підприємств на різних споживачів | Дивізійна споживча |
| | Наявність значних відмінностей у виробничих технологіях | Дивізійна продуктова |
| | Існування різних типів ОСУ | Перебудова існуючих ОСУ з урахуванням попередніх факторів або побудова ОСУ матричного типу |
| Вертикальне | Рівень інтеграції виробничих технологій: — повністю інтегровані | Лінійно-функціональна |
| | — частково інтегровані | Лінійно-штабна |
| | Географічна віддаленість підприємств | Матрична |
| | Рівень охоплення етапів виробництва кінцевої продукції: — охоплені усі етапи | Лінійно-функціональна |
| | — охоплена частина етапів | Лінійно-штабна |
| | Існування різних типів ОСУ підприємств | Перебудова існуючих ОСУ з урахуванням попередніх факторів або побудова ОСУ матричного типу |

| | | |
|-----------------------------------|--|--------------------------------|
| Конгломеративне та конгенеретивне | Необхідності координації окремих дій у: — фінансовій сфері | Холдингова |
| | — ринковій або виробничій сферах | Конгломератна |
| | Необхідність координації виробничо-господарської діяльності об'єднання загалом | Координаційна |
| | Орієнтація на розробку, виконання певних складних проектів, виконання великих складних замовлень | Проектна або програмно цільова |

Серед найважливіших характеристик ефективної ОСУ у економічній літературі виділяють: чітко визначені роль, вплив та значення головної компанії у інтегрованих підприємствах, вищого керівництва, яке представлено мінімальною кількістю працівників; окремі підрозділи або інтегровані компанії орієнтовані на обслуговування своїх сегментів ринку (створення підрозділів на базі однакових видів продукції або послуг може викликати конкуренцію в середині компаній); кожен підрозділ відповідає за фінансові результати, маркетинг та збут, існує особиста відповідальність керівників різних ланок за виконання завдань та досягнення цілей.

При створенні об'єднань юридично незалежних, але пов'язаних правом власності на майно підприємств, організаційні структури управління формуються на двох рівнях: рівень окремих підприємств, рівень об'єднання загалом. На рівні окремих підприємств ОСУ формується із урахуванням інтересів та мети діяльності кожного підприємства, на рівні об'єднання — з урахуванням необхідності координації окремих дій у фінансовій, ринковій або виробничій сферах, координації виробничо-господарської діяльності об'єднання загалом. Метою створення об'єднання підприємств може бути розробка, виконання певних складних проектів та виконання великих за обсягами замовлень.

Як свідчить практика, в умовах злиття виникає необхідність значної структурної реорганізації новоствореного підприємства, яка вимагає ротації кадрів новоствореного підприємства через зміни організаційної структури, виробничо-господарської діяльності, управління підприємством тощо. В теорії управління персоналом у системі менеджменту персоналу виділяють такі підсистеми [4]: підбору та розстановки кадрів; професійної підготовки, підвищення кваліфікації та росту професійного рівня; оцінки якості праці; мотивації праці.

З метою вивчення характеристик керівного персоналу у підприємствах-об'єктах дослідження були проаналізовані організаційні структури управління, визначено склад та характеристики ключових керівних посадових осіб (табл. 2). Поняття “ключова посадова особа” характеризувалося величиною та рівнем повноважень у прийнятті управлінських рішень, впливу на діяльність підприємств та участь у таких керівних органах господарських товариств, як наглядова рада, рада директорів, ревізійна комісія тощо. Метою аналізу було визначення ступеня централізації та децентралізації управління та концентрації повноважень ключових посадових осіб в управлінні.

Найвищою централізацією управління характеризується ВАТ “Львівський хлібокомбінат”, шість вищих посадових осіб якого сконцентровано до 71 % повноважень в управлінні підприємством та прийнятті важливих фінансово-господарських рішень. За результатами аналізу було зроблено висновок про високий рівень освіти та стажу керівної роботи вищого керівництва досліджених підприємств. Це дозволяє формувати у них цільові робочі групи для розробки та впровадження інтеграційних механізмів в умовах злиття.

Вивчення практичної діяльності та літературних джерел свідчить, що, як правило, підприємства в умовах злиття створюють внутрішні “команди злиття” [3, с. 99], на які покладаються завдання з розробки планів злиття та їх реалізації у практиці. Важливу роль в таких умовах відіграє підсистема підбору та розстановки кадрів. Роль кадрової політики в забезпеченні інноваційних процесів та інтеграції виробничо-господарських діяльностей підприємств полягає у формуванні ініціативних цільових робочих груп зі спеціалістів-представників різних підрозділів підприємств, що зливаються, та представників ззовні (споживачів, аналітиків тощо). У завдання цих груп входять розробка та впровадження інноваційних змін у діяльність новоутвореного підприємства та налагодження роботи між його службами та підрозділами. Особливе значення у таких умовах має методика відбору кадрів, яка дозволяє оцінити організаторські та ініціативні здібності працівників-учасників такої групи.

Від підбору учасників такої групи залежить ефективність її роботи, а саме: розробка та впровадження інноваційних проектів. Оптимальний підбір людей у таку групу може забезпечити система формування кадрів за методикою “Assessment Center”, яка дозволяє відібрати у групу компетентних та ініціативних представників підрозділів підприємств-учасників злиття, що забезпечить успішну інноваційну діяльність та ефективне налагодження спільної діяльності окремих управлінських, виробничих та допоміжних підрозділів у новоствореному підприємстві.

Висновки. Підсумовуючи результати аналізу досвіду злиття, інноваційної та кадрової політики, можна зробити висновок, що останні можуть бути складовими ефективною системи управління підприємством в умовах злиття. Подальші розробки у напрямку формування інтеграційних механізмів у процесі злиття підприємств сприятимуть укріпленню ринкових позицій, підвищенню конкурентноздатності підприємств, забезпечать ефективне застосування злиття з урахуванням високих темпів науково-технічного розвитку, інноваційного та кадрового потенціалу підприємств.

1. Грудницька С. М. *Правовий статус об'єднань підприємств у промисловості // Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. — Донецьк, 1997. — 16 с.* 2. Гончаров В.В. *В пошуках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала: В 2-х томах. — М.: МПНИПУ, 1998. — Т. 1. — 784 с.* 3. Рудик Н.Б., Семенкова Е.В. *Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 456 с.* 4. Бодди Д., Пэйтон Р.

Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуровского. — СПб.: Питер, 1999. — 816 с. 5. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 288 с.

УДК 338.246.025

У.Р. Сухорська
Львівська комерційна академія,
кафедра маркетингу

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

© Сухорська У.Р., 2003

Аналізуються різні підходи до визначення поняття “організаційний розвиток” та методи управління ним, подано власне визначення цього терміну.

In the article different approaches to the term “organizational development” are investigated. New definition of the term is proposed, main points of view on the development process are given.

Постановка проблеми. Зміни навколишнього середовища обумовлюють трансформацію системи цілей організації, що вимагає розробки нової стратегії і адаптації до неї елементів організації, тобто — розвитку підприємства.

В умовах значної динамічності і невизначеності ринкового середовища в Україні, а також негативних тенденцій розвитку економіки (так, у січні-серпні 2002 р. фінансовий результат від звичайної діяльності суб’єктів господарювання Львівської області, зменшився порівняно з відповідним періодом минулого року майже вдвічі і становив 99,9 млн.грн. На початок 2002 р. частка збиткових підприємств кожної галузі була такою: видобувна промисловість — 55,6 %, харчова — 40,6 %, легка — 36,5 %, виробництво деревини — 45 %, целюлозно-паперова — 28,3 %, нафтопереробна — 35,3 %, хімічна — 40,6 %, машинобудування — 36,3 %, виробництво і розподіл електроенергії — 57,1 % [1]) вивчення та застосування закордонного досвіду управління організаційним розвитком, а також розробка власних методик управління розвитком є особливо актуальними.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Ця проблема розглядається у дослідженнях [2—7], надалі — в роботах [8—12]. Необхідно констатувати, що більшість досліджень з даного питання здійснювались закордонними авторами, тому залишається актуальним питання сутності та управління організаційним розвитком в умовах перехідного етапу економіки в Україні.

Постановка задач. Задачею статті є аналіз підходів до поняття “організаційний розвиток” у їх еволюції, методів управління ним та розробка власного визначення цього поняття і рекомендацій з управління ним.