Захід", 2003. – 192 с. 2. Загородній А.Г. Податки та податкове планування підприємницької діяльності: Монографія / А.Г. Загородній, А.В. Єлісєєв. – Львів: Центр Бізнес-Сервісу, 2003. – 152 с. 3.ИвановЮ.Б. Налоговое планирование: принципы, методы, инструментарий: Монография / Ю.Б. Иванов, В.В. Карпова, Л.Н. Карпов. – Х.: ИНЖЭК, 2006. – 272 с. 4. Іванов Ю.Б. Проблеми податкового регулювання і планування податкових платежів: Наукове видання / Ю.Б. Іванов. – Х.: ХНЕУ, 2006. – 240 с. 5. Крисоватий А.І. Податковий менеджмент: Навч. посібник / А.І. Крисоватий, А.Я. Кізима. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 304 с.

УДК 334.012.82:658.114.5:621

М.В. Ольшанська
Національний університет "Львівська політехніка",
кафедра обліку та аналізу

АНАЛІЗ ЕТАПІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ ІНТЕГРУВАННІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ СТРУКТУРАХ

Ó Ольшанська М.В., 2009

Визначеною особливості прийняття управлінських рішень щодо інтеграції машинобудівних підприємств у виробничо-господарських структурах, встановлено етапи прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень щодо інтегрування, а також впливу варіантів розвитку інтеграційного процесу – добровільного входження або примусового поглинання – на послідовність етапів у прийнятті управлінських рішень.

The article is devoted to determination of features of acceptance of administrative decisions in relation to integration of machine-building enterprises in production economic structures, establishment of the stages of acceptance of strategic and tactical administrative decisions in relation to integration. And also to influence of variants of development of integration process – voluntarily including or forced absorption on the sequence of the stages in acceptance of administrative decisions.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Інтеграція України до міжнародного економічного товариства та економічні реформи, спрямовані на розвиток ринкових відносин обумовили зміну організаційно-правових форм господарювання підприємств, зокрема шляхом інтегрування в об'єднання зі спільними органами управління, поділом ринків між окремими підрозділами об'єднаної виробничо-господарської структури (надалі ВГС). Як наслідок впливу світової фінансової кризи, яка в Україні поєдналась з економічною та політичною, слід очікувати пожвавлення трансформаційних процесів. Для забезпечення стійкості національних підприємств одним зі шляхів виходу з кризи є інтегрування у виробничо-господарські структури. Зокрема, значного поширення набуде примусове інтегрування (поглинання). Проте перед загрозою втрати бізнесу багато суб'єктів господарської діяльності виявлять бажання добровільно ввійти до складу потужніших структур (виробничо-господарських), які зможуть забезпечити їх стабільне функціонування, вихід з кризи з найменшими втратами та подальший розвиток підприємницької діяльності. Однією з галузей народного господарства, які вже потерпають від значних негативних впливів не лише нестабільної економічної ситуації, але й від змін, пов'язаних з приєднанням України до Світової організації торгівлі, є машинобудівна промисловість.

Наявність комплексу проблем внаслідок непередбачуваної поведінки держави в регуляторній сфері, недостатньої розвиненості та суперечливості корпоративного законодавства, відсутності однозначних підходів щодо оцінювання фінансово-господарського стану підприємств при їх

інтегруванні породжують високі ризики при виборі бізнес-партнерів та спонукають обирати найоптимальніший шлях інтегрування, який забезпечить ефективне співробітництво.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Достатньо уваги дослідженню питань трансформування підприємств приділяють як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники, зокрема, О. Паламарчук, Г. Паламарчук [1], І. Булєєв, С. Богачев, М. Мельникова [2], Л.І. Федулова [3], М. Данько [4], І. Алєксєєв [5]. Питанням менеджменту інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств присвячені роботи А. Козаченко [6], О. Кузьміна [7], М. Лепи [8], Л. Марчук [9], Л. Матросової [10]. У працях В. Мокряка та Е. Мокряка [11], А. Радигіна [12], Н.Б. Рудика [13], В.М. Горбатова [14] та ін. [15, 16] досліджується природа кооперування, інтеграції та управління ними.

Цілі статті. Проблемам трансформаційних процесів, зокрема кооперуванню та управлінню ними, впровадженню інновацій присвячено багато досліджень науковців. Проте сьогодні постановка проблеми прийняття управлінських рішень з інтегрування у ВГС, зокрема машинобудівних, подальшої їх ефективності співпраці в процесі інтегрування ще вимагає дослідження і розв'язання, особливо з огляду на тенденції щодо злиття підприємств. Це й визначає актуальність теми дослідження, його мету і завдання.

Основний матеріал дослідження. Саме нові, ринкові засади господарювання породжують конкуренцію, яка значною мірою впливає на прагнення не стільки кооперуватися, скільки інтегруватися для забезпечення стабільності сировинної бази постачальників високоякісних комплектуючих виробів, фінансово-кредитних ресурсів, устаткування, технологічного оснащення, інструменту тощо. Дослідження статистичних даних щодо розвитку економіки показують, що процеси створення нових підприємств, зміни організаційно-правової форми їх господарювання, формування нових об'єднань набувають прискорення. Це означає зростання кількості управлінських рішень щодо інтеграції підприємств, а також щодо зміни характеру кооператійних зв'язків між ними. Зазначаючи необхідність планування будь-якого процесу, зокрема й процесу прийняття управлінських рішень щодо інтеграції машинобудівних підприємств, розглянемо особливості, які відрізняють такий процес планування від інших комплексів планових заходів.

По-перше, йдеться про особливі підприємства – машинобудівні. Приналежність до цього виду економічної діяльності вимагає для реалізації виробничого процесу проведення заходів технічної підготовки виробництва. Так, в інших видах економічної діяльності також відбувається певна підготовка виробничої діяльності. Проте, саме у машинобудуванні ця сфера є найскладнішою. Оскільки машинобудівні підприємства вимагають значних зусиль з підготовки виробництва, зміни у складі виконуваних робіт, в їх масштабах, що викликаються трансформаціями інтеграційного та кооператійного характеру, мають враховуватися в процесі прийняття управлінських рішень щодо реалізації намірів з інтеграції.

По-друге, зазначені проблеми мають враховуватися у двох видах управлінських рішень щодо інтеграції: у стратегічних і тактичних. Прийняття та реалізація стратегічних рішень має логічно продовжуватися у рішеннях тактичного плану. Адже логіка процесу управління щодо інтеграції підприємств вимагає послідовних дій, що означає обов'язковий розвиток ідей та настанов стратегічно спрямованих рішень у тактичних управлінських рішеннях, якими стратегію деталізують, доводять змістовні планові завдання до рівня конкретних виконавців. Отже, стратегічні і тактичні управлінські рішення щодо інтеграції машинобудівних підприємств у ВГС – це два послідовні етапи, кожен з яких має свої цілі та завдання, визначає напрями подальшої діяльності відповідних служб, а з погляду послідовності у прийнятті управлінських рішень займає конкретне місце.

По-третє, управлінські рішення щодо інтеграції машинобудівних підприємств у ВГС мають бути комплексними, тобто враховувати той складний характер змін, що характеризує інтеграцію машинобудівних підприємств у виробничо-господарські структури.

Кращому опрацюванню управлінських рішень щодо інтеграції машинобудівних підприємств у ВГС має сприяти етапність в їх прийнятті. Два варіанти розвитку інтеграційного процесу – добровільне входження або примусове поглинання – можуть змінити послідовність етапів і відповідно їх підпорядкованість один одному.

При добровільному входженні машинобудівного підприємства у ВГС цілком раціональним є отримання обома сторонами необхідної інформації, її опрацювання спеціалістами кожної зі сторін і вироблення своїх варіантів розвитку співпраці щодо інтеграції. Порівняння й спільне дослідження переваг і недоліків кожного з варіантів проведення інтеграції може слугувати прийняттю найоптимальнішого шляху інтеграції. При цьому, починаючи роботу «з низу», тобто від тих підрозділів, які мають надалі співпрацювати, можна отримати спочатку оптимальні рекомендації щодо тактичних управлінських рішень, а потім на їх основі виробити оптимальні стратегічні рішення. Звичайно, цей шлях є найкращим для усіх учасників процесу. Він не породжує конфронтації, а, навпаки, надає можливість краще познайомитися з майбутніми партнерами і колегами.

У випадку примусового приєднання машинобудівного підприємства до ВГС етапи мають виконуватися в іншій послідовності. Оскільки відсутня згода на співпрацю, спочатку має відбутися інтеграція, мають бути створені передумови для отримання об'єктивної внутрішньої інформації про машинобудівне підприємство, а лише тоді мають вироблятися тактичні управлінські рішення щодо інтеграційних процесів всередині ВГС. За таких обставин важко уникнути конфронтації між працівниками, не виключені втрати кадрів високої кваліфікації, що може суттєво позначитися на результатах функціонування майбутнього машинобудівного підрозділу ВГС.

Як видно з викладеного, кращим варіантом є той процес інтеграції, який може відбуватися на добровільних засадах, коли сторони мають порозуміння і кожна з них як на рівні власників, так і на рівнях вищої та середньої ланок управління усвідомлюють позитивні й негативні наслідки об'єднання.

І на стратегічному, і на тактичному рівнях прийняття рішень необхідно всебічно й комплексно досліджувати фактори, які визначають потенційні позитивні й негативні результати процесу інтегрування машинобудівного підприємства у ВГС. Це означає необхідність урахування: по-перше, технологічних змін, по-друге, організаційних змін, по-третє, змін в управлінні та прийнятті управлінських рішень при переході від масштабів окремого підприємства до масштабів ВГС.

Слід наголосити на наявності двох сторін інтеграційного процесу і, як наслідок, на необхідності розгляду змісту двох різних, взаємодоповнюючих процедур прийняття управлінських рішень щодо інтеграції. Одна процедура – це прийняття рішення з боку ВГС, до якої входить машинобудівне підприємство. Друга процедура – це прийняття рішення з боку машинобудівного підприємства, яке інтегрується у ВГС.

Отож, процедура вироблення стратегічного управлінського рішення щодо інтеграції машинобудівного підприємства у ВГС (з боку ВГС) передбачає такі послідовні кроки.

1. Визнання спостережною радою ВГС проблем щодо забезпечення виробничого процесу продукцією машинобудівного профілю.

2. Визначення спостережною радою напрямів розв'язання проблеми забезпечення виробничого процесу продукцією машинобудівного профілю шляхом поглинання або злиття машинобудівного підприємства необхідного профілю діяльності.

3. Прийняття управлінського рішення про призначення окремих виконавців для проведення експертизи можливих варіантів вирішення проблеми шляхом поглинання або злиття машинобудівного підприємства необхідного профілю діяльності зі зазначенням відповідальних осіб з числа членів спостережної ради, ради директорів та керівників середньої ланки і термінів виконання роботи.

4. Реалізація виконання управлінського рішення з проведення експертизи можливих варіантів інтеграції (примусової – поглинання чи добровільної – злиття).

5. Розгляд відповідальними особами (від спостережної ради, ради директорів та керівників середньої ланки) матеріалів експертизи і вироблення пропозицій щодо пріоритетності певного варіанта інтеграції машинобудівного підприємства до складу ВГС для засідання спостережної ради.

6. Розгляд варіантів інтеграції машинобудівного підприємства до складу ВГС на засіданні спостережної ради і визначення доцільності інтегрування до неї певного машинобудівного підприємства (з числа декількох можливих) і способу реалізації інтеграційного процесу (примусово чи добровільно).

7. Прийняття спостережною радою стратегічного управлінського рішення щодо інтегрування до ВГС певного машинобудівного підприємства необхідного профілю діяльності і надання настанов раді директорів: 1 – щодо проведення переговорів з власниками та керівниками машинобудівного підприємства про їхню інтеграцію у структуру на добровільних засад; 2 – щодо умов поглинання машинобудівного підприємства у випадку відмови іншою стороною від добровільного входження в угрупування на певних умовах.

Дещо інакше має виглядати процедура вироблення стратегічного управлінського рішення щодо інтеграції машинобудівного підприємства у ВГС (з боку машинобудівного підприємства). Вона передбачає такі послідовні кроки.

1. Визнання спостережною радою (за наявності) або директоратом машинобудівного підприємства наявності таких проблем: збуту власної продукції, та/або проблем з фінансово-економічним станом підприємства

2. Визначення спостережною радою (за наявності) або директоратом напрямів розв'язання названих вище проблем шляхом інтегрування машинобудівного підприємства у ВГС зі збереженням профілю діяльності.

3. Прийняття управлінського рішення про призначення окремих виконавців (підрозділів) для проведення експертизи можливих варіантів вирішення проблеми шляхом інтегрування машинобудівного підприємства до виробничо-господарської структури, що потребує підприємства з таким профілем діяльності, зі зазначенням відповідальних осіб з числа членів спостережної ради, директорату та керівників середньої ланки і термінів виконання роботи.

4. Реалізація виконання управлінського рішення з проведення експертизи можливих варіантів інтеграції (зі збереженням профілю діяльності машинобудівного підприємства, або зі зміною профілю машинобудівної продукції відповідно до особливих вимог ВГС).

5. Дослідження відповідальними особами (від спостережної ради, директорату та керівників середньої ланки) матеріалів експертизи і вибір з пропозицій щодо певного варіанта інтеграції машинобудівного підприємства до складу ВГС для засідання спостережної ради.

6. Розгляд варіантів інтеграції машинобудівного підприємства до складу ВГС на засіданні спостережної ради і визначення доцільності інтегрування машинобудівного підприємства до певного угрупування (з числа декількох можливих) і способу реалізації інтеграційного процесу (зі збереженням профілю діяльності машинобудівного підприємства, або зі зміною профілю машинобудівної продукції відповідно до особливих вимог ВГС).

7. Прийняття спостережною радою, або директоратом стратегічного управлінського рішення щодо інтегрування машинобудівного підприємства до ВГС і надання настанов керівникам середньої ланки: 1 – щодо проведення переговорів з власниками та керівниками ВГС про інтеграцію до них машинобудівного підприємства на добровільних засад; 2 – щодо умов входження машинобудівного підприємства до угрупування (зі збереженням профілю діяльності машинобудівного підприємства, або зі зміною профілю машинобудівної продукції відповідно до особливих вимог ВГС).

Значно глибшим та різноманітнішим за своїм змістом і ширшим за колом залучених фахівців конструкторсько-технологічних та планово-виробничих служб є процес прийняття та реалізації тактичних управлінських рішень щодо інтеграції машинобудівних підприємств у ВГС. Вище зазначалося, що тактичні управлінські рішення мають бути складовою частиною прийняття загального стратегічного рішення. Тобто, перед тим, як виробити оптимальне рішення щодо інтеграції, необхідно мати підготовлені тактичні рішення щодо шляхів реалізації у майбутньому усього інтеграційного процесу. Лише у випадку примусового варіанта інтеграції шляхом поглинання машинобудівного підприємства такі тактичні рішення важко підготувати через перешкоди інформаційного характеру. Адже керівництво підприємства, яке відмовляється від

добровільного приєднання, можливо обопільно вигідного, не надасть необхідної інформації, яка б слугувала базою вироблення зазначених тактичних рішень. При згоді обох сторін така інформація має бути отриманою і використаною для опрацювання спочатку тактичних, а потім стратегічних управлінських рішень щодо інтеграції машинобудівного підприємства у ВГС. Натомість, якщо стратегічне рішення про інтеграцію буде на користь поглинання, а необхідну інформацію буде отримано вже після опанування підприємством, тоді тактичні рішення будуть готуватися пізніше, ніж стратегічне. Проте сам зміст і порядок збирання та опрацювання необхідної інформації, вироблення тактичних рішень щодо організування ТПВ і виробничого процесу, реалізації виробленого рішення у підрозділах ВГС та приєднаного машинобудівного підприємства будуть такими самими, як і при добровільному входженні підприємства в угруповання. Розгляд змісту процедур прийняття тактичних рішень також має відбуватися для двох учасників процесу – ВГС і окремого машинобудівного підприємства.

Процедура вироблення тактичного управлінського рішення щодо інтеграції машинобудівного підприємства у ВГС (з боку ВГС) має включати такі послідовні кроки.

Після підписання розпорядження про призначення окремих виконавців чи підрозділів для проведення експертизи можливих варіантів вирішення проблеми шляхом поглинання або інтегрування машинобудівного підприємства необхідного профілю діяльності зі зазначенням відповідальних за це з числа членів спостережної ради, ради директорів та керівників середньої ланки і термінів виконання роботи центр дій переміщується у відповідні служби. Саме конструкторсько-технологічні підрозділи мають здійснити експертизу доцільності варіантів проведення інтеграції на рівні функціональних підрозділів.

Спочатку має бути обраний показник машинобудівного підприємства для дослідження, а тоді, після обчислення його величини і порівняння з відповідним показником підрозділу ВГС, прийнято рішення про доцільність або недоцільність об’єднання цих підрозділів, частковий перерозподіл виконуваних ними функцій, чи паралельне автономне їх функціонування. Причому право визначати пріоритет того чи іншого варіанта рішення у цьому випадку залишається за керівництвом ВГС.

Керівники машинобудівного підприємства також мають можливість провести своє дослідження щодо варіантів розвитку окремих підрозділів і перспектив їх збереження. Цілком можливий такий варіант при згоді добровільно інтегруватися у ВГС. При цьому спеціалісти машинобудівного підприємства можуть проявити себе саме як висококваліфіковані фахівці і надати у такий спосіб додаткову інформацію про себе.

Процедура вироблення тактичного управлінського рішення щодо інтеграції машинобудівного підприємства у ВГС (з боку машинобудівного підприємства) має передбачати такі самі послідовні кроки, як і для дослідників ВГС. Відмінність може полягати у тому, якими є мотиви і цілі дослідників з різних боків. Відповідно й висновки можуть радикально відрізнятися, якщо одна сторона намагатиметься у будь-який спосіб ліквідувати зайві підрозділи приєднаного підприємства, а інша – за будь-яких умов зберегти свої робочі місця в автономних підрозділах незалежно від доцільності їх утримання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. З огляду на викладене вище можна зробити такі висновки. По-перше, необхідність прийняття управлінських рішень щодо інтеграції машинобудівних підприємств у ВГС викликає потребу у класифікації таких рішень, у визначенні умов їх прийняття, у формуванні певних процедур – послідовності дій щодо цих рішень. По-друге, у результаті дослідження визначено такі особливості прийняття управлінських рішень щодо інтеграції машинобудівних підприємств у ВГС як вид економічної діяльності, стратегічний і тактичний характер рішень, комплексність проблеми інтеграції. По-третє, прийняття управлінських рішень має відбуватися як з боку керівництва ВГС, так і з боку машинобудівного підприємства, що інтегрується. По-четверте, розвиток інтеграційного процесу може відбуватися за двома варіантами – добровільне входження або примусове поглинання, від чого залежить послідовність етапів у прийнятті управлінських рішень і відповідно їх підпорядкованість один одному. Подальшого

дослідження потребує розгляд питання щодо інтеграції машинобудівних підприємств у ВГС за участі кредитних установ.

1. Паламарчук Г. Трансформування організаційних структур в економіці України / Г. Паламарчук, О. Паламарчук О. / Економіка України. – 2005. – № 12. – С. 40-46. 2. Булеев И.П. Промышленные корпорации: особенности развития и принятия решений: [Монография] / И.П. Булеев, С.В. Богачев, М.В. Мельникова. – Донецк, 2003. – 116 с. 3. Федулова Л. Технологічний розвиток економіки / Л. Федулова / Економіка України. – 2006. – № 5. – С. 4-10. 4. Данько М. Реорганізація підприємств у контексті формування корпоративних структур / М. Данько / Економіка України, № 1. – 2007. – С. 64-70. 5. Алексєєв І.В. Принципи організації технічної підготовки виробництва як передумова регулювання розвитку підприємств / І.В. Алексєєв // Вісник УАДУ при Президентові України,– К.: УАДУ, 2001. – № 3. – С. 71 – 75. 6. Козаченко А.В. Механизмы формирования стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами промышленности / А.В.Козаченко/. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998. – 348 с. 7. Кузьмін О.Є. Механізм реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства/ О.Є. Кузьмін, І.В. Алєксєєв /Економічна кібернетика. – 2002. – Вип. 1–2. – С. 4–9. 8. Лепа Н.Н. Совершенствование структуры управления предприятием в рыночных условиях / Н.Н.Лепа // Економіка промисловості. – 2003. – №4(22). – С. 88–96. 9. Марчук Л.В. Економічне оцінювання та регулювання процесів трансформації підприємств: Автореф. дис. … канд. екон. наук: спец.08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Л.В.Марчук. – Львів, 2005. – 21 с. 10. Матросова Л.Н. Формирование организационно-экономического механизма управления инновационными процессами в промышленности / Л.Н.Матросова. – Луганск: ВУГУ, 2000. – 463 с. 11. Мокряк В. Корпоративне управління великими промисловими підприємствами: сучасний стан та актуальні проблеми / В. Мокряк, Е. Мокряк / Економіка України, № 4. – 2007. – С. 42–46. 12. Радыгин А. Слияние и поглощение в корпоративном секторе (основные подходы и задачи регулирования) / А. Радыгин / Вопросы экономики, № 12. – 2002. – С. 85–108. 13. Рудык Н.Б. Корпоративное слияние и поглощение: Книга о пользе и вреде непрофильных активов / Н.Б. Рудык/. – М.: Дело, 2005. – 224 с. 14. Горбатов В.М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса: [Монография]/ В.М. Горбатов/ – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2006. – 592 с. 15. Ольшанська М.В. Забезпечення сумісності машинобудівних підприємств при інтегруванні у виробничо-господарських структурах/ М.В.Ольшанська // Науковий вісник Наці. лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць. – Львів: НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.5. – С. 79–85. 16. Алєксєєв І.В., Ольшанська М.В.. Інтеграційні тенденції в розвитку підприємств // Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – С. 97–114.