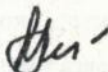


ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

БОНДАРЕНКО Анатолій Михайлович (3)



РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Спеціальність 08.02.03 - управління, планування  
та державне регулювання економіки

А в т о р е ф е р а т  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків - 1995

AB 31.955

Дисертацією є рукопис.

Дисертація виконана в Харківському державному університеті.

Науковий керівник -

доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України ГАЛУЗА Станіслав Григорович.

Офіційні опоненти:

доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України КОЗАЧЕНКО Сергій Вікторович;  
кандидат економічних наук, доцент КОВАЛЬОВ Дмитро Іванович.

Провідна організація -

Харківський державний економічний університет.

Захист відбудеться "10" березня 1995 р.

о 14<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 02.02.10 в Харківському державному університеті за адресою: 310002, Харків-2, вул. Мироносицька, 1, ауд. 3-63.

З дисертацією можна ознайомитися у Центральній науковій бібліотеці ХДУ, м.Харків, майдан Свободи, 4.

Автореферат розісланий "9" лютого 1995 р.

Секретар

спеціалізованої вченої ради

*А.Каш* КАЦ А.В.

ЛНБ України ім.В.Стефаніка



00777380 (W)

ЛНБ ім. В. Стефаніка  
АН України

## I. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

I.1. Актуальність дослідження. Становлення і розвиток ринкових відносин, демонтаж адміністративно-командної системи потребують адекватних змін в організації суспільного виробництва, у структурі управління, у тому числі й на рівні промислового підприємства. Причому, йдеться не про деталі, не про "косметичний" ремонт, а про багатопланові, глибинні перетворення, що зачіпають основні сторони його виробничо-господарської діяльності. По-перше, найшвидше і найменш болюче вростання у ринкові відносини передбачає створення на підприємствах нових підрозділів і служб, покликаних адаптувати виробництво до вимог ринку. По-друге, відмова від централізованого планування підприємствам номенклатури, обсягу виготовлюваної продукції, ціл неминуче призводить до зміни функцій і призначення ряду відділів і служб. По-третє, перехід від адміністративних до переважно економічних методів управління вимагає створення відповідних організаційних передумов розширення самостійності цехів, переведення на госпрозрахункові засади праці допоміжних виробництв, технічних та інших відділів і служб, перехід на вартісні розрахунки у стосунках підрозділів підприємств. По-четверте, розпад чи послаблення міністерсько-галузевої вертикалі в управлінні актуалізують пошуки можливостей добровільної й ефективної інтеграції підприємств на галузевому, міжгалузевому і регіональному рівнях. Усе це робить надзвичайно актуальним комплексне удосконалення організаційної структури управління підприємством, її ринкову переорієнтацію з урахуванням усіх найважливіших факторів її формування і розвитку.

Теорія і методологія структурних перетворень і організаційного проектування на основі комплексного підходу мали розвиток у працях Ф.Ф.Аувану, В.М.Буркова, В.П.Бабича, С.Г.Галузи, В.І.Голикоса, В.М.Горьва, О.А.Дейнеки, Г.А.Джавадова, М.М.Брмошенка, С.В.Козаченка, С.В.Козлової, Б.З.Мільнера, А.М.Омарова, Г.С.Єдинцової, М.Д.Прокопенка, Г.Х.Попова, Л.С.Пузиревського, А.П.Савченка, М.Г.Чумаченка та інших. У спеціальній літературі викладено ряд методологічних положень формування організаційних структур і процедур управління

ня, визначено проблеми і перспективи розвитку теорії організації виробництва. Однак досі відсутня цілісна концепція формування та удосконалювання організаційних структур управління промисловим підприємством у перехідний до ринкових відносин період, що і визначило вибір теми цього дисертаційного дослідження.

1.2. Мета роботи і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є опрацювання теоретичних і методологічних основ і обґрунтування рекомендацій по комплексному удосконалюванню організаційних структур управління промисловим підприємством стосовно умов переходу до ринкової економіки. Для її досягнення було поставлено ряд послідовних завдань:

- розглянути розроблені економічною наукою методологічні основи аналізу організаційної структури управління підприємством, визначити її відповідність до ринкових умов, запропонувати необхідні корективи;
- проаналізувати зарубіжний досвід організації управління фірмами у країнах із ринковою економікою;
- дослідити практику і протиріччя організації управління і виробництва на промислових підприємствах України на сучасному етапі;
- обґрунтувати рекомендації по формуванню і розвитку структур управління, адаптованих до ринкових умов;
- розглянути можливості інтеграції підприємств на регіональному та міжгалузевому рівнях з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності.

1.3. Предмет і об'єкт дослідження. Предметом дисертаційного дослідження є організаційно-економічний механізм пристосування структури управління і виробництва до ринкових умов господарювання. Об'єктом дослідження стали промислові підприємства, а також створені за їх участю на регіональному й міжгалузевому рівнях формування і групи.

1.4. Теоретичну і методологічну основу дослідження склали діалектичний підхід до аналізу економічних явищ, системний розгляд проблем управління підприємством, досягнення світової та вітчизняної наукової думки в галузі теорії менеджменту та ефективності виробництва, законодавчі й нормативні акти України з питань розвитку ринкових відносин, форм господарювання, організації управління.

При вивченні закономірностей і тенденцій управлінської ді-

яльність; використано методи логічного, факторного аналізу, групування, графічне й математичне моделювання організаційних систем, методи аналогії, експертних оцінок, структуризації цілей.

Джерелом інформації були статистичні дані, поточна звітність про роботу окремих підприємств, довідникові й інструктивні матеріали, результати наукових розробок, у тому числі виконаних за безпосередньою участю пошукача, матеріали наукових конференцій, публікації зарубіжних і вітчизняних авторів.

1.5. Наукова новизна дисертації. Найсуттєвіші результати проведеного дисертаційного дослідження, що містить елементи наукової новизни, полягають у такому:

- уточнено систему принципів господарського управління як основи аналізу стану і протиріч організаційної структури управління підприємством;

- визначено систему цілей промислового підприємства, що відповідає умовам переходу до ринкових відносин, як найважливішого фактора формування і розвитку його організаційної структури;

- обґрунтовано необхідність і способи залучення трудового колективу до структури управління підприємством за всіх форм власності і господарювання;

- проаналізовано практику організації управління промисловими підприємствами України, розкрито її протиріччя;

- розроблено пропозиції щодо створення нових і зміни функцій діючих органів внутрішнього виробничого управління з урахуванням вимог ринку;

- розглянуто можливості створення організаційних передумов для розширення самостійності підрозділів і служб підприємств, розвитку вартісних, госпрозрахункових відносин між ними, посилення економічного стимулювання їхньої роботи;

- визначено призначення, умови і специфіку інтеграції підприємств на регіональному, галузевому і міжгалузевому рівнях з урахуванням профілю їхньої діяльності у сучасних умовах.

1.6. Практична цінність дисертаційної роботи полягає в тому, що вона містить адресовані керівникам і спеціалістам підприємств, об'єднань методичні рекомендації по проведенню аналізу існуючої організації внутрішнього виробничого управління, по її комплексному удосконаленню для створення сприятливих передумов

підвищення конкурентоспроможності продукції та ефективності виробництва.

Положення дисертації з аналізу та розвитку оргструктури управління прийнято для впровадження на Харківському заводі "Промонтажелектроніка", Зміївському машинобудівному заводі, вони можуть бути використані на підприємствах різних галузей промисловості. Дисертація містить матеріали, які можна використати з навчальною метою.

1.7. Апробація результатів роботи. Основні положення дисертаційної роботи апробовано на кафедрі економіки, планування і прогнозування Харківського державного університету, у Менеджмент-центрі Міжнародного інституту менеджменту (Київ), на Республіканській науково-практичній конференції "Проблеми формування і розвитку регіональних механізмів господарювання" (Харків, 1994).

Дисертаційну роботу виконано на кафедрі економічної теорії та економічних методів управління Харківського державного університету в рамках планової теми "Державна науково-технічна політика в умовах переходу до ринкової економіки. Розробка рекомендацій по удосконалюванню науково-технічної політики". Номер державної реєстрації ІАО І008712Р.

1.8. Публікації. Основні положення і результати дисертаційного дослідження викладено в шести опублікованих роботах загальним обсягом близько 4 д.а.

1.9. Структура й обсяг роботи. Дисертація складається з вступу, трьох глав, заключення, списку використаної літератури. Роботу викладено на сторінках основного тексту, вона має 14 таблиць, 8 малюнків. Список літератури містить 115 найменувань.

## 2. СТИСЛИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі розкривається актуальність теми дисертації, мета і завдання, предмет і об'єкт дослідження, сформульовано методологічні основи проведених досліджень, наукова новизна і практичне значення роботи. У главі I "Сутність і методологічні основи побудови оргструктур управління підприємством" розглянуто економічну природу і місце оргструктур у системі господарсько-

го управління, принципи управління як фактор формування і розвитку організаційної системи управління підприємством, методологічні основи цільового аналізу і побудови оргструктури управління. У главі II "Зарубіжний і вітчизняний досвід функціонування оргструктур управління підприємством у сучасних умовах" досліджено й викладено досвід організації управління фірмами й корпораціями у країнах з ринковою економікою, а також практика і протиріччя організації управління і виробництва на промислових підприємствах України. У главі III "Шляхи формування і розвитку оргструктури управління, адаптованої до ринкових умов" обґрунтовано рекомендації щодо створення нових і зміни функцій діючих органів внутрішнього управління, організаційного зближення і розширення господарської самостійності підрозділів підприємства, інтеграції підприємств у межах регіональних і галузевих груп і утворень. У заключній частині сформульовано основні висновки за результатами проведених досліджень.

### 3. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ І ВИСНОВКИ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

3.1. Під організаційною структурою управління розуміється та складова системи господарського управління, що являє собою організаційну єдність, із одного боку, структури управління, тобто диференціації органів управління за рівнями управлінської ієрархії і за видами (функціями) управлінської діяльності, з другого - комплексу організаційно-економічних зв'язків, відносин, що складаються між елементами цієї структури.

3.2. Для вибору правильної стратегії оргструктурних перетворень у дисертації розглядаються фактори, що безпосередньо впливають на оргструктуру управління (цілі, принципи, функції, методи управління), а також фактори, що непрямо впливають на оргструктуру (управлінські кадри - їхня чисельність, професійна підготовленість, оргтехніка, технологія управління, організація управлінської праці). При цьому акцент зроблено на розгляді найдієвіших структуротворюючих факторів - принципів управління і цілей виробничо-господарської діяльності підприємств.

3.3. Питання про принципи господарського управління досі розроблялися головним чином стосовно до умов адміністративно-командної системи, із переходом до ринкових відносин частина

в них втратила своє значення, застаріла і вимагає переосмислення. Нами запропоновано уточнити і розширити відомий із літератури перелік принципів управління, охопивши такі принципи: раціонального познання централізації і децентралізації в управлінні, сполучення політичного і господарського підходу до управління, узгодження інтересів суб'єктів господарювання, участі трудового колективу в управлінні, познання адміністративних і економічних методів управління, керівності, сполучення галузевого і територіального управління, відкритості системи управління підприємством, системності управління, пріоритету права над економікою, орієнтування управління на ефективність виробництва, безперервності удосконалювання організації управління, познання перспективних і поточних завдань розвитку, використання нормативів в управлінні, науковості управління, познання прав, обов'язків, відповідальності та контролю.

3.4. Вихідна основа, головний стрижень аналізу діючих структур і обґрунтування шляхів розвитку організації управління підприємством (поряд із принципами управління) – це розробка системи цілей (виробничих, науково-технічних, господарських, соціальних) сучасного підприємства. При цьому слід прагнути до відображення максимально можливої повноти системи цілей, які у сукупності охопили б головний зміст діяльності підприємства.

З переходом до ринкової економіки цільова орієнтація підприємства змінюється. Правомірно стверджувати, що у наш час перед промисловим підприємством стоїть триєдина генеральна ціль:

- 1) одержання максимального прибутку шляхом ефективною виробничо-господарської діяльності;
- 2) соціальний розвиток трудового колективу;
- 3) додержання вимог і обмежень держави.

Кожна кінцева ланка у тій чи іншій гілці "дерева" цілей підприємства завершена в дисертації конкретним і реальним переліком заходів організаційно-економічного характеру (створення нових структур управління, активізація тих чи інших управлінських функцій, налагодження взаємодії органів управління у підвищенні ефективності виробництва й т.ін.).

3.5. Багатий матеріал для прийняття мотивованих рішень про цілі і шляхи орготрунтурних змін дав аналіз досвіду управління на мікрорівні у країнах із розвинутою ринковою економікою (США, Японія та ін.). Однак некритичне копіювання цього досвіду не-

прийняття, він може бути лише доповненням до аналізу і ретельного вивчення вітчизняної практики внутрігосподарського управління, з урахуванням специфіки переходу до ринкових відносин в Україні.

3.6. Проведений у ході дослідження цільовий аналіз системи управління промисловим підприємством, її відповідності важливішим принципам управління показав наявність цілого ряду хиб і суперечностей структурного характеру, що не дають можливості підприємствам України швидко і безболісно адаптуватися до умов ринку і досягти потрібної конкурентоспроможності. Так, виявлено відсутність на "дереві" цілей підрозділів ринкової орієнтації і присутність явно застарілих структур і функцій, які не "працюють" на розв'язання нових завдань: діючі оргструктури часто суперечать важливим принципам господарського управління.

3.7. Найбільш значною по складності й наслідках "ринково орієнтованою" зміною в організації управління промисловим підприємством має стати створення на ньому відділу маркетингу, що повинен розробляти й реалізувати стратегію його поведіння на ринку своєї продукції (послуг). Поява повноцінної служби маркетингу означає перехід до принципово нової концепції управління на рівні підприємства, що охоплює не лише функцію реалізації продукції, але й виробничу діяльність. При цьому слід значно розширити спектр комерційної діяльності (дослідження ринку, управління попитом, маркетинговий контроль та ін.), а також перерозподілити існуючі функції управління на користь нового підрозділу шляхом уведення до його складу відділу збуту, передавання йому з планово-економічного відділу роботи по плануванню номенклатури, асортименту, собівартості продукції та ціл, а також формуванню виробничої програми підприємства в цілому. До того ж, йдеться не просто про механічне переміщення функції із одного підрозділу до іншого. У роботі показано, що істотно змінюється зміст і призначення цих функцій.

Із виникненням і загостренням проблеми конкурентоспроможності продукції постає потреба у специфічному підрозділі складного економіко-технічного профілю, який поєднував би дві сторони якості виробів - технічну (споживчі властивості) й економічну (собівартість, ціна, прибуток). Головною метою такої нової служби - відділу формування якості - слід визначити обґрунтування техніко-економічних передумов для підвищення ціл і при-

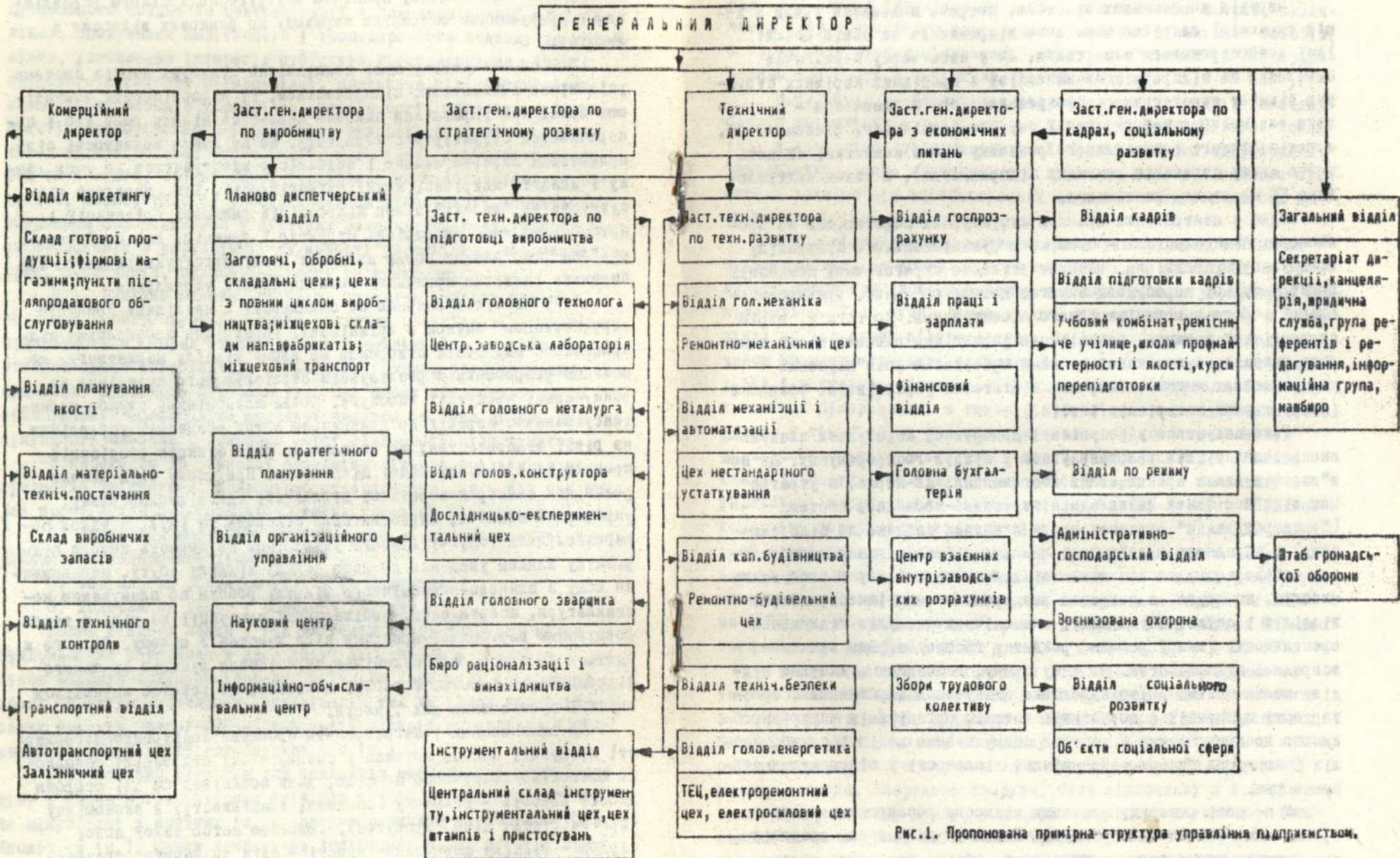


Рис.1. Пропонована примірна структура управління підприємством.

бутку підприємствами шляхом поліпшення споживчих властивостей і економічних характеристик виготовлюваної продукції.

Перехід до ринкових відносин, потреба подолання кризи в нашій економіці настійно вимагають відродження на новій основі ідеї довгострокового планування, що у свою чергу передбачає створення на підприємствах як однієї з провідних керівних структур відділу стратегічного планування. Його призначення - сформувати взаємопогоджені стратегії науково-технічного, економічного, організаційного і соціального розвитку (що в комплексі являють собою єдину стратегію розвитку підприємства), а також контролювати її практичну реалізацію.

Одна з центральних проблем структурних перетворень на промислових підприємствах - створення функціонального підрозділу організації управління. Реальне втілення стратегічної концепції оргструктурної перебудови вимагає доволі об'ємної, вузькоспеціальної роботи з організаційного проектування. До того ж, окрім стратегічних завдань, організація управління охоплює цілий комплекс неподільно пов'язаних із ними оперативних розв'язуваних управлінських завдань (контроль, підготовка управлінців, розробка інструктивних матеріалів і т.ін.).

Рекомендується у результаті докорінної перебудови планово-економічний відділ реорганізувати у відділ госпрозрахунку. Це пов'язано з двома принциповими обставинами: по-перше, з утратою цим відділом ознак ланки адміністративно-командної системи ("розвертування" спущених згори планових завдань по підприємству) і передачею у зв'язку з цим функції планування виробництва, собівартості та ціни новим відділом (маркетингу і планування якості), по-друге, з потребою розширення самостійності цехів, відділів і служб, активізації економічних стимулів підвищення ефективності їхньої роботи, розвитку госпдоговірних відносин всередині підприємства. На нашу думку, головними функціями відділу мають стати: внутрізаводське планування виробництва, собівартості продукції і нормативів витрат, організація внутрізаводничого госпрозрахунку і системи стимулювання цехів і служб, аналіз і контроль планово-економічної діяльності у підрозділах підприємства.

У процесі розвитку ринкових відносин розширюється роль і призначення фінансового відділу. Поряд із виконанням традиційних функцій планування, розподілу та обліку прибутку, управ-

ліття рухом грошей, фінансових розрахунків цей відділ має опанувати функції управління фінансовими ресурсами (пошук нових фінансових джерел інвестування і покриття поточних витрат, визначення сфер ефективного застосування наявних фінансових засобів, а також розв'язання фінансових питань, пов'язаних із роздержавленням власності і акціонуванням підприємств).

3.8. Одним із важливіших напрямів демократизації господарського управління є реалізація принципу участі трудового колективу в управлінні підприємством. Хоча цей принцип зафіксовано законодавчо, існує принаймні три варіанти його практичного здійснення залежно від застосовуваних форм власності на засоби виробництва і форм господарювання.

Найпоследовніше цей принцип реалізується на колективних підприємствах, де існує групова власність на все майно, а загальні збори трудового колективу є вищим органом управління підприємством. Деяко вузькі рамки участі трудового колективу в управлінні на державних підприємствах, де вона поширюється головним чином на сферу трудових відносин і реалізується у процесі розробки і виконання колективної угоди з адміністрацією. Стосовно приватних підприємств, а також різноманітних господарських товариств, у тім числі й акціонерних, члени трудових колективів яких або зовсім не мають акцій свого підприємства, або мають меншу їх частку, то тут принцип участі трудового колективу в управлінні порушується. Більше того, у законі України "Про господарські товариства" взагалі відсутнє поняття "трудоий колектив" і управління розглядається як функція власників майна. Разом із тим, число господарських товариств за останні роки стрімко зростає. Число лише акціонерних товариств в Україні з 1991 по 1993 рр. збільшилося у 88 разів і склало 3342 (Див.: Народне господарство України у 1993 р. - К. : Техніка, 1994. - С. 60).

Участь трудових колективів в управлінні акціонерними та іншими господарськими товариствами слід спеціально передбачити в їхній організації, відповідно змінивши чинне законодавство. Та частина майна, що має соціальну спрямованість (відомче житло, об'єкти громадського харчування й охорони здоров'я, дитячі дитячі заклади, спортивні споруди, бази відпочинку й т.ін.), повинна бути, на нашу думку, у подвійному підпорядкуванні - власникові як володареві всього майна, у тому числі й об'єктів соціального призначення, і трудовому колективу як користувачеві

чим майном. Одна з можливих форм реалізації цієї пропозиції - створення спеціального органу (відділу) управління об'єктами соціального призначення, сформованого власником і трудовим колективом на паритетних засадах, органу, який би звітував про свою роботу перед обома управлінськими інстанціями. Цей захід слід поширити й на державні підприємства, запозичивши у них і поширивши на господарські товариства досвід двоканального управління трудовими відносинами через механізм прийняття і виконання колективної угоди.

3.9. У пропонуваній структурі управління підприємством проглядається наявність специфічних груп відділів і служб, які відзначаються значною схожістю виконуваних завдань і функцій, спільністю цілей діяльності (у системі цілей підприємства), методів для їх досягнення. Ця диференціація, що виросла з об'єктивного процесу поглиблення розподілу управлінської праці, має бути організаційно закріплена.

Це нааріле перегрупування сил всередині центрального апарату управління виробництвом розраховане, по-перше, на посилення узгодженості в роботі споріднених відділів на адміністративній основі шляхом підпорядкування їх одному й тому ж заступникові директора підприємства, взаємного погодження полешень про ці відділи, прийняття спільних рішень стосовно роботи групи в цілому, уведення до складу групи не тільки управлінських ланок, а й пов'язаних із ними ланок, які обслуговують виробництво і реалізацію. По-друге, треба формувати більші, порівняно з нинішньою практикою, групи, маючи на увазі скоротити число заступників директора там, де це диктується міркуваннями покращання роботи центрального апарату й дотримання принципу керованості. По-третьє, групування відділів строго за функціональною ознакою створює передумову для компетентнішого керівництва центральним апаратом управління. По-четверте, диференціація апарату управління на однорідні об'єднані групи відділів має полегшити включення їх у систему госпрозрахункових відносин. На основі цього підходу в дисертації запропоновано варіант групування і підпорядкування відділів підприємства (див. рис. 1).

3.10. Важливий етап структурних перетворень на промисловому підприємстві у сучасних умовах - подальша децентралізація управління шляхом передачі ряду функцій із верхніх ешелонів управління до нижніх, розширення самостійності й відповідаль-

ності всіх підрозділів за результати роботи, орієнтація їх на вимоги ринку й на підвищення ефективності виробництва.

Форми децентралізації управління виробничими підрозділами (цехами, дільницями) можуть бути різними: створення на базі підрозділів підприємства виробничих кооперативів і орендних підрозділів, розширення самостійності й відповідальності цехів без зміни відношень власності. Це завдання можна розв'язати, на нашу думку, якщо, по-перше, скоротити число доведених до цехів централізовано затверджених показників, по-друге, внутрігосподарські відносини, в яких вони беруть участь, перевести на вартісну основу і, по-третє, посилити їхню економічну відповідальність і зацікавленість у виконанні плану і підвищенні ефективності виробництва. У зв'язку з викладеним госпрозрахункову діяльність виробничих цехів пропонується будувати на основі показників цехової собівартості та умовного прибутку (П), який являв собою різницю між "ціною" виконаних цехом робіт і цеховою собівартістю, плюс - мінус взаємні (внутрішні і зовнішні) претензії і штрафи ( $\pm \text{Ш}$ ) і кінець кінцем обчислюється за формулою:

$$П = \text{ФОП}_{(н)} - \text{ФОП}_{(ф)} + \text{ВЦ}_{(н)} - \text{ВЦ}_{(ф)} \pm \text{Ш}, \text{ де}$$

$\text{ФОП}_{(н)}$  і  $\text{ФОП}_{(ф)}$  - відповідно нормативний і фактичний фонд оплати праці цеху;  $\text{ВЦ}_{(н)}$  і  $\text{ВЦ}_{(ф)}$  - відповідно нормативні і фактичні цехові витрати.

Запропонована система госпрозрахункового регулювання, на нашу думку, дієвіша від застосовуваного раніше цехового госпрозрахунку: по-перше, тут менше показників доводиться цеху зверху (немає, зокрема, плану кількості працівників, собівартості окремих виробів, кошторису цехових витрат); по-друге, система матеріального заохочування побудована на пайовому принципі та економічній відповідальності, зрозуміліше й відчутніше пов'язана з кінцевими економічними показниками роботи - зниженням собівартості й збільшенням прибутку цеху.

З.ІІ. Загальногосподарські і цехові плани по собівартості й прибутку будуть малореальними й важкими для виконання, якщо їх не зробити спільною метою і спільним економічним інтересом для всіх підрозділів, які беруть у них безпосередню і фіксовану участь, у тому числі й для технічних і деяких інших служб. Сьогодні, як правило, технічним службам централізовано планують: перелік виконуваних робіт, кількість працівників,

фонд зарплати, кошторис витрат, тобто ніякого зв'язку з цеховою собівартістю не встановлено. Однак розрахунки свідчать, що на машинобудівних заводах, наприклад, на рік 75 - 85 процентів загального по підприємству зниження собівартості продукції досягається у результаті зменшення нормативів витрат, які розробляються й затверджуються саме технічними відділами. Будь-яка технічна, наукова ідея спочатку зідображається на рівні нормативів, а потім уже на реальному рівні витрат цеху й заводу. Ця обставина саме і є реальною основою для взаємопогодження економічних інтересів цехів і служб щодо завдань по зниженню собівартості цехів. Перехід технічних та інших служб на економічні рейки, залучення їх у вартісні відносини з цехами, перетворення їх на дієздатні суб'єкти госпрозрахункових відносин, як ми гадаємо, можна реалізувати на базі таких госпрозрахункових показників, доведених до відділів і служб (див. табл. I).

3.12. Для багатьох промислових підприємств прямим продовженням організаційних перетворень, які ними проводяться, є їхнє прагнення ввійти до складу різноманітних об'єднань з метою якнайшвидшого адаптування до ринкових умов. Лише за період з 1991 р. по 1993 р. в Україні кількість міжгалузевих державних об'єднань, концернів, консорціумів, асоціацій збільшилася у 2,8 рази і досягла 1186 (Див.: Народне господарство України у 1993 р.- К. : Техніка, 1994.- С. 60). При цьому, обґрунтовуючи вибір найдоцільнішого типу об'єднання, слід урахувати ряд об'єктивних факторів, у тому числі: генетичні корені походження об'єднання; мета його створення; технологічні особливості продукції, яку виробляють підприємства, що входять до нього; ступінь централізації управління і самостійності підприємств - засновників об'єднання. Реалізуючи цей підхід, зроблено висновок про надання переваг у створенні: об'єднань типу корпорації - на базі великих багатонаменклатурних підприємств, із яких виділились як самостійні юридичні особи підрозділи із закінченим виробничим циклом; об'єднань типу концерну - на основі підприємств, споріднених виробництвом монопродукту (вугілля, металу, продуктів харчування і т.ін.), що раніше входили до галузевого головному і розташовані у межах одного регіону (області); об'єднань типу консорціуму - на базі підприємств, які належать до єдиного циклу "наука - виробництво - реалізація" продукції нових поколінь.

Пропонована система госпрозрахункових показників, які доводяться до технічних та інших відділів і служб, і їх застосування

№	Найменування показника, завдання	Одиниця виміру	Виконання плану		Спосіб стимулювання	Застосування санкцій, штрафів	Цехи, служби	
			план	факт			% виконання плану	де
1	Перелік організаційно-технічних заходів	кількість позицій			Зменшення ФОП із урахуванням невиконання плану	Санкції і штрафи за невиконання плану (за кожною позицією)		
2	Зниження нормативу витрат у розрахунку на річний випуск продукції підприємства	крб.			Преміальний фонд у % від умовно річної суми зниження нормативу	X		
3	Зменшення собівартості в цехах із участю відділу до кінця плавового періоду	крб.			Відрахування до ФОП відділу в % від факт. економії	X		
4	Одержання прибутку від підвищення якості продукції в цехах із участю відділу до кінця плавового періоду	крб.			Відрахування до ФОП відділу в % від одержаного прибутку	X		
5	Відрахування витрат на оплату праці	крб.			X	X	X	X
6	Відрахування витрат від	крб.			X	X	X	X

4. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЇ ОПУБЛІКОВАНО В ТАКИХ РОБОТАХ:

1. Бондаренко А.М.: Управління процесом приватизації як фактор стабілізації господарської системи України //Збірка наукових робіт аспірантів ХДУ (гуманітарні науки).-Харків: Основа, 1992.- С.3-6.

2. Бондаренко А.М.: Організація нової системи управління підприємств як фактор, що забезпечує успіх в умовах ринкових відносин //Збірка наукових робіт аспірантів ХДУ. Економіка, соціологія.- Харків: Основа, 1993. - С.17-20.

3. Гласова С.О., Бондаренко А.М. Економічна ефективність концентрації виробництва. - М., 1991. Деп. в ІНІОН СРСР, № 43738. Показчик: Нова рад.література з суспільних наук. Економіка. 1991. №6. - 32с.

4. Бондаренко А.М., Галуза С.Г. Трудовий колектив в орг-структурі управління підприємством.-К., 1994. Деп. в ДНТБ 03.01.95, № 16-Ук95.- 13с.

5. Бондаренко А.М., Галуза С.Г. Змінення організаційної структури управління промисловим підприємством з переходом до ринкової економіки.- К., 1994. Деп. в ДНТБ 03.01.95, № 17-Ук95.- 37с.

6. Бондаренко А.М. Інформаційна інфраструктура як важливий елемент в регіональних системах управління: Тези доповідей на науково-практичній конференції "Проблеми формування й розвитку регіональних механізмів господарювання".-Харків: Харківський державний університет, 1994. - С.22-23.

## A N N O T A T I O N

Bondarenko Anatoliy Michaylovich, The development of organizing structure of management of enterprise in the conditions of transforming to market economy. Dissertation for getting the scientific degree of the candidate of the economic sciences on speciality number 08.02.03 - management, planning and state regulating of the economy. Kharkov State University, Kharkov, 1995.

Six scientific works have been published on the topic of this dissertation. Theoretical and methodological basement have been worked out and the recommendations on complex performing of organizing structures of management of industrial enterprise in accordance with the preconditions of transforming to market economy (the creation of new functions and the change of the old ones of acting departments of enterprise; organizing possibilities of enlarging independent departments of enterprise, the development of value and economic relations between them; integration of regional and different branches enterprises) have been based.

## АННОТАЦІЯ

Бондаренко Анатолій Михайлович. Розвиток організаційної структури управління підприємством в умовах переходу до ринкової економіки.

Дисертація на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.02.03 - управление, планирование и государственное регулирование экономики. Харьковский государственный университет, Харьков, 1995.

По теме диссертации опубликовано шесть научных трудов. Разработаны теоретические и методологические основы и обоснованы рекомендации по комплексному совершенствованию организационных структур управления промышленным предприятием применительно к условиям перехода к рыночной экономике /создание новых и изменение функций действующих отделов и служб предприятий; организационные предпосылки расширения самостоятельности подразделений предприятий, развития стоимостных, хозрасчетных отношений между ними; интеграция предприятий на региональном и межотраслевом уровнях/.

Ключові слова: цілі, принципи, функції, методи управління, внутрішньо-заводські підрозділи, вартісні відношення, форми інтеграції підприємств, організація та структура управління.

456450

**Ав 31.955**

-----  
Подписано к печати 08.02.95. Формат 60 x 84 1/16  
Бум. тип. Печать офсетная. Усл. печ. л. 2.0. Уч. изд. 2.0  
Тираж 100 экз. Заказ 172. Бесплатно.  
-----

Отпечатано в типографии УВД  
310052 Харьков, ул. Малиновского, 5