

ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

МОРОЗ ІГОР ВАСИЛЬОВИЧ

**РЕОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ
У ПРОЦЕСІ СТВОРЮВАННЯ
ХОЛДИНГОВИХ КОМПАНІЙ**

Спеціальність 08.06.02 - "Менеджмент"

А в т о р е ф е р а т

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків - 1996



Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі бізнесу та підприємництва Харківського державного економічного університету.

Науковий керівник - доктор економічних наук, професор,
академік Академії економічних наук
України
Одінцова Галина Сергіївна

Офіційні опоненти - доктор економічних наук, професор,
Занегін Андрій Георгійович
кандидат економічних наук, доцент
Верлока Владислав Степанович

Провідна організація - Державний інститут праці та соціально-економічних досліджень (м.Харків).

Захист відбудеться "19" Вересня 1996 р. о 13⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради, шифр Д 02.12.02 по присудженню наукового ступеня кандидата економічних наук у Харківському державному економічному університеті за адресою: 310001, Харків, пр.Леніна, 9-а.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Харківського державного економічного університету, за адресою: 310001, Харків, пр. Леніна, 9-а.

Автореферат розісланий "14" серпня 1996 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої
ради, к.е.н., професор

М.С.Дороніна

1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

1.1. Актуальність теми дослідження. Економічні перетворення в Україні передбачають одним з першочергових завдань радикальну зміну у системі управління, включаючи перебудову організаційної структури управління виробництвом, створення фінансово-промислових груп, холдингів, інших аналогічних структур та децентралізацію управлінських функцій. Необхідність формування нових інституційних форм малого та великого бізнесу об'єктивно обумовлена потребою виробництва у гнучкіших структурах управління, спроможних адаптуватись до швидких змін зовнішнього середовища.

Створення холдингових компаній (ХК) у світовій практиці переважно відбувається на основі об'єднання підприємств. Поряд з цим об'єктивна реальність диктує необхідність обґрунтування прямо протилежного процесу - розукрупнення діючих виробничих комплексів, - який супроводжується появою нових юридичних осіб. Процес створення холдингових компаній вимагає реалізації багатогранного підходу, оскільки водночас залучає пошук вирішення питань з таких пріоритетних проблем, як демонополізація (розукрупнення великих приватизованих промислових підприємств), реформування стосунків власності (встановлення суб'єктів володіння та використання майна), децентралізація управлінських функцій (реорганізація внутрішніх взаємних стосунків між структурними підрозділами).

Досвід роботи досліджуваних структурних утворень найширше узагальнено в економічній літературі Японії, США, країн Західної Європи. В Україні цей процес лише розпочинається, хоча значна кількість великих промислових об'єктів могла б підвищити ефективність свого функціонування через надання оперативного-господарської самостійності структурним підрозділам. Низькі темпи здійснення реорганізації значною мірою обумовлені недостатнім опрацюванням підходів як у науковому плані, так і з погляду вирішення конкретних прикладних завдань. Актуальність проблеми, її теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми дисертації, її мету та зміст.

1.2. Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні методичного забезпечення реорганізації управління у процесі створення холдингової компанії на основі розукрупнення діючого підприємства.

Обрана мета дослідження зумовила необхідність розв'язання таких завдань:

ЛІВ Ш. В. Стефанія
АН Укр

виявити сутність та можливі напрями підвищення гнучкості систем управління підприємствами;

узагальнити досвід закордонних та вітчизняних підприємств з децентралізації управління;

визначити основні тенденції здійснюваних при цьому організаційно-економічних перетворень;

проаналізувати основні характеристики виробничо-господарського комплексу, які визначають можливість його перетворення у холдингову компанію;

розробити підходи до реорганізації структур, функцій, методів управління підприємством у процесі створення компанії.

1.3. Предмет і об'єкт дослідження. Предметом дослідження є підвищення гнучкості та ефективності управління виробництвом за рахунок розширення самостійності структурних підрозділів.

Об'єктом дослідження обрано процес створення холдингових компаній на основі розукрупнення великих промислових підприємств.

1.4. Загальна методика дослідження. Методологічну та теоретичну основу дослідження складає науковий доробок вітчизняних і закордонних вчених у галузі стратегічного та оперативного управління виробництвом, організації структури та процесів управління, раціоналізації вертикальних та горизонтальних управлінських зв'язків, поліпшення використання творчого потенціалу працівників підприємства. Використані також результати наукових досліджень, виконаних за безпосередньою участю автора у відділі проблем удосконалення управління виробництвом Харківського відділення Інституту економіки НАН України.

Для розв'язання поставлених завдань у процесі дослідження застосовувались ситуаційний підхід, анкетування, економіко-статистичний аналіз, методи групування та експертних оцінок.

Подані у роботі дослідження ґрунтуються на даних статистичної звітності, а також матеріалах вузькоспеціальних обстежень, виконаних на промислових підприємствах м.Харкова.

1.5. Наукова новизна результатів дослідження полягає у наступному:

обґрунтовано принципові положення організації холдингових компаній на основі розукрупнення діючих підприємств;

виявлено залежність формування основних вертикальних та горизонтальних зв'язків у компанії від стосунків власності на основні фонди;

визначено вплив на організацію холдингової компанії ступеня технологічної взаємопов'язаності дочірніх підприємств (щільність технологічних зв'язків);

запропоновано методичний підхід до виявлення готовності промислового підприємства до розукрупнення на основі оцінки характеристик об'єктивних та суб'єктивних чинників;

розроблено підходи до формування структур управління холдинговою компанією та дочірнім підприємством (ДП) з урахуванням розподілу повноважень між цими ієрархічними рівнями та основних економічних стосунків у компанії;

запропоновано комплекс заходів щодо виявлення та зменшення негативних наслідків індивідуального і групового опору перетворенням, а також активізації участі всіх працівників у здійсненні необхідної реорганізації.

1.6. Конкретний особистий внесок автора у наукові результати, що пропонуються до захисту:

розширення самостійності та відповідальності структурних підрозділів підприємства (виробництва, цеху) до рівня юридичних осіб є однією з форм підвищення гнучості діючих систем управління, забезпечення адаптації виробничо-господарських комплексів до ринкових умов господарювання;

побудова раціональних систем управління господарською діяльністю холдингової компанії та дочірніх підприємств залежить від ступеня обґрунтування обраного варіанта відносин власності та врахування технологічної взаємозалежності структурних підрозділів;

оперативно-господарська самостійність дочірнім підприємствам надається за умови якісного виконання завдання з виробництва основної (профільної) продукції холдингової компанії, їхня структура управління передбачає виконання всіх функцій, притаманних самостійному підприємству;

центральний апарат управління холдингової компанії забезпечує збут основної продукції, контроль за діяльністю дочірніх підприємств, здійснює деякі загальні функції (за узгодженням з ДП);

протягом підготовки до реорганізації мусить бути проведений детальний аналіз, спрямований на оцінку діючої структури управління, можливостей і здібностей працівників різних ієрархічних рівнів та обсягу необхідних робіт для створення ХК;

управління кадрами протягом підготовчого етапу та під час здійснення перетворення в значній мірі слід зорієнтувати на виявлення та нейтралізацію індивідуального і групового опору нововведенням.

1.7. Практична цінність. Розроблені методичні підходи спрямовані на підвищення гнучкості та ефективності систем управління підприємствами в процесі їхнього перетворення у холдингові компанії. Використання результатів дослідження дозволить обґрунтовано вирішувати питання щодо децентралізації управління та поширення самостійності структурних підрозділів із забезпеченням маркетингової орієнтації їхньої діяльності.

Запропоновані науково-методичні розробки є придатними для практичного використання на підприємствах різних галузей промисловості.

1.8. Апробація роботи та реалізація результатів дослідження. Результати дисертації впроваджено в акціонерному товаристві "Автрамат" (м.Харків). Річний економічний ефект від впровадження склав 750 млн.крб. у цінах 1995 р.

Основні положення дисертації доповідались та одержали схвалення на Міжнародному конгресі Асоціації українських економістів (Харків, 1996 р.), на науково-практичних конференціях (Харків, Одеса, 1995 р.).

1.9. Публікації. 3 теми дисертації опубліковано 4 роботи загальним обсягом 2,4 друк.арк., які цілком відбивають основний зміст дисертації.

1.10. Обсяг та структура роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури з 133 найменувань, містить 160 сторінок машинописного тексту, 31 таблицю, 7 рисунків та 4 додатки на 20 сторінках.

2. ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено цілі та завдання дослідження, розкрито найістотніші результати, їх наукову новизну та практичну цінність.

У першому розділі - "Проблеми організації холдингових компаній на основі розукрупнення діючих підприємств" - виявлено основні напрями підвищення гнучкості систем управління виробництвом, узагальнено висвітлений у літературі досвід закордонних фірм у галузі менеджменту, зокрема з розукрупнення діючих підприємств та децентралізації функцій управління на основі перетворення підприємства у холдингову компанію. Визначено вплив на організацію взаємних стосунків у такій компанії обраного варіанта вирішення питання щодо володіння та використання основних засобів, а також ступеня технологічної залежності один від одного можливих дочірніх підприємств. Сформульовано основні

принципові положення стосовно даного типу організації холдингових компаній.

У другому розділі - "Аналіз організаційних та соціально-економічних умов створення холдингової компанії" - містяться запропоновані підходи до виявлення економічних можливостей розширення самостійності структурних підрозділів, аналізу організаційних умов формування нових структурних утворень та оцінки ступеня готовності працівників підприємств до реорганізацій. Рекомендації з оцінки існуючої економічної ситуації випробовано на прикладі інструментального цеху АТ "Автрамат", як майбутнього дочірнього підприємства, з погляду наявності можливостей для роботи у нових умовах. Розроблений спосіб обстеження структурно-функціональних основ побудови систем управління (рівень розподілу та спеціалізації управлінської праці, характер вертикальних та горизонтальних зв'язків, якість документів, регламентуючих процес управління), організації процесу управління, морально-психологічного клімату у структурних підрозділах підприємств ілюструється даними, зібраними в акціонерних товариствах "Автрамат", "Харківське виробниче шкіряне об'єднання", "Серп і молот".

У третьому розділі - "Управління холдинговою компанією" - запропоновано структуру та зміст цільової програми щодо реорганізації діючого підприємства у холдингову компанію. Обґрунтовано підходи до формування структури управління такою компанією: поділу повноважень між центральним апаратом управління та дочірніми підприємствами, побудови основних вертикальних та горизонтальних зв'язків. Розроблено рекомендації щодо зміни організації економічних стосунків у холдинговій компанії (планування, ціноутворення, розподілу прибутку). На базі дослідження причин виникнення та характеристик носіїв індивідуального і групового опору реорганізації виявлено спрямованість та запропоновано конкретні заходи з його нейтралізації як на етапах підготовки до впровадження нововведення, так і безпосередньо протягом його здійснення.

У висновках викладено основні теоретичні положення та пропозиції щодо реорганізації управління у процесі створення холдингових компаній, а також узагальнено практичні результати проведеного дослідження.

3. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ВИСНОВКИ ДИСЕРТАЦІЇ

3.1. Визначено значення децентралізації управління виробництвом у процесі підвищення гнучкості систем управління.

Системам управління підприємствами нашої країни значною мірою притаманні риси стабільності: глибокий функціональний поділ праці, вузька спеціалізація працівників, авторитарна структура повноважень тощо. Це робить системи управління надто жорсткими, що стримує процес їхньої адаптації до ринкових відносин.

Дослідженнями встановлено, що першочерговими заходами підвищення гнучкості структур управління є такі:

поділ сфер діяльності управлінського персоналу щодо функцій стратегічного та оперативного управління;

делегування частини повноважень та відповідальності з вищих рівнів управління до нижчих;

визначення у кожному структурному підрозділі завдань, спрямованих на реалізацію стратегії підприємства;

організація постійного стеження за перспективними та поточними можливостями і небезпеками з кожного виду діяльності;

моральне та матеріальне стимулювання ініціативності та творчого відношення до праці всіх категорій працівників;

організація підвищення кваліфікації робітників з метою розширення можливості їхньої взаємозамінності.

Найприйнятнішою формою реалізації наведених заходів є реорганізація внутрішніх взаємних стосунків між структурними підрозділами (виробництвами, цехами, відділами) у напрямі підсилення горизонтальних зв'язків, підвищення їхньої самостійності та відповідальності до рівня юридичних осіб.

Узагальнення досвіду такої реорганізації, накопиченого у промислово розвинутих країнах, свідчить про те, що в умовах сталих економічних та політичних обставин, невеликих розмірів підприємств та вузької номенклатури виробів, що випускаються, використання централізованої структури є вельми ефективним. При зміні хоча б однієї із зазначених умов гнучкість структури зменшується, відбувається перевантаження вищих керівників поточними проблемами. Ситуація якісно поліпшується при переході до децентралізованої структури управління з чітким поділом сфер діяльності між відділеннями, наданням їм оперативно-господарської самостійності.

3.2. Обґрунтовано принципи підходи до створення холдингових компаній на основі розукрупнення діючих підприємств. На ґрунті дослідження організаційних та економічних стосунків, що діють на підприємстві, сформовано та детально проаналізовано як переваги, так і недоліки п'яти можливих варіантів їхньої побудови, які відрізняються вирішенням питання щодо власності на основні засоби та ступенем самостійності структурних підрозділів (дочірніх

підприємств). Найперспективнішим з погляду розвитку виробництва, підвищення самостійності та відповідальності працівників усіх рівнів, забезпечення виживання трудового колективу та збереження цілісного майново-господарського комплексу уявляється варіант створення холдингової компанії.

У дисертації доведено, що багато питань виробничої діяльності, наприклад, такі, як організація поточного та капітального ремонтів, технічного переозброєння виробництва, виконання функцій служби механіка, обліку основних фондів, виявлення власника фонду розвитку виробництва та амортизаційних відрахувань, визначаються тим, хто є суб'єктом володіння та використання основних засобів. Особливо актуальним є це питання для закритих акціонерних товариств, організованих на базі колективних підприємств.

Іншим основоположним фактором організації холдингової компанії є ступінь технологічної залежності один від одного можливих дочірніх підприємств. На практиці існують різні варіанти поміж двома полярними, коли кожне ДП зовсім не залежить від інших, самостійно виробляє та реалізує на ринку свою продукцію, або коли їх усіх об'єднано один з одним технологічним ланцюжком виготовлення одного виробу, а збутом займається холдингова компанія. Це багато в чому визначає характер організаційних та економічних стосунків.

Проведені дослідження дозволили сформулювати основні принципи положення організації холдингових компаній у процесі розукрупнення діючих підприємств:

центральний апарат управління ХК є власником або засобів виробництва, або контрольного пакета акцій;

дочірні підприємства наділяються правами юридичних осіб (з відкриттям розрахункового рахунка);

дочірні підприємства мають оперативно-господарську самостійність за умови якісного виконання замовлення ХК з випуску основної продукції;

системи управління ХК та ДП формуються з урахуванням особливостей вирішення питань щодо власності та щільності технологічних зв'язків усередині компанії;

структура управління ДП мусить передбачати виконання всіх функцій самостійно діючого підприємства, а структура центрального апарату управління (ЦАУ) - загальних функцій, які делегуються дочірніми підприємствами, контрольних функцій та робіт зі стратегічного управління;

вертикальні та горизонтальні зв'язки у холдинговій компанії будуються на ґрунті двосторонніх угод;

внутрішні ціни у ХК формуються на підставі використання розробленої та схваленої всіма учасниками компанії єдиної методики;

у всіх підрозділах компанії мусять бути створені умови для розвинення та реалізації творчого потенціалу кожного працівника.

3.3. Розроблено методику аналізу організаційних та соціально-економічних умов створення холдингової компанії. Метою проведення такого аналізу є виявлення стану організаційних, економічних та суб'єктивних (особистих) факторів з позиції їхнього впливу на процеси розукрупнення діючого підприємства та підвищення гнучкості системи управління.

До найістотніших економічних факторів належать такі: реальне закріплення та здійснення права власності на засоби виробництва; економічні стосунки між майбутніми дочірніми підприємствами (умови двосторонніх угод, внутрішні ціни), а також між ними та центральним апаратом управління; економічні можливості майбутніх дочірніх підприємств, що дозволяють працювати в умовах самостійності, яка значно зростає. Існуючі зараз стосунки між апаратом управління та структурними підрозділами підприємства є традиційними, у них практично відсутні передумови нових економічних взаємозв'язків, прийнятних для умов холдингової компанії та ринкових відносин. Із всієї сукупності економічних умов аналізу може бути віддано в основному лише ситуацію, яка склалась у можливих дочірніх підприємствах, з погляду наявності потенціалу щодо випуску додаткової продукції та ринків її збуту. З цією метою апарат управління відповідних цехів (виробництв) розробляє бізнес-плани.

Швидкість та якість перетворень, що проводяться, багато в чому будуть визначатись станом об'єктивних та суб'єктивних чинників, до яких належать: складові структурно-функціональних основ управління (рівень поділу та спеціалізації праці, характер вертикальних та горизонтальних зв'язків, якість регламентуючих документів); організація процесу управління; морально-психологічний клімат у структурних підрозділах.

У роботі запропоновано методичний підхід до проведення спеціального обстеження, збирання та оброблення даних, необхідних для аналізу зазначених чинників. Основними етапами його є такі:

- встановлення груп респондентів;
- підбір питань до анкет для різних груп респондентів;
- складання анкет;
- проведення опитування з використанням анкет;

оброблення одержаної інформації з застосуванням методу експертних оцінок, складання підсумкових таблиць;

вивчення документів, що регламентують роботу апарату управління (положень структурних підрозділів, посадових інструкцій);

розрахунок показників, які оцінюють якість організаційної структури, складання підсумкових таблиць;

узагальнення одержаної інформації з метою оцінки організаційних умов та готовності робітників підприємства до нововведень.

3.4. Проведено аналіз організаційних та особистих умов, а також економічних можливостей розширення самостійності структурних підрозділів. Запропонований методичний підхід апробовано в акціонерних товариствах - "Автрамат", "Харківське виробниче шкіряне об'єднання" (ХВШО) та "Серп і молот" - з використанням трьох типів анкет, призначених для наступних категорій працівників: вищий рівень управління (директор та його заступники); керівники підрозділів, працівники підрозділів.

Порівняльна характеристика обстежених об'єктів (табл.1) показала, що рівень розвитку організаційних умов є вищим в АТ "Серп і молот" та АТ "Автрамат". У АТ "Серп і молот" керівники при оцінюванні регламентації роботи у підрозділах надали рейтинг I та II 85,8% характеристик, а в АТ "Автрамат" - 71,5%, працівники АТ "Автрамат" також віднесли до рейтингу I-II 83,8% характеристик даної групи оцінок. У АТ "ХВШО" поряд з тим, що всі представники управлінського персоналу надали досить великій кількості характеристик рейтинг I, керівники цього об'єкта віднесли 42,9% характеристик за цією групою оцінок до рейтингу III. При оцінюванні участі в управлінні фахівців апарату управління керівники підрозділів надали рейтинг I та II 80% характеристик, при цьому в АТ "Автрамат" найвищу оцінку було дано лише 20% характеристик, а в АТ "ХВШО" найвищого рейтингу не було надано жодній з розглядуваних характеристик.

Для порівняльної оцінки ступеня готовності працівників підприємств до перетворень виділено чотири групи характеристик: самооцінка особистих якостей керівників працівниками підрозділів, оцінка престижності праці, рівня розвитку колективів підрозділів, апарату управління.

Результати аналізу показали, що ступінь готовності працівників апарату управління до перетворень на розглядуваних об'єктах перебуває практично на одному рівні - середньому. Це означає, що більша частина управлінського персоналу в основному готова до реорганізації.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика готовності обстежених об'єктів до реорганізації

Групи оцінок	Рейтинг характеристики (питома вага) за об'єктами								
	I			II			III		
	АТ "Автра- мат"	АТ "ХВШО"	АТ "Серп і молот"	АТ "Автра- мат"	АТ "ХВШО"	АТ "Серп і молот"	АТ "Автра- мат"	АТ "ХВШО"	АТ "Серп і молот"
1. Оцінка регламентації роботи у підрозділах: керівниками працівниками	28,6 33,3	57,1 40,0	42,9 --	42,9 50,0	-- 60,0	42,9 --	28,6 16,7	42,9 --	14,2 --
2. Оцінка участі в управлінні фахівців апарату управління: керівниками працівниками	20,0 14,3	-- 14,3	60,0 --	60,0 14,3	80,0 14,3	20,0 --	20,0 71,4	20,0 71,4	20,0 --
3. Самооцінка особистих якостей керівників підрозділів	18,2	18,2	39,1	36,4	45,4	34,8	45,4	36,4	26,1
4. Оцінка особистих якостей керівників працівниками підрозділів	30,0	20,0	--	50,0	60,0	--	20,0	20,0	--
5. Оцінка престижності роботи: керівниками працівниками	30,8 23,1	15,4 30,8	38,5 --	30,8 46,2	53,8 30,8	38,5 --	38,4 30,8	30,8 38,4	23,0 --
6. Оцінка рівня колективу підрозділу, у яких працюють фахівці апарату управління: керівниками працівниками	25,0 28,6	12,5 28,6	25,0 --	50,0 57,1	75,0 57,1	50,0 --	25,0 14,3	12,5 28,6	25,0 --

У АТ "ХВШО" об'єктивні умови, що склались, стримуватимуть процес перетворень. На цьому об'єкті слід провести значну підготовчу роботу з приведення документів, які регламентують процеси управління, у відповідність до сучасних вимог. У АТ "Автрамат" та АТ "Серп і молот" така робота ведеться постійно, проте перед початком здійснення перетворень її слід активізувати.

У дисертації також подано аналіз об'єктивних даних та результатів діяльності одного з структурних підрозділів АТ "Автрамат" (можливого, дочірнього підприємства). Оброблення інформації здійснювалось згідно з вимогами, які ставляться до формування бізнес-плану. Результати свідчать про те, що наявний потенціал цеху та планована реорганізація (з урахуванням випуску додаткової-непрофільної продукції) є достатньою базою, яка сприяє тому, щоб без залучення значних інвестицій забезпечити поступове нарощування обсягів виробництва, зберегти робочі місця, підвищити рівень заробітної платні працівників.

3.5. Запропоновано методичний підхід до побудови структури управління холдинговою компанією, основних вертикальних та горизонтальних зв'язків. Принциповим питанням формування організаційної структури є поділ повноважень між центральним апаратом управління та дочірніми підприємствами. Проведені дослідження дають підставу стверджувати, що можливість делегування повноважень щодо виконання конкретних функцій з вищого рівня управління на рівень дочірніх підприємств залежить від вирішення питання про володіння та використання основних засобів та від щільності технологічних зв'язків між можливими дочірніми підприємствами. При зміні щільності технологічного зв'язку від 0 до 0,7 (практично до ситуації наявності єдиного технологічного ланцюжка) поділ повноважень переважно залежить від вирішення першого питання. При цьому найменше завантаження центрального апарату управління оперативними проблемами має місце тоді, коли вся робота з використання основних засобів здійснюється у дочірніх підприємствах. Їхньому управлінському апарату надаються повноваження з планування діяльності, маркетингу, оперативного управління плином виробничих процесів, постачання сировини та матеріалів, збуту готової продукції, бухгалтерського обліку тощо. Центральний апарат управління виконує функції контролю - фінансового та за станом основних фондів (як власник), - а також розробляє та забезпечує реалізацію проектів технічного переозброєння і стратегії розвитку об'єкта.

За умови максимального технологічного зв'язку (показник щільності дорівнює 1) делегування повноважень дуже утруднено,

центральный аппарат управления концентрує цілком на своєму рівні підготовку та організацію виробництва основної продукції.

Дочірнє підприємство в межах холдингової компанії функціонує у системі вертикальних та горизонтальних зв'язків, основні з яких умовно зображено на рис.1. Поданий склад зв'язків відповідає такій ситуації, коли як дочірнє підприємство розглядається механічний цех, де виробляється як профільна, так і непрофільна (додаткова) продукція.

Проведення у запропонований спосіб розділення повноважень між рівнями управління та виявлення основних вертикальних та горизонтальних зв'язків дає можливість сформулювати прийнятну для конкретного випадку структуру управління холдинговою компанією та дочірніми підприємствами.

3.6. Виявлено основні економічні зв'язки, характерні для холдингової компанії, розроблено підходи до їхньої практичної реалізації. Проведені дослідження дозволили визначити економічний зміст основних зв'язків дочірнього підприємства у холдинговій компанії (рис.2).

Якщо у холдинговій компанії випускається загальна продукція, то планування її виробництва здійснюється у центральному апараті управління, а у дочірнє підприємство надходить завдання на виготовлення відповідних машинокомплектів у визначеній кількості та бажаній якості. З цього виду продукції ЦАУ здійснює підготовку виробництва, постачання сировини, матеріалів, комплектувальних виробів, транспортування та збут, а також відшкодовує видатки дочірньому підприємству на основну та додаткову заробітну платню, утримання та експлуатацію устаткування, частину цехових витрат, що припадають на цю продукцію.

Значну кількість економічних стосунків у холдинговій компанії пов'язано з прибутком: відрахування до ДП від прибутку ХК за реалізацію профільної продукції; завдання дочірнім підприємствам з прибутку від іншої діяльності; відрахування від прибутку ДП за реалізацію інших (додаткових) товарів та послуг, які спрямовуються до ЦАУ. Регламентація цих стосунків визначається співвідношенням у кожній конкретній ситуації обсягів профільної та додаткової продукції, порядком формування фондів виробничого та соціального розвитку.

3.7. Обґрунтовано комплекс заходів з нейтралізації індивідуального та групового опору реорганізації на підприємстві. У процесі перетворення діючого підприємства на холдингову компанію виникають об'єктивні умови для індивідуального та колективного опору нововведенням (складність прогнозу наслідків реорганізації для кожної людини, небажання перенавчатись чи виконувати нову

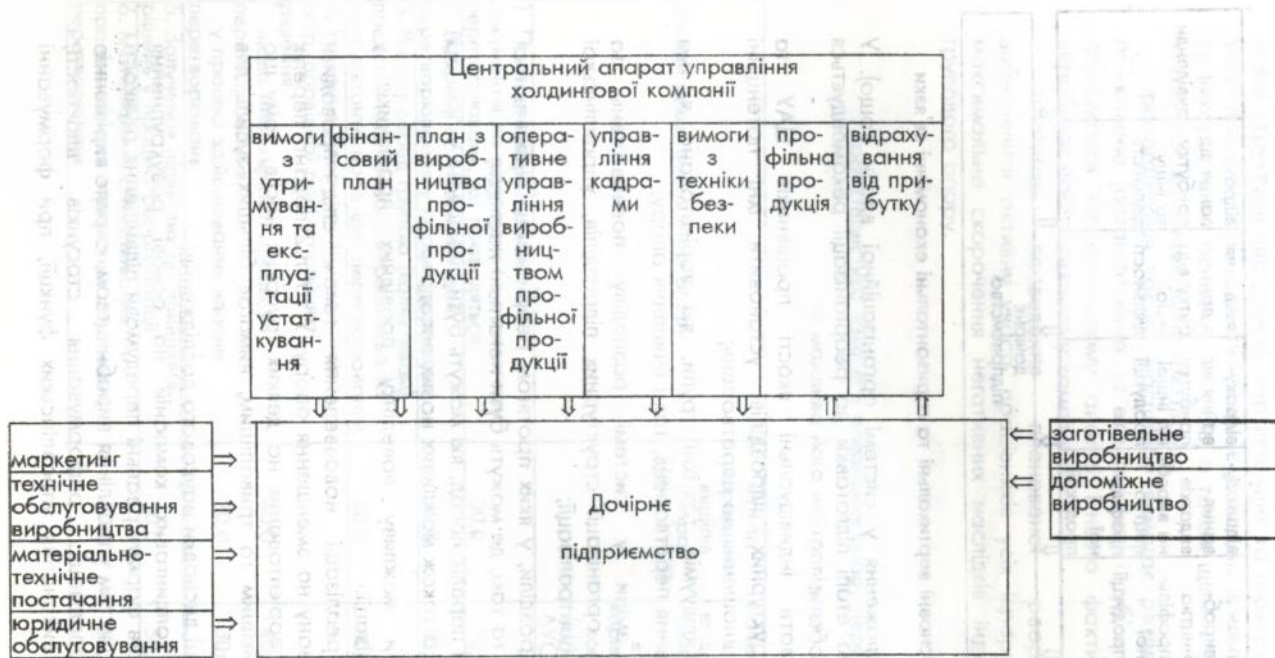


Рис. 1. Основні вертикальні та горизонтальні зв'язки дочірнього підприємства у холдинговій компанії

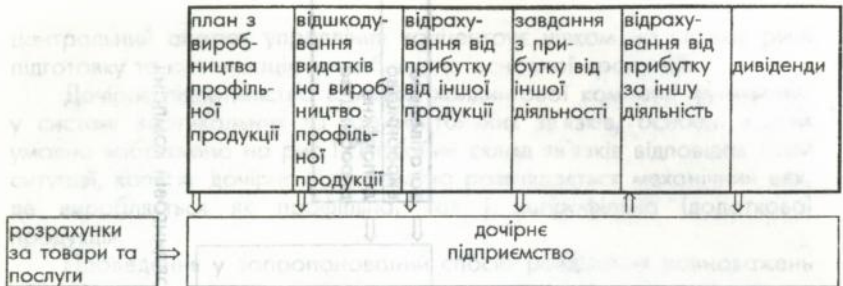


Рис.2. Основні вертикальні та горизонтальні економічні зв'язки

роль, зміна положення у системі організаційної влади тощо). У зв'язку з цим на етапі підготовки до реорганізації рекомендується здійснити такі роботи:

проаналізувати індивідуальні якості працівників ЦАУ та керівництва структурних підрозділів, установити їхні потенційні можливості та відношення до перетворень;

виявити індивідуумів та їхні групи, які зорієнтовані як на успішне проведення перетворень, так і вчинення опору;

визначити зміни у системі розподілу повноважень та відповідальності, організації структурних підрозділів, управлінської ієрархії, ступені централізації;

виділити підрозділи, у яких протягом реорганізації відбуваються позитивні зміни, та такі, де можуть бути негативні наслідки;

сформувати перелік посад, які можуть бути ліквідовані у процесі перетворювань, а також можливих нових посад;

змодельовати можливу поведінку провідних працівників у процесі реорганізації.

Протягом реалізації нововведення також слід проводити роботу, спрямовану на зменшення опору. У табл.2 подано перелік таких напрямів, зорієнтованих на деяких групових носіїв, тому що їхній опір є стійкішим та тривалішим, вимагає більших зусиль для його нейтралізації.

3.8. Основні висновки наукового дослідження:

створення холдингових компаній на основі розукрупнення діючих підприємств формує реальні передумови підвищення гнучкості та ефективності систем управління виробництвом, сприяє вирішенню питань демонополізації, реформування стосунків власності, децентралізації виконання управлінських функцій; при формуванні

нової структури управління, вертикальних та горизонтальних зв'язків усередині компанії визначальним є розподіл прав щодо володіння та використання основних засобів, а також щільність технологічного зв'язку між дочірніми підприємствами;

реорганізація такого масштабу вимагає ретельної підготовки об'єктивних (організаційних та економічних) і суб'єктивних умов, що ґрунтуються на детальному аналізі їхнього фактичного стану у виробничо-господарському комплексі;

протягом проведення планованої реорганізації слід забезпечити активну участь працівників усіх ієрархічних рівнів та максимальне скорочення негативних наслідків індивідуального та групового опору.

Таблиця 2

Характеристика заходів з подолання опору перетворюванню
та можлива його нейтралізація

Заходи щодо зменшення опору	Група керівників відділів (бюро) ЦАУ, АУСП	Колектив в відділі (бюро) на чолі з керівником (ЦАУ, АУСП)	Колектив відділу (бюро) на чолі з неформальним лідером (ЦАУ, АУСП)
1. Приведення регламентуючих документів до відповідності з вимогами перетворювань, які проводяться	30,0	30,0	20,0
2. Відкрите обговорення ідей перетворювання у процесі навчання	70,0	50,0	60,0
3. Виступ перед групою (колективом) представника вищого керівництва та консультанта-носія ідей перетворювання	60,0	60,0	70,0
4. Надання лідеру групи, яка чинила опір, провідної ролі у прийнятті рішення:			
щодо необхідності процесу перетворювання	40,0	40,0	60,0
у процесі здійснювання власне перетворювань	30,0	30,0	40,0
5. Залучення підлеглих до прийняття рішень у процесі реорганізації	50,0	50,0	50,0
6. Матеріальне стимулювання працівників для отримання схвалення перетворювань	20,0	20,0	30,0

Заходи щодо зменшення опору	Група керівників відділів (бюро) ЦАУ, АУСП	Колектив в відділу (бюро) на чолі з керівником (ЦАУ, АУСП)	Колектив відділу (бюро) на чолі з неформальним лідером (ЦАУ, АУСП)
7. Примушення особи (групи осіб) до погодження з наступною реорганізацією через створення небезпек:			
втратити можливості просування по службі	80,0	60,0	50,0
втратити можливості підвищення заробітної платні	70,0	60,0	60,0
позбутися місця роботи	90,0	80,0	70,0

Група керівників відділів (бюро) ЦАУ, АУСП	Колектив в відділу (бюро) на чолі з керівником (ЦАУ, АУСП)	Колектив відділу (бюро) на чолі з неформальним лідером (ЦАУ, АУСП)	Група керівників відділів (бюро) ЦАУ, АУСП	Колектив в відділу (бюро) на чолі з керівником (ЦАУ, АУСП)	Колектив відділу (бюро) на чолі з неформальним лідером (ЦАУ, АУСП)
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЇ ОПУБЛІКОВАНО У РОБОТАХ:

4.1. Одинцова Г.С., Мельтюхова Н.Н., Мороз И.В. Социальная ориентация предприятия // Акционерное дело. - 1994. - №1-2. - С.67-74.

Особистий внесок автора: обґрунтовано напрями підвищення самостійності та відповідальності працівників підприємства всіх ієрархічних рівнів.

4.2. Мороз И.В., Мельтюхова Н.Н., Кушнар С.Л. Структура управления акционерным обществом // Акционерное дело. - 1995. - №1-2. - С.32-41.

Особистий внесок автора: запропоновано варіанти внутрішніх взаємних стосунків між структурними підрозділами закритого акціонерного товариства, що сприяють підвищенню їх самостійності та відповідальності.

4.3. Мороз И.В., Мельтюхова Н.Н., Кушнар С.Л. Предприятие приватизировали: что дальше? // Акционерное дело. - 1996. - №1-2. - С.96-101.

Особистий внесок автора: розроблено механізм руху акцій (паїв) закритого акціонерного товариства за допомогою внутрішніх торгів.

4.4. Одинцова Г.С., Мельтюхова Н.Н., Мороз И.В. Организация холдинговых компаний на базе разукрупнения действующих предприятий // Акционерное дело. - 1996. - №3-4. - С.33-47

Особистий внесок автора: визначено вплив на характер взаємних стосунків у холдинговій компанії вирішення питання щодо власності на основні засоби та щільності технологічних зв'язків.

I.Y.Moroz. Reorganization of Administration During Creation of Holding Companies.

The thesis with the right of a manuscript for the competition of the candidate's degree of economic sciences in the speciality 08.06.02 - Management. The Kharkov State Economic University, Kharkov, 1996.

The main principles and methodical approaches to the control systems transformation of the working enterprises during creation of holding companies on the basis of their dividing into smaller units are maintained. The influence of the decentralization of the enterprise control on the flexibility raising control systems has been grounded.

The methodics of analysis of organizational and social and economic conditions of creating holding companies has been worked out and approbated. The methodical approach to the building of the structure of holding company control, of the principal organizational and economic links has been proposed. The complex of measures for the neutralization of the individual and group opposition to the reorganization has been recommended.

И.В.Мороз. Реорганизация управления в процессе создания холдинговых компаний. Диссертация на правах рукописи на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.02 - "Менеджмент". Харьковский государственный экономический университет, Харьков, 1996.

Защищаются принципиальные положения и методические подходы к преобразованию систем управления действующими предприятиями в процессе создания на основе их разукрупнения холдинговых компаний. Обосновано влияние децентрализации управления предприятием на процесс повышения гибкости систем управления. Разработана и апробирована методика анализа организационных и социально-экономических условий создания холдинговых компаний. Предложен методический подход к построению структуры управления холдинговой компанией, основных организационных и экономических связей. Рекомендован комплекс мер по нейтрализации индивидуального и группового сопротивления реорганизации.

Ключові слова: підприємство, холдингова компанія, управління, децентралізація, самостійність, гнучкість, повноваження, відносини, опір.



17. Method: Reorganization of Administrative-Directing Component of Holding Companies.

The thesis with the right of a manuscript for the completion of the candidate's degree of economic sciences in the specialty 06.05 "Management" of the Kharkov State Economic University, Kharkov, 1996.

The work principles and methodical approaches to the control system transformation of the working enterprises during creation of holding companies on the basis of their division into smaller units are mentioned. The influence of the decentralization of the enterprise control on the flexibility raising control systems has been grounded.

The methods of division of organizational and social and economic conditions of creating holding companies has been worked out and appreciated. The methodical approaches to the building of new structure of holding companies has been proposed. The economic and legal aspects of the individual and group opposition to the reorganization has been recommended.

Тема дисертації: Реорганізація управлінсько-директорської складової компанії холдингової структури. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 06.05 - "Менеджмент" Харківський державний економічний університет, Харків, 1996.

Заданою темою кандидатська дисертація є методичний підхід до реорганізації системи дирекційно-адміністративної складової в процесі створення на основі розподілу підприємств холдингової структури. Обґрунтовано вплив децентралізації контролю підприємств на підвищення гнучкості систем управління. Підприємство холдингової структури розглянуто як економічний і юридичний об'єкт, який має певні особливості організації управління. Розкрито вплив економічних і соціальних умов на організацію управління підприємствами холдингової структури. Розроблено методику розподілу підприємств холдингової структури на менші одиниці. Обґрунтовано вплив децентралізації контролю підприємств на підвищення гнучкості систем управління. Рекомендовано методику створення нової структури управління холдингової структури.

Відповідальний за випуск,
кандидат економічних
наук, доцент



К.Г.Сердюков

Ключові слова: підприємство, холдингова компанія, управління, дирекційно-адміністративна складової, гнучкість, повноваження, біржовий опір

Підписано до друку 26.07.96. Формат 60x84 1/16
Друк офсетний. Папір друкарський №1. Обсяг 1,0 др.арк.
Тираж 100 прим. Зам. № 261. Безкоштовно

РВВ ХДЕУ. 310001, м.Харків, пр.Леніна, 9-а.



AB 35.405

AB 35.405