

## **ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах адміністративної моделі управління, концентрації та інтеграції виробництва, під впливом науково-технічного прогресу, трансформації національної економіки до ринкових умов господарювання виникла необхідність розвитку методології управління процесами реорганізації та обґрунтування організаційних форм і структур управління виробництвом, які б забезпечили розвиток виробничих потужностей та ефективно їх використання. Необхідно відзначити, що адміністративна система управління використовувалася як інструмент для односторонньої передачі директив із центру господарюючим суб'єктам. Увага до вдосконалення організаційних систем управління маскувала загальну неефективність управлінського механізму. У результаті такого «вдосконалення» виникали позбавлені індивідуальності моделі, що копіювали структуру вищих органів. Подібні організаційні системи не сприяли вирішенню нових проблем і завдань, що висуваються ринковою економікою. Це привело до формування системи управління, якій властиві такі ознаки:

яскраво виражена система управління. Від директора (генерального директора) до робочого сформувалася дистанція в 10-13 рівнів управління. Характерним методом управління є всілякі команди зверху-вниз, запити на команди знизу-вгору і, як наслідок цього, повна відсутність ініціативи і відповідальності на всіх рівнях виконання функціональних обов'язків. Часто видимість відповідальності створюється

адміністративною грою в «картки претензій», колективною відповідальністю за виконання виробничих програм. Але підприємство є «монолітом» із єдиним технологічним ланцюжком, «сумою» цехів із виробничими нетоварно-грошовими відносинами. Це привело до нееквівалентного обміну, втрапилася міра і механізм відшкодування взаємного збитку, вирівнюється частка трудового внеску. І найголовніше – втрачається можливість у трудових колективів виявляти заповзятливість та ініціативу в пошуку додаткової роботи за рамками вказівок «командирів виробництва»;

величезний штат адміністративно-управлінських працівників. Налічувалося безліч відділів заводу управління з низькою ефективністю роботи, а деколи з повною відсутністю роботи. Економічні відділи користувалися такими категоріями, як показники, розцінки, премії, штатні розклади, які спускаються, даються, розподіляються, пролангуються і т.д. При цьому зберігається «котельний» принцип розподілу, результати роботи всіх колективів централізуються, а потім «зверху» розподіляють і роздають матеріальні блага. Наслідком даних методів управління і господарювання на підприємстві є відсутність зворотного зв'язку від колективів до адміністрації і пов'язаний із нею набір «проблем» в організації та управлінні виробництвом.

При такому становищі в системі управління підприємства вимушені шукати нові організаційно-економічні форми господарювання. Для роздержавлення економіки був

необхідний перехід від моноорганізованої системи до різноманіття форм економічної діяльності. При цьому неможлива уніфікація форм господарювання, вибір форм – право колективу. Підприємства набули гарантійної свободи переходу від однієї форми до іншої без прямої регламентації «зверху», оскільки в перспективі вони зобов'язані підпорядковуватися тільки закону і ринку. Вирішення даної проблеми було знайдене на основі використання принципів, закладених у нових формах господарювання: пайових (у першу чергу акціонерних), орендних і кооперативних. Реформування державної власності за цими принципами забезпечило порівняння умов діючих підприємств із підприємствами нового типу.

Необхідно відзначити, що на час наміченої радикалізації економічної реформи, рішучого переходу до ринкових відносин через державний бюджет проходило 80% національного доходу, а питома вага збиткових і малорентабельних підприємств в економіці СРСР досягла 40%. Законодавчо така модель організації управління виробництвом передбачала можливість утворення колективних підприємств і механізм їх утворення. Таким механізмом з'явилася оренда. Перший крок до роздержавлення був спрямований на перетворення монолітного підприємства на об'єднання підприємств, створених на базі існуючих або новоутворених структурних підрозділів (цехів, відділів, ділянок), які мали право створення юридичного суб'єкта. На даному етапі вирішуються питання права власності, мотивації, підготовки кадрів управління, отримується досвід роботи в умовах повної господарської самостійності.

Дана методологія управління процесами реорганізації підприємств можлива лише за умов одержання суб'єктами господарювання статусу

реальних господарів – вільних товаровиробників, власників засобів виробництва, які самостійно розпоряджаються результатами своєї господарської діяльності. Без таких змін у відносинах власності всі перетворення господарської реформи матимуть приватний характер, не стосуватимуться інтересів трудящих, будуть відторгнені суспільним механізмом як чужорідні елементи.

Саме оренда була не стільки ефективною формою господарювання, скільки економічно обґрунтованим і юридично відпрацьованим методом передачі монополізованого державного майна колективам виробників. Виробничі колективи, отримавши майно в оренду й утворивши орендне підприємство, нарощували «своє» майно, а потім шляхом викупу мали право стати колективним власником усього підприємства. Виключення безвикупної передачі цього майна трудовим колективам, кооперативам викликане тим, що механізм оренди запобігав розбазарюванню державної власності. Ця методологія процесів реорганізації, переходу до нових форм господарювання створила такі економічні відносини, коли непотрібними стали більшість центральних, загальносоюзних і республіканських управляючих господарських структур, які безуспішно намагалися впровадитися у конструйовані ними ринкові відносини.

У процесі реформ чотириланкова система управління, породжена адміністративною системою (підприємство, трест, комбінат, об'єднання, міністерство), втратила економічне управління та деформувалася в дволанкову (підприємство, міністерство промислової політики). У цей період у міру розвитку різноманітності форм власності соціалістичні підприємства «вбирають» у себе різноманітні виробничі структури у вигляді

орендних підрядних колективів, внутрішньовиробничих кооперативів, малих підприємств, акціонерних товариств, що і стало початком реорганізації в госпрозрахункові об'єднання різноманітних форм власності та форм господарювання. На їх базі формуються принципово нові умови госпрозрахункової діяльності підприємств. Орендна і кооперативна госпрозрахункові форми діяльності сформували такі економічні умови, на основі яких ефективно використовуються трудові та матеріальні ресурси, інтенсифікується виробництво, забезпечується задоволення державно-господарських потреб у продукції, роботах, послугах високої якості, передаються трудовим колективам основні функції управління, дотримуються технологічна, виробнича і договірна дисципліна, самостійно визначаються напрями методів з госпрозрахункового доходу на розвиток виробництва і соціальної сфери, оплати праці. Прогресивність і перевага орендних відносин як нової форми господарювання виявилися в такому:

орендний підряд націлював трудовий колектив на економію всіх ресурсів, перш за все матеріальних і трудових. У діяльності орендного колективу був видимим противитратний механізм, оскільки всі види економії праці забезпечували зростання госпрозрахункового доходу;

орендні економічні відносини стимулювали підвищення ефективності використання основних фондів, узятих в оренду трудовим колективом, руйнували відносини відчуження від засобів виробництва і формували відчуття господаря;

орендні відносини відновлювали соціальну справедливість, забезпечували розподіл за кількістю і якістю праці, стимулювали творчу і соціальну активність, що є основою суспільної активності та міцної світоглядної позиції, яка забезпечує активізацію людського

чинника і використання потенційних можливостей людини праці.

Однак розвиток орендної моделі господарювання призвів до виникнення організаційних проблем, які неоднозначно вирішувалися в практиці діяльності підприємств. Зокрема, вирішення питання про укладання орендного договору на різних рівнях управління – міністерств, відомств, керівників виробничих об'єднань, адміністрації підприємств, оскільки вони не були власниками засобів виробництва і менш зацікавлені в орендних договорах. Позначилася також відсутність належної науково-теоретичної бази, а отже, складності у визначенні орендних платежів, термінів і умов передачі засобів виробництва в оренду і порядок їх оновлення.

Оренда на тривалий період націлювала колективи на дбайливе, високоефективне використання устаткування, своєчасне його оновлення, ліквідацію зайвого недіючого устаткування. Отже, з'являється реальна можливість подолати негативні тенденції і вирішити протиріччя, які накопичилися в економіці держави у зв'язку з низькою ефективністю використання виробничих фондів, старінням, низьким коефіцієнтом вибуття та оновлення, високим рівнем витрат на ремонт.

Також вагомою проблемою став розвиток нових економічних відносин в умовах дефіциту матеріальних засобів, фондованого їх розподілу через систему матеріально-технічного постачання. До однієї з нових прогресивних моделей реорганізації управління можна віднести утворення внутрішньовиробничих кооперативів, які базувалися на кооперативній формі власності, «вбудованій» у державну. Через це госпрозрахункові економічні відносини мали характер зв'язків двох форм власності, об'єднані сумісним виробничим процесом. Внутрішньовиробничі кооперативи як

самостійні товаровиробники мали ширші права і можливості щодо реалізації самостійності, ніж підрядні та орендні. Вони мали право бути юридичними суб'єктами, які мають самостійний баланс і розрахунковий рахунок, виходячи з самостійного планування формувати і розподіляти госпрозрахунковий дохід колективу, що істотно змінювало ставлення працівників до кінцевих результатів своєї праці.

Економічні відносини між підприємством і внутрішньовиробничим кооперативом регулювалися договорами, в яких фіксувалися права й обов'язки сторін. За окремо укладеними договорами вони мали право виконувати роботи і надавати послуги для сторонніх підприємств і організацій. Партнерство двох форм власності в рамках одного підприємства вносило до економічних відносин елементи конкурентності, зростання ефективності господарської діяльності досягалося за рахунок більш гнучкого й оперативного маневрування ресурсами з урахуванням умов і вимог ринку. Але у зв'язку з виходом постанови уряду про те, що з метою недопущення невиправданих виплат з фонду заробітної плати державним підприємствам, які уклали договори з кооперативами на виконання робіт з виготовлення продукції, напівфабрикатів і комплектуючих виробів, інструмента, інших робіт і послуг, зменшується фонд зарплати, утворений за нормативом, на розмір витрат на оплату праці, передбачених на виробництво цих робіт або надання послуг. Іншими словами, мотивація економічного поведіння державного підприємства була детермінована недосконалістю введення такого регулювання.

Досвід упровадження даної моделі на етапі переходу до нових форм господарювання підприємств свідчить про те, що не можна змінити систему соціально-економічних відносин у цілому

шляхом модернізації окремих сторін господарського механізму. Форми й умови оренди повинні були диференціювати за різними галузями і сферами діяльності. Саме некомплексність економічної реформи, нерозуміння поетапності її здійснення як почергового реформування різних сторін економічного механізму фактично звело нанівець реформу, зумовило викривлення в розвитку оренди, кооперації та інших форм економічних відносин, у цілому негативно відобразилося на економічному зростанні.

Спроби впровадження нової методології управління процесами реорганізації господарського механізму без зміни організаційно-економічної та юридичної форми підприємств у цілому стали утопічними. Назріла необхідність реформування економічного і соціального стану підприємства та його колективу з наданням останньому прав (а отже, і відповідальності) колективного орендаря, забезпечення тісної взаємодії всіх нових форм господарювання, перш за все орендних, акціонерних, кооперативних і колективних. Оренда не змогла розвиватися ефективно без різноманітних зв'язків з акціонерними формами. Поза пайовими й акціонерними початками не можна повноцінно реалізувати участь у привласненні засобів і результатів праці кожним із суб'єктів відносин, визначити міру привласнення.

У таких економічних умовах оренда стає «засновником» акціонерних товариств. Децентралізація в процесі переходу до моделі акціонування стає основою організаційної структури управління, яка передбачає передачу функцій управління виробничо-господарською діяльністю «вниз» підприємствам, що входять до складу орендного підприємства.

До факторів, які обумовили необхідність децентралізації управління, необхідно віднести такі: великий розмір

металургійних комплексів;  
децентралізація виробництва;  
динамічність розвитку виробництва;  
складність і витрати виробництва;  
чисельність функцій і важливість рішень,  
що приймаються на нижньому рівні  
управлінської ієрархії. Дана методологія  
управління процесами реорганізації  
забезпечила правову самостійність  
підприємств, надала їм можливість  
проявляти ініціативу і заповзятливість.  
Ураховуючи розвиток ринкових відносин  
і комерційних структур у складі  
орендного підприємства, розвиваються і  
комерційні підприємства: комерційний  
центр, маркетингові фірми,  
зовнішньоекономічні фірми, торгові  
доми.

Для діяльності акціонерних товариств характерна орієнтація на внутрішній потенціал і власні фінансові ресурси. Це зумовлює необхідність здійснення активної політики структурної перебудови. На всіх металургійних підприємствах при створенні акціонерних товариств були змінені структурні схеми управління підприємством. У принципах побудови і структури управління підприємствами багато загального, а відмінності визначаються тим, хто є власником капіталу підприємства. Вивчення ринку є відправною точкою в діяльності всіх рівнів управління.

У процесі децентралізації управління, а саме виділення дочірніх підприємств, що діють на основі оперативно-господарської самостійності, різко посилюється зацікавленість у підвищенні ефективності своєї діяльності, створюються сприятливі умови для адаптації до вимог ринку. Розподіл функцій між материнським підприємством і дочірніми регулюється взаємовідповідальністю, розподілом стратегічних і тактичних цілей, необхідністю формування повного набору управлінських функцій дочірніх

підприємств. Як організаційно-економічний центр управління материнська компанія розробляє конкретні цілі та загальні напрями функціонування, розвитку в цілому та її структурних підрозділів: визначає засоби, форми і методи, що забезпечують досягнення цієї мети, здійснює контроль за виконанням своїх установок і вносить до них корективи, контролює фінансову діяльність усіх підрозділів. Тому основним призначенням управлінської діяльності материнської компанії стає забезпечення узгодженості, взаємозв'язків і взаємодії між структурними підрозділами, складовими частини єдиного цілого. Це досягається за допомогою застосування таких найважливіших функцій управління, як маркетинг, планування, контроль, керівництво, організація, які сприяють підтримці стійких функціональних взаємозв'язків між усіма підрозділами інтегрованої компанії.

Згідно із Законом України "Про господарські товариства" у статутних документах, договорах і контрактах з керівниками дочірніх підприємств передбачена можливість контролю за використанням майна і засобів виробництва, які внесені до статутного капіталу материнською компанією. Керуючись цим підходом, виробничі підрозділи одержали право реорганізуватися в дочірні підприємства зі статусом юридичного суб'єкта та створення своїх, дочірніх і сестринських фірм.

Таким чином, створюється самостійне підприємство, яке оперує основними засобами, що залишилися у власності материнського підприємства.

Дуже важливим моментом є те, що відносини власності тут не змінюються. Податок на майно платить материнське підприємство, але ці витрати компенсуються, як правило, акціонерним товариством, створеним у результаті

реорганізації. Наприклад, при створенні дочірнього підприємства на базі дочірнього підприємства сталеплавильного переділу воно може виділити копровий цех або будь-який інший, який збитково працює, або виділити підрозділ у самостійне підприємство на базі дочірнього підприємства прокатного переділу – майновий комплекс (стан), що підвищить відповідальність підрозділу за результати роботи.

Дана модель дозволяє зберегти цілісність виробничої системи підприємства, що склалася, за рахунок регулювання діяльності дочірніх підприємств шляхом управління пакетами їх акцій, які перебувають у власності материнського підприємства. Підвищується оперативно-господарська самостійність підрозділів, що сприяє швидкій адаптації до вимог ринку, освоєння нових видів продукції, які мають попит, диверсифікації виробництва. Це надає можливість зняти з основного підприємства тягар фінансування підрозділів, які не є життєво важливими для виробництва. Для формування статутного капіталу дочірнього підприємства можуть бути залучені кошти інвестора, що сприятиме розвитку підприємства в цілому.

Недоліки пропонованої моделі реорганізації пов'язані зі зміною характеру виробничо-технологічних відносин, що склалися між підрозділами, перетвореними на дочірні підприємства. Одним із них є неодноразове стягнення податку на додану вартість на продукцію в технологічному переділі, значна підготовча робота, складність реєстрації нових юридичних суб'єктів, необхідність зміни виробничо-технологічних і економічних відносин. Проте незважаючи на недоліки, дана модель приваблива для великих і середніх підприємств.

Об'єктивні умови функціонування

металургійних підприємств України визначають прагнення до інтеграції підприємств сировинної бази і металургійного виробництва. Інша важлива обставина пов'язана з тим, що металургійні підприємства орієнтовані на зовнішній ринок, а на внутрішньому ринку постійно посилюється конкуренція, зокрема за рахунок торгової експансії країн далекого і ближнього зарубіжжя.

«Більш вільною» організаційною формою інтеграції підприємств стають суспільні та інші некомерційні об'єднання, наприклад асоціації, спілки, що представляють добровільні об'єднання підприємств, які створюються для здійснення спільної некомерційної діяльності. Асоціації, спілки виконують ті функції і володіють тими повноваженнями, які добровільно делегуються самостійними підприємствами-учасниками.

Наприклад, Міжнародна спілка металургів і Асоціація підприємств чорної металургії, метою яких є визначення стратегії розвитку галузі, лобювання галузевих інтересів та інформаційне забезпечення. Підприємства, що входять до складу асоціації, зберігають права юридичного суб'єкта. Важливо підкреслити, що керівні органи не володіють розпорядчою владою відносно підприємств, які входять в асоціацію, і виконують свої функції на підставі договорів з підприємствами; колишні ж структурні підрозділи материнського підприємства можуть входити в різні асоціації на правах їх членів і засновників.

*Висновок.* Аналіз стану та проблем функціонування промислових підприємств в Україні у зв'язку із здійсненням радикальних економічних перетворень свідчить про те, що подальший економічний розвиток процесів реорганізації без відповідної державної регулятивної політики,

активного конструктивного втручання держави може призвести до стратегічних прорахунків у здійсненні політики трансформації економіки. Тому розробка конкретних закономірностей становлення і розвитку національної економіки припускає необхідність розвитку методології управління процесами роздержавлення і створення науково обґрунтованої системи управління процесами реорганізації промислових підприємств, що дозволить забезпечити побудову, ефективне функціонування і вдосконалення виробничих систем у нових умовах господарювання. При

цьому важливо забезпечити досягнення основної місії процесів реформування – прискорення економічного зростання національної економіки і первинної ланки – підприємства. Умовою останнього є забезпечення господарської діяльності промислових підприємств як рівноправних учасників глобального ринку товарів і послуг. Тому дослідження і систематизація науково-теоретичних і методологічних аспектів управління процесами реорганізації промислових підприємств є в даний час важливими проблемами теорії і практики.