

ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Запропоновано методичні підходи до формування та впровадження інтеграційних механізмів, як елементів управління промисловими підприємствами у процесі злиття. Визначено етапи підбору кадрів у цільові робочі групи при формуванні механізму у процесі злиття промислових підприємств.

Ключові слова: інтеграційні механізми, елементи управління, методичні підходи, промислове підприємство, процес, формування.

Предложены методические подходы к формированию и внедрению интеграционных механизмов, как элементов управления промышленными предприятиями в процессе слияния. Определены этапы подбора кадров в целевые рабочие группы при формировании механизма в процессе слияния промышленных предприятий.

Ключевые слова: интеграционные механизмы, элементы управления, методические подходы, промышленное предприятие, процесс, формирования.

Offered methodical approaches to forming and introduction of integration mechanisms, as custom controls by industrial enterprises in the process of confluence. The stages of shots are certain in having a special purpose working groups at forming of mechanism in the process of amalgamation of industrial businesses.

Key words: integration mechanisms, controls, methodological approaches, industrial plant, a process of formation.

Актуальність проблеми. При здійсненні реструктуризації у процесі злиття виникають додаткові проблеми організації та підпорядкування структурних підрозділів, відділів, служб тощо. Особливо гостро постають питання побудови організаційних структур управління промисловими підприємствами. Управління промисловими підприємствами на засадах формування інтеграційних механізмів залежить від таких факторів як форма та механізм злиття. В умовах злиття акціонерних товариств можуть виникати різні види та форми можливого взаємного впливу або залежності промислових підприємств, які визначаються ступенем або часткою взаємної участі у акціонерній власності.

Аналіз останніх наукових досліджень. Злиття підприємств протягом багатьох років досліджували науковці, до когорти яких, зокрема, належать: І. Ансофф, М. Бредлі, Р. Брейлі, Ю. Брігхем, З. Боді, Д. Ван Хорн, В. М. Геєць, В. Г. Герасимчук, В. В. Гончаров, В. І. Голіков, А. Гропеллі, А. Десаї, М. Дженсен, П. В. Забелін, Ю. В. Іванов, Е. Кім, О. П. Крайник, О. Є. Кузьмін, Л. О. Лігоненко, П. С. Маковеев, Д. Ф. Маршалл, Е. Нікбахт, Х. Окумура, Б. Пірсон, О. С. Редькін, Р. Ролл, Д. Росс, Н. Б. Рудик, О. І. Уільямсон, Ж. Тіроль,

О. О. Терещенко, Н. Томас, Ф. М. Шерер та інші. Ними розроблені теорії мотивів та причин злиття, досліджені процеси злиття підприємств у економічних системах різних типів. Недоліками існуючих сьогодні методів є відсутність у них комплексного підходу до оцінювання ефективності та ризиків злиття, якого вимагають економічні реалії сьогодення, у них не надано належної уваги механізмам організування процесу злиття,

Мета роботи

– запропонувати методичні підходи до формування та впровадження інтеграційних механізмів, як елементів управління промисловими підприємствами у процесі злиття;

– визначити етапи підбору кадрів у цільові робочі групи при формуванні механізму у процесі злиття промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Налагодження взаємодії, управління та регулювання спільної діяльності промислових підприємств у процесі злиття відбувається на засадах корпоративного управління. Літературні джерела свідчать, що корпоративне управління – це система виборних або призначених органів, які здійснюють управління діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відображає баланс

інтересів власників і спрямована на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності відкритого акціонерного товариства в межах норм чинного законодавства [1; 2]. Згідно із визначенням спеціалістів Місії Світового Банку в Україні, Корпоративне Управління поєднує у собі такі норми законодавства, нормативних положень та практику господарювання, які дозволяють промисловим підприємствам залучати фінансові та людські ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність і, таким чином, продовжувати своє функціонування, нагромаджуючи довгострокову економічну вартість шляхом підвищення вартості акцій і забезпечуючи при цьому інтереси акціонерів [2]. До головних характерних рис ефективного корпоративного управління, на основі узагальнення норм законодавства, світової та української практики корпоративного управління на прикладі підприємств, ми відносимо, зокрема, прозорість та розкриття фінансової інформації та інформації про діяльність промислового підприємства, можливість здійснення контролю за діяльністю правління та рад директорів, дотримання захисту прав та інтересів акціонерів, наявність умов для незалежності спостережних рад, можливості доступу акціонерів до затвердження бізнес планів та важливих господарських рішень, наявність прозорої системи найму членів правління, існування моніторингу діяльності та можливості звільнення членів правління.

У процесі злиття виникає необхідність реструктуризації промислового підприємства. Це, відповідно, вимагає внесення коректив у організаційну структуру управління промисловим підприємством або її докорінної зміни, як механізму інтеграції підприємств у одну господарську систему. Різні форми злиття вимагають різних ступенів реструктуризації самого промислового підприємства.

На організаційну структуру управління промислового підприємства значний вплив має також система корпоративного управління, яка застосовується у тій чи іншій компанії.

Літературні джерела та практика свідчать, що сьогодні у світі корпоративного менеджменту існують дві системи корпоративного управління: інсайдерська та аутсайдерська [1; 3]. Євтушевський В. А. стверджує: «Практика свідчить, що в Україні сформувалася змішана, але з відчутними аутсайдерськими рисами система корпоративного управління, яка потребує відповідного аналізу її позитивних та негативних сторін» [1]. Активний перерозподіл акціонерної власності, який розпочався із початком корпоративної хвилі злиття підприємств в Україні, може суттєво вплинути на характер системи корпоративного управління.

Аналіз організаційних структур управління та структури власників акціонерного капіталу промислових підприємств засвідчив, що у останніх існує змішана форма корпоративного управління із відчутно вираженими інсайдерськими ознаками. Як свідчить практика, у процесі злиття інформація

про структуру власників акціонерного капіталу промислового підприємства є необхідною для формування принципів ведення переговорів із питань злиття, формування організаційної структури управління, впровадження інтеграційних механізмів у промислових підприємствах.

Незалежно від того, на яких принципах відбувається злиття, створюється нове підприємство чи формуються координаційно-субординаційні зв'язки між існуючими, організаційна структура управління промислових підприємств потребує внесення коректив або докорінної зміни останньої. Важливим фактором ефективності управління процесами злиття є відповідність організаційної структури промислового підприємства їх завданням та меті діяльності. В сучасних швидкозмінних ринкових умовах успіх діяльності підприємства залежить від вміння та швидкості реагування на такі зміни як:

- поява нових підприємств-конкурентів, продуктів конкурентів;
- коливання цін та кон'юнктури ринку;
- зміни у стандартах якості, політиці держави у сфері економіки тощо.

Як показує практика, часто бюрократичні неефективні організаційні структури управління зменшують здатність промислових підприємств до швидкого та адекватного реагування на перераховані вище зміни. Швидкість реагування залежить від двох основних факторів: розмірів підприємства та централізації управління ним. Розміри промислового підприємства можуть вимірюватися за кількістю працівників, за обсягами виробничо-господарської діяльності, часткою ринку, обсягом капіталу тощо. Ступінь централізації управління може характеризувати кількість ступенів ієрархії управління, розподіл контрольних функцій між ланками управління, співвідношення кількості менеджерів вищої, середньої та нижчої ланок, частка делегованих менеджером середньої або нижньої ланок повноважень у сфері управління тощо.

На організаційну структуру управління промисловим підприємством великою мірою впливає диверсифікованість останнього. Для диверсифікованих промислових підприємств найбільш відповідною є холдингова або конгломератна структури, для спеціалізованих – функціональна дивізійна або матрична [4]. Широкопрофільне підприємство, яке характеризується як правило великою кількістю найменувань продукції та послуг, потребує опрацювання значної кількості стратегічної інформації. Якщо стратегічні рішення приймаються на найвищих ланках ієрархії управління, це у свою чергу вимагає великої кількості управлінців високого рангу [4]. Централізація управління може мати у різних підприємствах як переваги так і недоліки. До основних переваг централізації належать [5]:

- економія на адміністративних витратах;
- економія на масштабах виробництва та централізованих закупівлях;

- зменшення ризику неефективного управління у підрозділах;

- збільшення продуктивності використання ресурсів завдяки уникненню дублювання функцій при управлінні підрозділами;

- збільшення швидкості розробки та спрощення поширення ноу-хау внаслідок централізації науково-дослідницьких робіт (НДДКР).

З урахуванням особливостей процесів злиття на засадах узагальнення сучасних джерел економічної літератури, нами виділені такі недоліки централізації управління промисловим підприємством [4; 5]:

- зниження реакції на відмінності у специфіці роботи у підрозділах та сегментах бізнесу підприємства;

- зростання часу процедури прийняття та втілення управлінських рішень;

- перенесення відповідальності за невдалу реалізацію управлінських рішень на вище керівництво;

- зменшення рівня диверсифікованості джерел постачання підприємства.

У теорії та практиці відомі різні підходи щодо оцінки ефективності злиття. Нами пропонується оцінювати її виходячи із принципів синергійної теорії. Синергійний ефект згідно І. Ансоффа може оцінюватися за такими критеріями як: збільшення прибутку; зменшення витрат; зниження потреби у інвестиційних ресурсах; прискорення зміни усіх перерахованих параметрів [6].

На основі аналізу джерел сучасної економічної літератури, досвіду злиття промислових підприємств нами встановлено, що організаційна структура управління впливає не лише на якість, але й на швидкість досягнення синергійного ефекту у процесі злиття підприємств. При розгляді даної проблеми слід враховувати, що при горизонтальному злитті необхідною умовою виникнення синергійного ефекту є можливість зниження адміністративних витрат промислових підприємств або витрат на управління внаслідок об'єднання декількох підприємств. За рахунок ефекту масштабу виробництва, об'єднання зусиль підприємств у сфері управління, НДДКР тощо, знижуються витрати та собівартість одиниці продукції. При вертикальному злитті умовою досягнення ефективності новоутвореного підприємства є заміна ринкового механізму обміну між окремими підприємствами на виробничі зв'язки у середині одного промислового підприємства. Відтак, зростає додана вартість, створена у процесі обробки сировини та матеріалів, яка розширює можливості підприємства у сфері управління витратами та зниження собівартості продукції.

- Вирішальне значення для формування організаційної структури підприємства (ОСУ) в умовах злиття має форма злиття: об'єднуються промислові підприємства у одне чи формуються, налагоджуються та регулюються координаційно-субординаційні зв'язки між ними. Перша форма передбачає створення організаційної структури

управління на базі відділів, підрозділів підприємств з урахуванням їх функціональних зв'язків. Друга форма вимагає формування нових організаційних структур підприємств або перебудову існуючих з врахуванням необхідності координації спільної діяльності після злиття. Виходячи з принципів синергійної теорії, підприємства повинні об'єднати зусилля у тих сферах діяльності, де очікується отримання позитивного синергійного ефекту. При горизонтальному злитті повинно відбуватися об'єднання відділів та підрозділів підприємств, функції яких дублюються. Це відповідає цілям злиття – зменшення витрат на адміністрування, збут тощо, які ставляться перед підприємствами. Існують випадки та приклади горизонтального злиття підприємств, які володіють різними торгівельними марками.

Як відомо, у теорії управління персоналом у системі кадрової політики, менеджменту персоналу, виділяють такі підсистеми [7]:

- підсистему підбору та розстановки кадрів;

- підсистему професійної підготовки, підвищення кваліфікації та росту професійного рівня;

- підсистему оцінки якості праці;

- підсистему мотивації працівників.

В умовах злиття виникає необхідність реструктуризації новоутвореного промислового підприємства. Це, у свою чергу, вимагає певної ротації кадрів у середині останнього у зв'язку із змінами організаційної структури, виробничо-господарської діяльності, управління промисловим підприємством тощо.

Важливу роль відіграє підсистема підбору та розстановки кадрів. Злиття у багатьох випадках, стимулюється необхідністю залучення інновацій. Роль кадрової політики у забезпеченні інноваційних процесів та інтеграції виробничо-господарських діяльностей промислових підприємств полягає у формуванні ініціативних цільових робочих груп зі спеціалістів-представників різних підрозділів підприємств, що зливаються, та представників ззовні (споживачів, аналітиків тощо) [5]. Від підбору учасників такої групи залежить ефективність її роботи, а саме: розробка та впровадження інноваційних проектів, які, у свою чергу, сприяють налагодженню ефективної спільної діяльності підприємств у результаті злиття. Підбір працівників у таку групу нами пропонується здійснювати на засадах використання елементів системи формування кадрів за методикою «Assessment Center» [8]. Така методика дозволяє підібрати у групу компетентних та ініціативних представників підрозділів підприємств-учасників злиття. Спільна діяльність цих спеціалістів, як свідчить проаналізований нами практичний досвід промислових підприємств дослідження, здатна забезпечити успішну інноваційну діяльність та ефективне налагодження спільної діяльності окремим управлінських, виробничих та допоміжних підрозділів у новоствореному промисловому підприємстві.

У загальному випадку запропонований нами метод підбору кадрів у цільові робочі групи відбуваються у декілька етапів серед яких слід виділити такі основні. На першому етапі нами пропонується перш за все ставити завдання, щоб вибір аспектів поведінки для аналізу характеристик працівників не мав негативного впливу на достовірність відбору кадрів. Тобто, дослідження мають сконцентруватися на певних визначальних аспектах, які дозволять передбачити та виявити певні якості та характеристики працівників. Оцінка дій та виявлених характеристик працівників у процесі дослідження повинна відбуватися за вимогами до конкретної посади у робочій групі.

На наступному етапі складаються відповідні рекомендації, формуються матеріали та база для проведення підбору кадрів, які повинні передбачати:

- попередні дослідження: тести на компетентність, інтелект, знання тощо;
- вимоги до біографічних даних;
- поділ учасників дослідження на групи: 6-12 осіб, бажаним є рівне співвідношення чоловіків та жінок;
- форма розташування групи: круглий стіл, велике акустичне приміщення;
- спосіб фіксації інформації: відеокамери, розташовані з боків столів, за якими розташовані групи;
- перелік характеристик поведінки учасників дослідження, які найбільше підходять для роботи у групі;
- схема відбору за виявленими характеристиками:
 - а) відбір за найкращими з виявлених характеристик осіб;
 - б) відбір за встановленими вимогами;
 - в) відбір з врахуванням важливості поставлених вимог.

Попередні дослідження дозволяють встановити тип вищої нервової системи індивідуума як і у класичній школі підбору кадрів. Це дає змогу формувати групу працівників таким чином, щоб зібрати у ній людей із якомога повним набором типів нервових систем людини. Така практика дозволяє із більшою ймовірністю моделювати поведінку працівників у групі. Слід навести деякі приклади аспектів оцінки якостей працівника в груповій дискусії: кооперація та співпраця: є дружнім і контактним; спостерігає за іншими членами групи; прислухається до інших, дає висловитись іншим; наголошує на основній загальній цілі; іде на компроміси; аргументує відкрито і прямо. До групи характеристик «Домінування та лідерство» ми відносимо такі аспекти поведінки: робить пропозиції для обговорення; оцінює, коментує висловлювання інших; аргументує переконливо, наполегливо; не

знічується під дією критики; прагне уваги з боку інших; говорить голосно і виразно; діє напевно і самовпевнено.

На третьому етапі проводяться попередні відбори кандидатів. При цьому увесь процес відбору, включно з груповою дискусією, розбивається на три частини, за правилами системи методик «Assessment-Center» – на три дні. Згідно із проведеними психологічними дослідженнями, оцінку кадрів слід проводити саме у декілька днів. Результати яких приймається за визначальні, проводяться в останні дні. Справа в тому, що в перші дні досліджень слід рахуватися з симуляціями працівників-кандидатів, поданням ними ознак поведінки та якостей, які їм не є притаманними. Тобто повинен спрацювати так званий механізм пристосування, адаптації до умов роботи, після чого можна очікувати більш об'єктивних результатів досліджень [8].

На четвертому етапі нами пропонується проводити групову дискусію, за результатами якої складаються порівняльні таблиці кандидатів у залежності від оцінки їх дій експертами, складається психологічний портрет кожного члена групи, який дозволяє моделювати їх поведінку у певних ситуаціях, що пов'язані з професійною діяльністю у групі [8].

Підсумовуючи результати проведеного нами аналізу досвіду інтеграційних трансформацій у формі злиття, та інноваційної та кадрової політик зокрема, слід підсумувати, що останні можуть бути складовими ефективною системи управління підприємством з метою налагодження їх спільної діяльності. Така система спрямована на укріплення ринкових позицій, на підвищення конкурентоздатності підприємств, забезпечує ефективне використання злиття в умовах ринкової економіки із урахуванням високих темпів науково-технічного розвитку, інноваційного та кадрового потенціалу підприємств.

Висновки та перспективи подальших наукових розробок в даному напрямі.

Серед найважливіших інтеграційних механізмів у процесів злиття промислових підприємств виділено створення цільових робочих груп, які запропоновано формувати із спеціалістів, представників підрозділів, відділів та служб. У завдання цих груп входять розробка та впровадження інтеграційних механізмів, які використовуються для налагодження спільної діяльності підприємств, внесення інноваційних змін у діяльність новоутвореного підприємства та налагодження роботи між його службами та підрозділами. Особливого значення у таких умовах відіграє розроблений метод підбору кадрів у робочі групи, який дозволяє оцінити організаторські та ініціативні здібності працівників, що є необхідними для роботи у цільових робочих групах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління : [навч. посіб.] / В. А. Євтушевський. – К. : Знання-Прес, 2002. – 317 с.
2. Управління акціонерним товариством (корпоративне управління в Україні) : [посібник]. – К. : Британський фонд Ноу-Хау, Міжнародна фінансова корпорація, 1999. – 186 с.
3. Иванов Ю. В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса / Ю. В. Иванов. – М. : Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.
4. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала : В 2-х томах / В. В. Гончаров. – М. : МПНИПУ, 1998. – Т. 1. – 784 с.
5. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуровского. – СПб. : «Питер», 1999. – 816 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питерком, 1999. – 416 с.
7. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин. – М. : «Тандем». ЭКМОС, 1997. – 400 с.
8. Wunderer R. Innovatives Personalmanagement / R. Wunderer // Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit Wunderer / Kuhn (Hrsg.). – Neuwied : Luchterhand, 1995. – 650 p.

Рецензенти: Івашова Л. М., д. держ. упр., професор;
Козлова Л. В., к. держ. упр.

© Матійко С. А., 2012

Дата надходження статті до редколегії 14.03.2012 р.

МАТІЙКО Сергій Анатолійович – кандидат наук з державного управління, Мелітопольський інститут державного та муніципального управління КПУ.

Коло наукових інтересів: державне регулювання розвитку промислових підприємств.