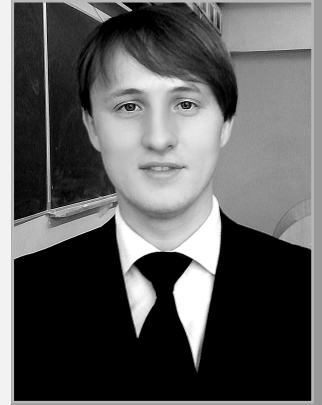


УДК 658.512

О. В. Кукоба,
викладач Коледжу інформаційних систем і технологій
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана» (Україна)
kuk015@mail.ru



СПОСОБИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РЕОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ВАГОНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

У статті представлено варіанти створення систем управління реорганізаційними процесами на вагонобудівних підприємствах України. Наведено конкретні пропозиції щодо рівня централізації цих систем та їхнього розташування в організаційній структурі управління. Зроблено висновок про доцільність створення самостійних органів управління реорганізаційними процесами на вагонобудівних підприємствах.

Ключові слова: реорганізація, система управління, органи управління, реструктуризація, реінжиніринг.

А. В. Кукоба **СПОСОБЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМ** **УПРАВЛЕНИЯ РЕОРГАНИЗАЦИОННЫМИ** **ПРОЦЕССАМИ НА ВАГОНОСТРОИТЕЛЬНЫХ** **ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ**

В статье представлены варианты создания систем управления реорганизационными процессами на вагоностроительных предприятиях Украины. Приведены конкретные предложения относительно уровня централизации данных систем и их расположения в организационной структуре управления. Сделан вывод о целесообразности создания самостоятельных органов управления реорганизационными процессами на вагоностроительных предприятиях.

Ключевые слова: реорганизация, система управления, органы управления, реструктуризация, реинжиниринг.

Olexandr Kukoba **METHODS OF REORGANIZATION PROCESSES** **MANAGEMENT SYSTEMS FORMING ON** **CAR PRODUCTION FACILITIES** **OF UKRAINE**

In the article the variants of creation of management systems by reorganization process on car production facilities of Ukraine are presented. Certain suggestions in relation to the level of centralization of these systems and their location in the organizational structure of management are brought. The conclusions about the feasibility of establishing independently managed reorganizational processes on wagons enterprises has been done.

Key words: reorganization, management system, management bodies, restructuring, reengineering.

Постановка проблеми. Останнім часом в Україні рівень ефективності виробництва має спадну тенденцію. Змінити стан справ можливо не лише розвиваючи техніко-технологічну базу підприємств, а й трансформуючи способи і форми взаємодії, удосконалюючи відносини між учасниками бізнес-процесів підприємств. Це передбачає застосування нових методів організації діяльності на основі організаційного проектування; створення ефективних інститутів (форм та відносин) розвитку підприємництва; формування механізмів здійснення організаційних перетворень. Для ефективного виконання відповідних дій слід на початковому етапі організаційних змін оцінити поточний стан організації діяльності у сферах (ідеться зокрема про галузь вагонобудування в Україні), що мають пріоритетне значення для національної економіки. На цій основі здійснюється обґрунтування проектних рішень із формування систем управління організаційними змінами, що мають характер реорганізації підприємств. Важливість виробництва вагонів, а також потреба у впорядкуванні реорганізаційних дій на системній основі зумовлює актуальність емпіричного дослідження і визначення способів формування систем управління реорганізаційним процесами на вагонобудівних підприємствах України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні проблеми реорганізації підприємств мають міждисциплінарну специфіку. З огляду на це характер та рівень розробленості цих проблем найчастіше розглядається за напрямками – дослідження адаптаційних установок підприємств залежно від економічної природи фірми; інституціональна трансформація господарюючих суб'єктів пе-

рехідних економічних форм; організаційне проектування діяльності підприємств. Адаптаційні можливості підприємств у взаємозв'язку з економічною природою фірми активно досліджували Т. Веблен (*T. Veblen*) [1], Р. Коуз (*R. Coase*) [2], Р. Нельсон (*R. A. Nelson*) і С. Уінтер (*S. G. Winter*) [3], Дж. Ньюстром (*J. Newstrom*) та К. Девіс (*K. Davis*) [4]. У роботах Дж. Мейера (*J. P. Meyer*) [5], Р. Скотта (*R. Scott*) [6], Г. Мінцберга (*H. Mintzberg*) [7] розроблялося переважно організаційно-інституціональне моделювання поведінкової адаптації підприємств. Результати досліджень інституціональної трансформації господарюючих суб'єктів перехідних економічних форм містяться в публікаціях В. Катькало [8], Г. Клейнера [9], Р. Нурсєва [10] та ін. Розробки з теорії і методології організаційного проектування діяльності підприємств опубліковані такими науковцями, як О. Марголін [11], І. Ратнер [12], Л. Євенко [13], В. Кукоба [14] та ін.

Однак попри значні здобутки у розв'язанні теоретичних і методологічних проблем організаційної трансформації підприємств, залишається потреба в забезпеченні прикладних аспектів імплементації організаційних проектних рішень на промислових підприємствах.

Мета статті полягає у викладенні основних результатів дослідження процесів формування систем управління реорганізацією підприємств з урахуванням специфіки вагонобудування України. *Об'єктом дослідження* є інституціональна динаміка здійснення адаптаційних процесів на підприємстві. *А предметом* – теоретичні, методичні та прикладні аспекти організаційної адаптації економічних інститутів національної економіки.

Основні результати дослідження. Грунтуючись на результатах проведених досліджень щодо методів і процедур дизайну систем управління організаційними змінами на підприємствах встановлено потребу в розробленні варіантів систем менеджменту реорганізаційних процесів для окремих вагонобудівних підприємств. Із загальної групи цих підприємств виокремлено такі, що потребують утворення органів управління реорганізаційними процесами вже найближчим часом. Головними критеріями для такого відбору були: масштаби і тенденції змін обсягів виробництва продукції, зацікавленість власників у зміні організаційно-правової форми, потреба в залученні ресурсів (матеріальних, трудових, інвестиційних тощо) або потенціалу (виробничого, кадрового, інтелектуального тощо) інших підприємств. За головними та похідними критеріями були визначені можливі організаційні зміни на вагонобудівних підприємствах.

Найбільший виробник вагонів в Україні ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» (майже 28% сукупного доходу вагонобудування у 2010 році) останнім часом достатньо динамічно нарощував виробництво (рис. 1), при цьому рентабельність продукції заводу лише у 2010 році мала нульове значення, а придатність виробничих фондів підтримувалася на середньому рівні (50–60%).

Розглядаючи організаційні зміни на підприємстві в останні роки, можна констатувати, що кількість самостійних виробничих підрозділів коливалась у межах 13–16 одиниць, а управлінських – 12–18, що вказує на достатню стабільність організаційної структури підприємства.

У процесі дослідження реформаційної рухомості підприємства – схильності до зміни його організаційно-правової форми – зроблено висновки про її низький рівень. Причина полягає в тому, що основним акціонером цього

заводу є фінансово-промислова група «ТАС» (94,6% акцій підприємства), яка наразі не схильна до реструктуризаційних змін, хоч і ведуться переговори про спільне виробництво з Гомельським вагонобудівним заводом вантажних та пасажирських вагонів. Однак така перспектива навряд чи зможе істотно вплинути на активність реорганізаційних процесів ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». Адже Гомельський завод спеціалізується на ремонті залізничного рухомого складу, тому найбільш імовірним у цьому альянсі буде використання цього підприємства як торгової площадки для безмитного експорту продукції КВЗ у Росію.

Отже, можна спрогнозувати, що на ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» перевага надаватиметься реінжинірингу діяльності, а процеси реструктуризації та реформування будуть малоактивними. З огляду на це ми вважаємо, що на підприємстві доцільно створити інтегровану систему управління реорганізаційними процесами, що вбудована в самостійні структурні підрозділи з виокремленням лише функціональних управлінських працівників, які будуть відповідати за ефективну координацію спільних дій суб'єктів та об'єктів цілісної системи управління підприємством залежно від напрямів і способів реорганізаційних змін для формування децентралізованої системи управління реорганізаційними процесами.

Другим в Україні за обсягами виробництва і виручки від продажу готової продукції є ВАТ «Стахановський вагонобудівний завод» із часткою у загальних доходах в розмірі 19%. Йому властиві майже такі самі тенденції розвитку виробничо-господарської діяльності (рис. 2), як і ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод».

При цьому динаміка організаційних змін на ВАТ «Стахановський вагонобудівний завод» більш активна, ніж на ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». Наприклад, за період від 2004-го до 2010 р. на СВЗ було реорганізовано майже 25 самостійних структурних підрозділів: у виробничій сфері кількість виробничих і обслуговуючих цехів збільшено від 9 до 17, а в управлінській сфері – від 40 до 57 відділів (самостійних бюро). Отже, можна зробити висновок про високу реорганізаційну активність підприємства, що робить його діяльність гнучкою та ефективною.

Слід відзначити, що ВАТ «Стахановський вагонобудівний завод» і в подальшому передбачає нарощувати обсяги виробництва вагонів та складових частин до них на основі виробничого потенціалу ВАТ «Кременчуцький завод металічних виробів». До того ж уже тривалий час на активи ВАТ «Стахановський вагонобудівний завод» звертає увагу російська промислово-фінансова група «ВТБ», зокрема компанія «ВТБ-лізинг», яка скуповує акції цього підприємства і ставить за мету його поглинання в найближчому майбутньому. Високу вірогідність реалізації сценарію поглинання одного із найвагоміших виробників спеціалізованих вагонів у СНД підтверджує і факт «прискіпливої» уваги з боку Служби безпеки України до підприємств фінансово-промислової групи «Фінанси і кредит» (вилучення в липні 2011 року документації про господарську діяльність на ВАТ «Россава» і Банку «Фінанси і кредит»), куди входить «Стахановський вагонобудівний завод».

З огляду на подальше вдосконалення виробничої бази, імовірну зміну власника й організаційно-правової форми підприємства, вихід на ринок вагонів Європи ВАТ «Стахановський вагонобудівний завод» очікують значні реорганізаційні процеси, що стосуються не лише зміни окремих бізнес-процесів, як на ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», а й реформування з подальшою реструктуризацією у виробничій та управлінській сферах. Зважаючи на високий рівень трудомісткості робіт із розроблення і реалізації реорганізаційних управлінських рішень, а також їх вагомість для підприємства, ми рекомендуємо утворити на цьому підприємстві централізований орган з управління реорганізаційними процесами – відділ управління реорганізацією, підпорядкувавши його фінансовому директору.

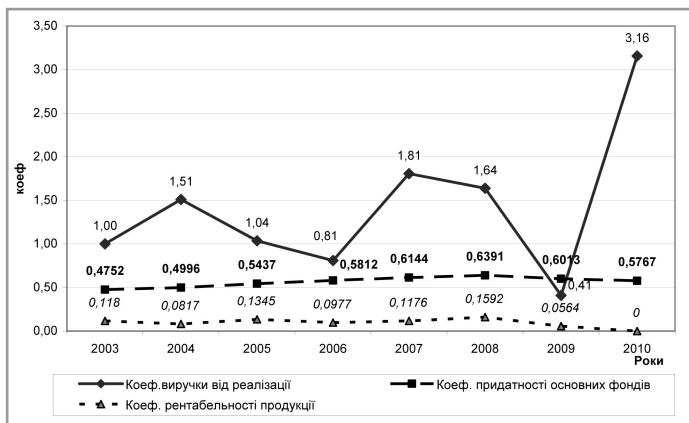


Рис. 1. Основні економічні показники діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»
Джерело: [15; власні розрахунки]

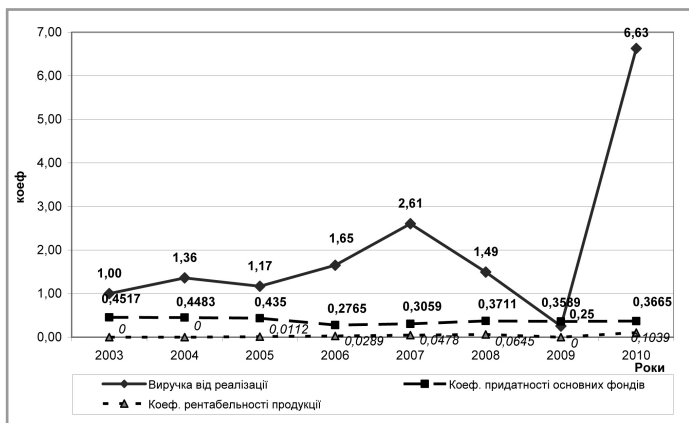


Рис. 2. Основні показники виробничо-господарської діяльності ВАТ «Стахановський вагонобудівний завод»
Джерело: [16; власні розрахунки]

Найбільш цікаво виглядають перспективи здійснення реорганізаційних процесів на ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування» (його частка в загальному обсязі доходів галузі вагобудування становить 19%) і ПАТ «Азовзагальмаш» (11%), оскільки ці підприємства входять у сферу впливу ВАТ «Азовмаш». Наразі ВАТ «Азовмаш» в акціонерному капіталі ПАТ «Азовзагальмаш» має 26,18%, а в акціонерному капіталі ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування» – 50%. Зауважимо, що ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування» та ПАТ «Азовзагальмаш» останніми роками демонстрували різноспрямовані показники виробничо-господарської діяльності (рис. 3, рис. 4), що вказує на певну неузгодженість дій з боку співвласників цих підприємств.

Окрім цього, ПАТ «Азовзагальмаш», починаючи з 2007 року, здійснює диференціацію власної виробничої структури, втрачаючи рівень придатності виробничих фондів, а ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування» з 2004 року майже не змінював власної виробничої структури, підтримуючи рівень придатності виробничих фондів, але активно трансформував управлінську структуру.

Сьогодні ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування», за рішенням акціонерів ВАТ «Азовмаш», надає в оренду ПАТ «Азовзагальмаш» значну частину власних виробничих потужностей. Поряд із цим розглядається питання про об'єднання ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування» і ПАТ «Азовзагальмаш», але не визначено яким чином – злиття чи поглинання. Не виключається також можливість злиття активів та потужностей ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування» і ПАТ «Азовзагальмаш» з активами та потужностями ВАТ «Азовмаш». З огляду на ці обставини доцільно утворити централізований орган управління реорганізацією не на ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування» чи ПАТ «Азовзагальмаш», а на ВАТ «Азовмаш», що є головним власником активів цих підприємств.

Реорганізаційну і виробничо-господарську активність ПАТ «Дніпровагонмаш» (17%), ВАТ «Київський електровагоноремонтний завод ім. Січневого Повстання» (2%), ДП «Дарницький вагоноремонтний завод» (1%), ЗАТ «Харківський вагонобудівний завод» (1%), за результатами проведеного аналізу, можна вважати низькою порівняно із більш вагомими вагонобудівними підприємствами. У середньому на названих підприємствах протягом року реорганізовувалося не більше 1–2 структурних підрозділів (в основному відбувалася зміна їх статусу із самостійного на внутрішній структурний підрозділ, або навпаки), здійснювалися незначні зміни в обсягах виробництва. Очевидно, що в перспективі якихось суттєвих організаційних змін на цих підприємствах не провидитиметься. Серед імовірних організаційних нововведень можливе вдосконалення окремих виробничих та управлінських процесів із використанням наявних ресурсів в організаційній структурі цих підприємств. Тому утворювати самостійні органи управління реорганізаційними процесами в найближчі три роки не вбачається доцільним. Має сенс регламентувати права, обов'язки і відповідальність органів управління за ефективно здійснення реорганізаційних процесів, що стосуються у основному реінжинірингу бізнес-процесів, у положеннях про самостійні підрозділи, у посадових інструкціях відповідальних осіб. Слід також запровадити нові регламенти взаємодії органів управління, які враховують поточну активність реорганізаційних процесів на ПАТ «Дніпровагонмаш», ВАТ «Київський електровагоноремонтний завод ім. Січневого Повстання», ДП «Дарницький вагоноремонтний завод» і ЗАТ «Харківський вагонобудівний завод».

Висновки. Оптимізація управління реорганізаційними процесами дозволить зменшити витрати на управління й підвищити швидкість та якість управлінських рішень, що приймаються. Розроблення і застосування нових методичних підходів до формування органів управління реорганізацією створює нове наукове поле для досліджень в аспекті проактивного управління виробничими підприємствами.

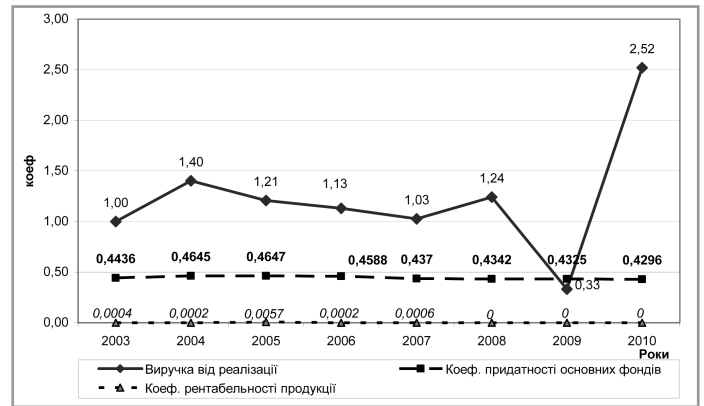


Рис. 3. Основні показники виробничо-господарської діяльності ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування»

Джерело: [17; власні розрахунки]

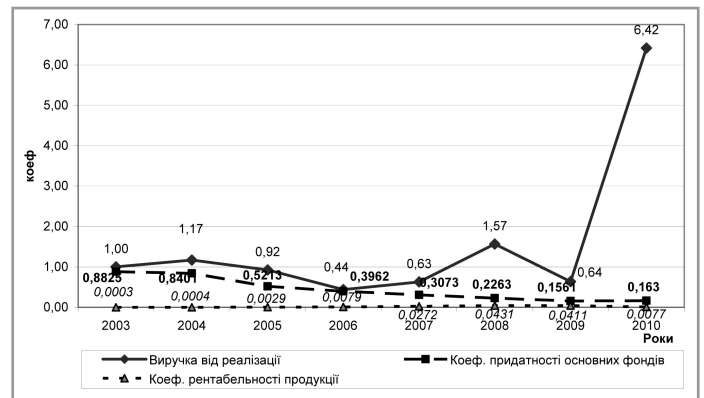


Рис. 4. Основні показники виробничо-господарської діяльності ПАТ «Азовзагальмаш»

Джерело: [18; власні розрахунки]

Література

- Veblen T. Gustav Schmoller's Economics / Thorstein Veblen // The Quarterly Journal of Economics. – 1901. – Vol. 16, No. 16. – P. 69–93.
- Coase R. The Nature of the Firm / Ronald Coase // Economica. – 1937. – Vol. 4, No. 16. – P. 386–405.
- Nelson R. R. An evolutionary theory of economic change / Richard R. Nelson, Sidney G. Winter. – Harvard: Belknap Press of Harvard University Press, 1982. – 437 p.
- Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб.: Питер-Юг, 2000. – 448 с.
- Meyer J. P., Allen N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment / J. P. Meyer, N. J. Allen // Human Resource Management Review. – 1991. – Vol. 1. – P. 61–89.
- Scott R. The Steward Leader: Transforming People, Organizations and Communities / Rodin R. Scott. – IL: IVP Academic, 2010. – 199 p.
- Mintzberg H. The Structuring of Organizations / Henry Mintzberg. – Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1979. – 512 p.
- Катялко В. С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980–90-е годы / В. С. Катялко // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. – Сер. 5: Экономика. – 1999. – Вып. 2 (12). – С. 21–38.
- Клейнер Г. Б. Эволюция институциональных систем / Г. Б. Клейнер. – М.: Наука, 2004. – 240 с.
- Нуреев Р. М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики и учета в механическом цехе (Опыт з-да «Красный пролетарий») / А. Л. Марголин, И. М. Ратнер. – М.: НИИ информации по машиностроению, 1967. – 96 с.
- Марголин А. Л. Механизация и автоматизация процессов управления на производственных складах машиностроительного завода / А. Л. Марголин, И. М. Ратнер. – М.: НИИ информации по машиностроению, 1968. – 29 с. (Тема 2; Вып. 26).
- Евенко Л. И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США: Теория и практика формирования / Л. И. Евенко. – М.: Наука, 1983. – 349 с.
- Кукоба В. П. Организационное проектирование предприятий: монография / В. П. Кукоба. – К.: КНЕУ, 2009. – 270 с.
- Регулярна інформація – Публічне акціонерне товариство «Крюківський вагонобудівний завод» – 05763814 – 2011 рік – Опис бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/13/211102>
- Регулярна інформація – Відкрите акціонерне товариство «Стахановський вагонобудівний завод» – 005545 – 2011 рік – Опис бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/13/206388>
- Регулярна інформація – Публічне акціонерне товариство «Маріупольський завод важкого машинобудування» – 20355550 – 2011 рік – Опис бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/13/207054>
- Регулярна інформація – Публічне акціонерне товариство «Азовзагальмаш» – 13504334 – 2011 рік – Опис бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/13/210080>

Стаття надійшла до редакції 21 листопада 2012 року