

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

В. В. ЛАВРЕНЕНКО
О. Г. ДЕРЕВ'ЯНКО
В. І. ТОЦЬКИЙ

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Навчально-методичний посібник
для самостійного вивчення дисципліни

Рекомендовано

Міністерством освіти і науки України



ББК 65.290-2

Л 13

Рецензенти

А. О. Заїнчковський, д-р екон. наук, проф.
(Національний університет харчових технологій)

В. Б. Захожай, д-р екон. наук, проф.
(Інститут міжнародної економіки і фінансів
Міжрегіональної академії управління персоналом)

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України

№ 14/18.2-2608 від 10.12.04

Редакційна колегія факультету економіки та управління

Голова редакційної колегії А. П. Наливайко, д-р екон. наук, проф.

Відповідальний секретар Н. М. Євдокимова, канд. екон. наук, доц.

Члени редакційної колегії: Т. В. Омеляненко, канд. екон. наук, доц.; В. М. Лавриненко, канд. екон. наук, доц.; Г. О. Пухтаєвич, канд. екон. наук, доц.; І. М. Рєпіна, канд. екон. наук, доц.; О. М. Мельник, д-р екон. наук, проф.; В. Є. Москалюк, канд. екон. наук, доц.; В. І. Кириленко, канд. екон. наук, доц.

Лаврененко В. В., Дерев'янку О. Г., Тоцький В. І.

Л 13 **Організаційний розвиток підприємства: Навч.-метод. посіб.**
для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2005. — 197 с.
ISBN 966–574–773–8

У посібнику викладено навчально-методичні матеріали, призначені для самостійного опанування та поглиблення вивчення курсу «Організаційний розвиток підприємства». До складу посібника увійшли навчальні ситуації, кейси, розрахункові завдання, складені за матеріалами як вітчизняного, так і закордонного досвіду, тестові питання для контролю засвоєння знань.

Кращому сприянню у вивченні курсу мають слугувати методичні поради щодо вивчення тем курсу, питання для проведення семінарських та практичних занять, теми рефератів, а також організаційно-методичні матеріали для проведення підсумкового контролю знань.

Для викладачів, аспірантів, слухачів магістерських та бакалаврських курсів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів України.

ББК 65.290-2

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

ISBN 966–574–773–8

© В. В. Лаврененко, О. Г. Дерев'янку,
В. І. Тоцький, 2005
© КНЕУ, 2005

Навчальне видання

**ЛАВРЕНЕНКО Валентина Віталіївна,
ДЕРЕВ'ЯНКО Олена Георгіївна,
ТОЦЬКИЙ Володимир Іванович**

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

ПІДПРИЄМСТВА

Навчально-методичний посібник

для самостійного вивчення дисципліни

Редактор *В. Іванцов*
Коректор *І. Савлук*
Технічний редактор *Т. Піхота*
Художник *О. Стеценко*
Верстка *Я. Бельська*

Підписано до друку 30.06.05. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Умовн. друк. арк. 11,62
Обл.-вид. арк. 13,46. Наклад 1000 пр. Зам. 04-2832.

Київський національний економічний університет
03680, м. Київ, просп. Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру

суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 458-00-66; (044) 456-64-58
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни підготовлений з метою надати студентам допомогу у вивченні матеріалу та набутті відповідних навичок з курсу «Організаційний розвиток підприємства». Посібник спрямований на формування здатності самостійно мислити, на поглиблене опанування навчального матеріалу і засвоєння теоретичних знань, оволодіння навичками виконання розрахунків. Навчальна дисципліна «Організаційний розвиток підприємства» вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю «Економіка підприємства» для всіх форм навчання.

Дисципліна «Організаційний розвиток підприємства» має за мету допомогти студентам усіх форм навчання опанувати широкий спектр питань, пов'язаних з організаційними особливостями функціонування сучасних підприємств та специфікою їх інтеграційної діяльності. Дисципліна викладається студентам в комплексі інших курсів, які забезпечують їх підготовку відповідно до навчальних планів підготовки бакалаврів з економіки.

Основні завдання, що стоять перед студентом у процесі вивчення навчальної дисципліни:

- з'ясувати сутність та сучасні тенденції організаційного розвитку, засвоїти механізм функціонування нових організаційних форм підприємств;
- оволодіти знаннями з реструктуризації суб'єктів господарювання, управління цим процесом, усвідомити особливості бізнес-діагностики підприємств у процесі їх реформування;
- здобути навички управління бізнес-процесами та їх реінжинірингу;

- з'ясувати особливості сучасної інтеграційної діяльності, вміти приймати рішення щодо розвитку інтеграційних характеристик підприємств.

Досягненню мети та вирішенню завдань курсу підпорядкована логіка його викладання.

Предмет навчальної дисципліни — сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань з організаційного розвитку підприємства.

Після опанування курсу «Організаційний розвиток підприємства» студент повинен **знати:**

- сутнісно-змістовні характеристики організаційного розвитку сучасних підприємств;
- причини виникнення, особливості функціонування нових організаційних форм підприємств;
- методологію здійснення реінжинірингу і реструктуризації підприємств;
- ключові характеристики і прояви сучасних інтеграційних процесів.

Після вивчення курсу «Організаційний розвиток підприємства» студент повинен **уміти:**

- обґрунтовувати управлінські рішення з реформування організаційних характеристик підприємства;
- визначати ефективність реструктуризації та реінжинірингу підприємства;
- здійснювати бізнес-діагностику підприємства у процесі його реструктуризації;
- розробляти проект (програму, бізнес-план) реструктуризації підприємства;
- обґрунтовувати рішення щодо інтеграційної діяльності підприємств.

Посібник підготовлений творчим колективом викладачів кафедри економіки підприємств Київського національного економічного університету у складі: В. В. Лаврененко, кандидат економічних наук, доцент (розділи 1, 2.1—2.4, 3—6), О. Г. Дерев'янок, кандидат економічних наук, доцент (розділи 2.8—2.10), В. І. Тоцький, кандидат економічних наук, доцент (розділи 2.5—2.7)



РОЗДІЛ 1

ТИПОВА НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА КУРСУ

ВСТУП

Об'єктивна необхідність та зумовленість вивчення курсу «Організаційний розвиток підприємства». Мета, завдання, логіко-структурна побудова курсу, його місце і значення для підготовки економістів вищої кваліфікації. Змістова характеристика і особливості викладання дисципліни.

Тема 1. Організаційний розвиток підприємства: сучасні концепції

Сутність і тенденції організаційного розвитку підприємства. Зміст і концепції організаційного розвитку підприємства. Напрями організаційного розвитку підприємств за сучасних умов господарювання. Цілі управління розвитком організацій. Сучасні тенденції розвитку організацій. Причини виникнення та особливості підприємств нового типу.

Основні характеристики підприємства майбутнього. Глобалізація діяльності підприємств. Побудова бізнесу за принципом мережі. Гнучкість та адаптивність підприємств. Активне використання інформаційних технологій. Горизонтальні принципи побудови підприємства. Формування автономних груп. Інноваційність діяльності підприємства. Орієнтація на задоволення потреб клієнтів, додану вартість та якість. Інші характеристики.

Еволюція організаційних структур управління підприємств. Періоди домінування різних типів організаційних структур управління (ОСУ). Чинники, що впливають на розвиток ОСУ. Етапи переходу вітчизняних підприємств до мережоподібних організаційних структур.

Тема 2. Нові організаційні типи підприємств

Особливості виникнення та функціонування мережоподібних підприємств. Передумови виникнення і використання мережоподібних принципів організації підприємств. Сутнісна характеристика, організаційні моделі, основні переваги та недоліки мережоподібних підприємств. Оболонкові підприємства: сутність, специфічні переваги, недоліки, сфера застосування. Аутсорсінг.

Віртуальні підприємства. Сутнісна характеристика, ключові переваги, слабкі місця та проблеми віртуальних організаційних форм. Модель віртуальної організації. Різновиди віртуальних організаційних форм: віртуальний віддалений доступ, віртуальний офіс, віртуальна команда та віртуальне підприємство. Вплив інформаційних технологій на організаційний розвиток підприємства.

Інші різновиди нових організаційних форм підприємств. Горизонтальне, едохократичне, партисипативне, багатомірне підприємство. Порівняльна характеристика високих та плоских (горизонтальних) організаційних структур.

Тема 3. Реінжиніринг бізнес-процесів Підприємства

Сутнісна характеристика бізнес-процесів підприємства. Процесна та функціональна організація підприємства. Визначення і структура бізнес-процесів. Основні характеристики бізнес-процесів: вхід, вихід, виконавці, керівники, клієнти. Основні категорії, класифікація, якісні та кількісні параметри бізнес-процесів. Аналіз бізнес-процесів як один з елементів управління.

Реінжиніринг бізнес-процесів. Сутність, історія виникнення та ключові характеристики реінжинірингу бізнес-процесів. Основні принципи та цілі здійснення реінжинірингу. Елементи бізнес-моделі реінжинірингу.

Основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Етапи, логіка та послідовність дій під час виконання реінжинірингу бізнес-процесів. Різновиди методичних підходів, які використовуються у ході впровадження проектів з реінжинірингу бізнес-процесів. Моделювання та ідентифікація критичних бізнес-процесів. Причини невдач проектів з реінжинірингу.

Тема 4. Реструктуризація підприємств як основа їх економічного зростання

Сутність та особливості реструктуризації підприємств. Об'єктивні передумови, необхідність і мета здійснення реструктуризації підприємств. Цілі та основні завдання реструктуризації. Взаємозв'язок між мотивами і завданнями реструктуризації. Ключові заходи реструктуризації та базові етапи реструктуризації. Загальна характеристика процесу реструктуризації вітчизняних підприємств.

Основні види і форми реструктуризації. Правова, організаційна, фінансова і техніко-технологічна реструктуризація. Оперативна і стратегічна реструктуризація. Санаційна, адаптаційна та випереджуюча реструктуризація.

Організаційний розвиток підприємства і реструктуризація. Організаційна складова реструктуризації. Принципи впровадження організаційних змін. Організаційні завдання реструктуризації. Сучасні концепції реструктуризації, що характеризуються істотним перетворенням організаційної структури підприємств.

Концепція реструктуризації підприємств на основі створення центрів відповідальності. Сутність концепції центрів відповідальності. Різновиди центрів відповідальності. Центри витрат, доходу, прибутку та інвестицій. Принципи та етапи реформування підприємств на основі виділення центрів відповідальності. Критерії оцінки ефективності діяльності різних центрів відповідальності. Методичні підходи до встановлення трансфертних цін.

Тема 5. Бізнес-діагностика підприємств у процесі їх реструктуризації

Діагностика підприємств як підготовчий етап їх реструктуризації. Джерела інформації, що використовуються у процесі поглибленого аналізу об'єктів реструктуризації. Етапи здійснення аналізу.

Ситуаційний аналіз функціонування об'єктів реструктуризації. Мета, завдання, основні напрями і результати аналізу. SWOT-аналіз. Аналіз стратегічного портфеля, сегментів ринку, конкуренції. Позиційний аналіз.

Організаційно-управлінський аналіз становища підприємства. Мета, завдання, основні напрями і результати аналізу. Аналіз системи цілей підприємства та стратегії їх досягнення. Аналіз організаційної структури управління, процесів управління, інформаційної та організаційної культури.

Фінансово-економічний аналіз становища підприємства. Мета, завдання, основні напрями і результати аналізу. Методика та склад основних показників, що використовуються у ході аналізу фінансо-

вих результатів діяльності підприємства, грошових потоків, фінансового становища, ефективності діяльності та інвестиційних рішень. Схеми аналізу фінансово-економічного становища підприємства.

Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства. Мета, завдання, основні напрями і результати аналізу. Методика та склад основних показників, що використовуються під час аналізу загальної та виробничої структури підприємства, рівня наявної технології виробництва, основних активів, витрат на виробництво продукції.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства. Мета, завдання, основні напрями і результати аналізу. Методика та склад основних показників, що використовуються у процесі аналізу кадрового потенціалу.

Особливості визначення вартості підприємств під час їх реструктуризації. Загальні підходи до визначення вартості суб'єктів господарювання. Методи, засновані на оцінці майна підприємств. Методи, що враховують результати діяльності підприємств. Інші методи.

Визначення поточної і майбутньої вартості підприємства, що реструктуризується. Прогноз майбутньої вартості підприємств, що створюються на основі реструктуризованого підприємства. Реструктурування підприємства на основі оцінки ринкової вартості. Використання підходу МакКінсі до оцінки вартості бізнесу підприємства у процесі його реструктуризації.

Тема 6. Організація робіт з реструктуризації підприємства

Загальна характеристика процесу здійснення реструктуризації підприємства. Основні етапи, завдання, принципова модель проведення реструктуризації. Характеристика окремих елементів моделі реструктуризації. Комплексна бізнес-діагностика діяльності підприємства. Вибір варіанта реструктуризації підприємства. Ключові дії під час розроблення концепції реструктуризації.

Особливості розроблення програми і бізнес-плану реструктуризації. Етапи і зміст розроблення і реалізації програми реструктуризації. Основні розділи та особливості складання бізнес-плану реструктуризації підприємств. Використання методів управління проектами у ході реалізації програм реструктуризації. Програма реструктуризації як сукупність проектів. Учасники процесу реструктуризації. Розроблення програми залучення інвестицій. Складання плану-графіка проведення робіт з реструктуризації підприємства.

Реалізація проекту реструктуризації підприємства. Планування проекту реструктуризації. Макет плану здійснення реструктуризації. Моделі структуризації проекту. Структурна схема ор-

ганізації робіт. Зовнішнє і внутрішнє середовище проекту реструктуризації, організація управління його реалізацією. Фінансування і команда проекту реструктуризації.

Тема 7. Інтеграційні структури за сучасних умов господарювання

Визначення і мета створення інтеграційних структур. Сучасний стан і розвиток інтеграційних процесів в Україні. Об'єктивні передумови процесів інтеграції підприємств. Типологія інтеграційних процесів. Горизонтальна, вертикальна, конгломератна інтеграція. Мотивація та особливості об'єднань підприємств.

Загальна характеристика різних типів інтеграційних утворень. Характеристика статутних і договірних об'єднань підприємств. Асоціації: сутність, мета створення, види і майнові відносини. Специфічні особливості формування різних типів асоціативних утворень. Сутність, особливості формування та мета створення корпорацій. Сутнісна характеристика та види консорціумів. Специфічні характеристики та різновиди концернів. Особливості створення і функціонування трестів. Специфічні ознаки та класифікація картелів. Особливості синдикату як форми інтеграційної діяльності. Особливості створення і функціонування стратегічних альянсів.

Необхідність та особливості інтеграції країн СНД. Сучасний стан та аналітична оцінка інтеграційного потенціалу країн СНД. Регіональні й галузеві аспекти сприяння розвитку інтеграційних процесів. Аналіз чинників, що стримують процес інтеграції країн СНД.

Пріоритетні напрями розвитку інтеграційної діяльності в Україні. Внутрішні чинники державного процесу формування інтеграційних структур. Зовнішньоекономічна діяльність у процесі створення інтеграційних структур.

Тема 8. Правові аспекти формування і функціонування інтеграційних структур

Правові аспекти створення інтеграційних структур. Характеристика законодавчих та нормативних актів, які визначають правовий статус інтеграційних структур. Зміст установчих документів та процедура формування інтеграційних структур. Нормативні акти, що регулюють існування, ліквідацію та реалізацію інтеграційних структур. Інституційні структури.

Антимонопольне регулювання інтеграційної діяльності. Анти-монопольне законодавство і функціонування об'єднань підприємств. Можливі види монополізму, їх характеристики і наслідки для конкуренції.

Тема 9. Акціонерні товариства і холдингові компанії

Економічний зміст, передумови створення і формування холдингових компаній. Специфіка процесів акціонування в Україні. Сутність, види, мотиви створення та особливості функціонування холдингових компаній. Специфічні риси процедури заснування холдингу. Особливості створення холдингових структур за участю держави. Переваги інтеграції підприємств у межах холдингових компаній.

Особливості системи управління холдингової структури. Стратегічні цілі створення і розробка стратегії холдингу. Організаційно-правові форми підприємств у складі холдингу. Функції та завдання материнської і дочірніх компаній у системі управління холдингом. Структура управління материнською компанією.

Тема 10. Промислово-фінансові об'єднання

Сутність ПФО, об'єктивна необхідність їх створення та функціонування. ПФО як форма інтеграції фінансового та промислового капіталу і диверсифікації діяльності. Види і напрями діяльності ПФО. Специфічні особливості формування й функціонування ПФО. Склад і структура ПФО та чинники, що впливають на їх формування. Роль і завдання банку у функціонуванні ПФО.

Правове регулювання функціонування ПФО. Правові основи формування та функціонування ПФО в Україні. Учасники та принципи формування ПФО. Статутні й договірні промислово-фінансові об'єднання.

Зарубіжний досвід створення та діяльності ПФО. Досвід країн ринково і соціально орієнтованої економіки щодо шляхів побудови і формування ПФО. Стратегія і тактика створення ПФО. Можливості застосування передового досвіду в Україні.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

№ з/п	Тема	Денна форма навчання, год					Вечірня форма навчання, год				Заочна форма навчання, год			
		Загальний обсяг годин	Лекції	Семінарські і практичні заняття	СРС	ІКР	Загальний обсяг годин	Лекції	Семінарські і практичні заняття	СРС	Загальний обсяг годин	Лекції	Семінарські і практичні заняття	СРС
1	Організаційний розвиток підприємства: сучасні концепції	9	4	2	2	1	10	2	2	6	7	1	—	6
2	Нові організаційні типи підприємств	11	4	4	2	1	12	2	2	8	11	1	—	10
3	Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства	10	2	2	4	2	10	2	2	6	8	—	—	8
4	Реструктуризація підприємств як основа їх економічного зростання	14	4	4	4	2	12	2	2	8	15	1	2	12
5	Бізнес-діагностика підприємств у процесі їх реструктуризації	12	4	4	2	2	11	2	1	8	11	1	—	10
6	Організація робіт з реструктуризації підприємства	9	4	2	2	1	11	2	1	8	11	1	—	10
7	Інтеграційні структури за сучасних умов господарювання	14	4	4	4	2	12	2	2	8	13	1	2	10
8	Правові аспекти формування і функціонування інтеграційних структур	9	2	2	4	1	8	2	—	6	10	—	—	10
9	Акціонерні товариства і холдингові компанії	9	4	2	2	1	10	2	2	6	11	1	—	10
10	Промислово-фінансові об'єднання	11	4	2	4	1	12	2	2	8	11	1	—	10
11	РАЗОМ (год)	108	36	28	30	14	108	20	16	72	108	8	4	96

2.1. Організаційний розвиток підприємства: сучасні концепції



2.1.1. Методичні вказівки до вивчення теми

На початку вивчення теми «Організаційний розвиток підприємства: сучасні концепції» необхідно з'ясувати, які чинники та особливості зовнішнього середовища впливають на появу та розвиток нових форм організації та управління підприємствами. Основна роль у цьому процесі належить нестабільності та динамічності сучасних ринків. Слід звернути увагу на можливі типи реакції підприємства на зміни у бізнес-просторі. Вона може бути революційною, тоді здійснюється реінжиніринг бізнес-процесів, або еволюційною, яка виявляється, насамперед, в організаційному розвитку підприємства. Доцільно поглиблено розглянути сутність категорії організаційного розвитку, приділивши увагу її взаємозв'язку з новою корпоративною моделлю управління сучасним бізнесом. Концепція організаційного розвитку включає структурний і кадровий аспекти. Необхідно усвідомити, який саме зміст вкладається в ці характеристики.

Далі важливо зрозуміти й вивчити сучасні тенденції розвитку, напрями модифікації підприємств та їх структур управління. Слід розглянути цілі управління розвитком організацій та з'ясувати, як вплинули на їх становлення і формулювання загальновизнані організаційні теорії (популяційно-екологічна, теорія економіки трансакційних витрат, теорія залежності від ресурсів).

Після розгляду сутності та особливостей організаційного розвитку підприємств слід детальніше зупинитися на характеристиках, які матимуть вирішальне значення в майбутній діяльності підприємств. Необхідність вивчення організаційного розвитку пов'язана насамперед з вимогами щодо постійної адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. У зв'язку з цим треба

пріділити увагу усвідомленню сутності характерних рис підприємства майбутнього: глобалізація діяльності, побудова бізнесу на основі принципу мережі, інтеграція змісту і характеру управлінської діяльності, гнучкість та адаптивність, активне використання інформаційних технологій та глобальних інформаційних систем, орієнтація на передбачення, горизонтальні принципи побудови, формування автономних команд, безмежність, орієнтація на задоволення потреб конкретних клієнтів, додану вартість, якість та інноваційність діяльності, інші риси. Треба зрозуміти, як зазначені характеристики взаємозв'язані, яким чином вони можуть збільшити ефективність господарювання підприємства.

Оскільки організаційний розвиток підприємства виявляється передусім у структурі підприємства, в цій же темі необхідно розглянути еволюцію організаційних структур управління (ОСУ). ОСУ є одним з головних параметрів підприємства. У XX столітті організаційні структури управління значно еволюціонували. В першій половині XX століття домінуючими були спочатку лінійні й функціональні ОСУ, потім їх комбінації. У другій половині великі західні корпорації почали масово переходити до дивізіональних структур, що було значним кроком до створення умов для прискорення науково-технічного розвитку виробництва. Проте дивізіональна ОСУ може сприяти підвищенню ефективності управління лише до певних меж. У другій половині століття почали створюватися програмно-цільові структури. Сучасні тенденції організаційного розвитку свідчать, що універсальної структури немає, і процес пошуку триватиме. Під час вивчення цього питання слід детальніше розглянути чинники, що найбільшою мірою впливають на цей процес.



2.1.2. План семінарського заняття

1. Сутність організаційного розвитку підприємства.
2. Основні напрями модифікації підприємств і структур управління ними.
3. Сучасні тенденції розвитку організації.
4. Цілі управління розвитком підприємств.
5. Основні характерні риси підприємства майбутнього.
6. Еволюція організаційних структур управління підприємствами.
7. Етапи переходу вітчизняних підприємств до мережоподібних організаційних структур.



1.2. Література

1. Антонов В. Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 1.
2. Владимирова И. Г. Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 2.
3. Масленникова Н. П. Управление развитием организации. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. — 304 с.
4. Масленникова Н. П. Цели развития организации через призму управленческих теорий // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 6.
5. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 480 с.
6. Мицберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.
7. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 3.
8. Приходько В. И. Современная организационная парадигма // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 3.
9. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1.
10. Том Н. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1.
11. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.



2.1.3. Ілюстративний матеріал до вивчення теми

Таблиця 2.1.1

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОЇ І МАЙБУТНЬОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

№ з/п	Об'єкт зміни	Сучасна модель	Майбутня модель
1	Організація	Ієрархія, бюрократія	Мережі
2	Головний принцип діяльності	Функціональна спеціалізація	Інтеграція, насамперед горизонтальна; інтелектуальне співробітництво
3	Критичний чинник конкурентної переваги	Матеріальні і фінансові активи (капітал)	Інтелектуальні активи (знання)

Закінчення табл. 2.1.1

№ з/п	Об'єкт зміни	Сучасна модель	Майбутня модель
4	Організаційні структури управління	Структури вертикального підпорядкування	Адаптивні (органічні) структури
5	Персонал підприємства	Функціонери	Потенційні ресурси (центри визначених здібностей)
6	Основні дійові особи	Спеціалісти, професіонали	Групи, насамперед віртуальні
7	Очікування персоналу	Задоволення першочергових потреб	Якісне зростання персоналу
8	Керівництво	Авторитарність (концентрація влади в одних руках)	Цільова орієнтація
9	Стиль керівництва	Авторитарний (заснований на повному підпорядкуванні влади, диктаторський, який прагне установити свою владу, авторитет)	Координаційний, демократичний (заснований на спрямуванні зусиль підлеглих, на здійсненні ним допомоги у розкритті їх здібностей, на формуванні навколо себе групи однодумців)
10	Джерело влади	Посадова позиція	Знання
11	Діяльність	Індивідуальна	Групова
12	Статус ланок виробничої та організаційної структури управління	Замкнуті і самодостатні одиниці	Певні ресурси, доступні для всіх
13	Ринки	Внутрішні	Глобальні
14	Вигоди	Вартість	Час
15	Орієнтація діяльності підприємства	Прибуток, підвищення ефективності виробництва	Задоволення конкретного споживача
16	Реакція на зміни навколишнього середовища	Реактивність	Проактивність
17	Якість	Досягнення заданого	Бескомпромісне досяг-



Рис. 2.1.1. Сучасні тенденції розвитку організації

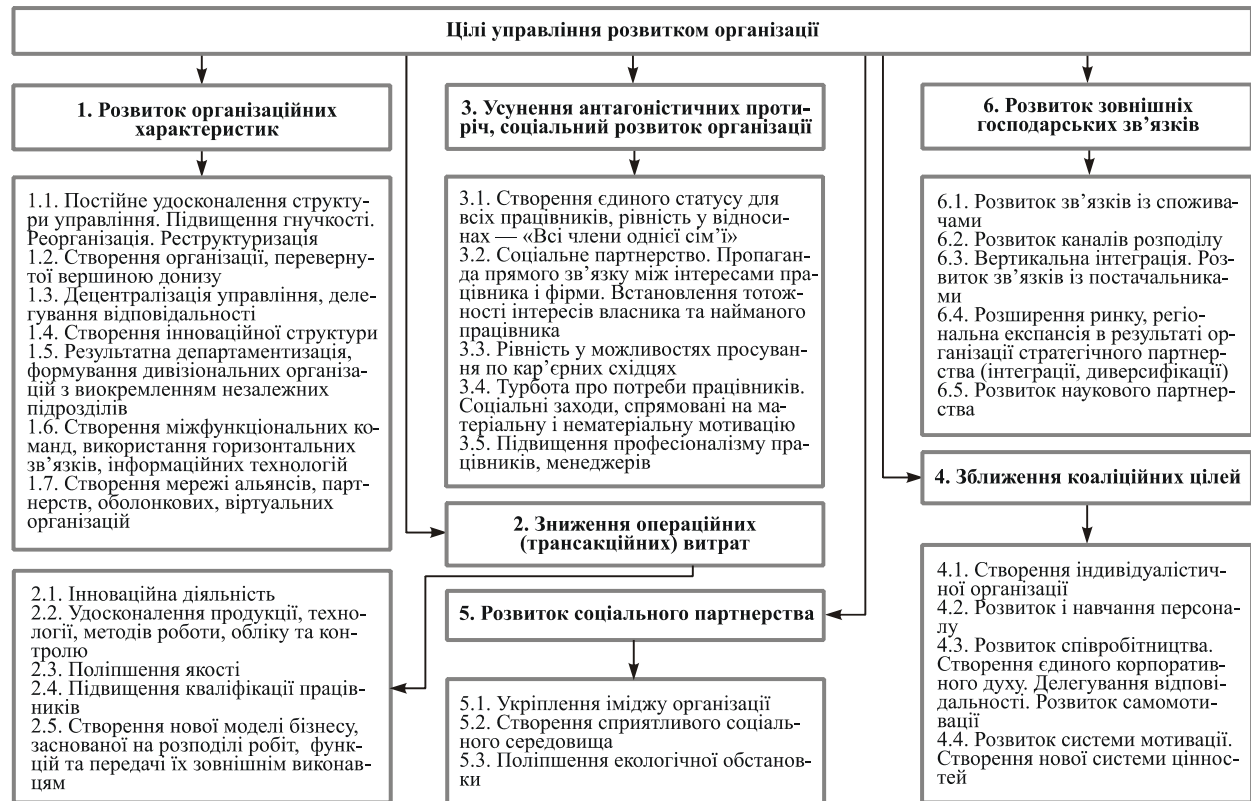


Рис. 2.1.2. Дерево цілей управління розвитком організації

Таблиця 2.1.2

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРНІ РИСИ ПІДПРИЄМСТВА МАЙБУТНЬОГО

Характерні риси	Зміст
Глобалізація діяльності підприємств	Підприємство майбутнього повинне мати глобальні стратегію та організацію своєї діяльності, що дозволить йому діяти в різних країнах на будь-якій стадії ланцюга створення доданої вартості. Воно буде не лише виробляти або експортувати товари в інші країни, а й зможе використовувати кращі у світі ресурси: сировинні, трудові, фінансові. Виробнича діяльність і наукові дослідження можуть здійснюватися в найбільш придатних для цих цілей країнах, а ринком збуту може бути весь світ
Побудова бізнесу на основі принципу мережі	Підприємство не обов'язково повинне мати повний набір усіх видів діяльності — від наукових досліджень до збуту продукції. Підприємства укладатимуть угоди з іншими фірмами для виконання певних функцій за допомогою перерозподілу ресурсів або створення стратегічних альянсів. Покупці і постачальники також будуть частиною цієї мережі. Виникатимуть як мережі підприємств, так і підприємства — мережі, внутрішня організація яких ґрунтуватиметься насамперед на матричних структурах
Інтеграція змісту і характеру управлінської діяльності, функцій управління	Підприємство майбутнього являтиме собою інтегровану організацію з перехресними функціями управління. Замість традиційної жорсткої функціональної спеціалізації, за якої чітко окреслюються такі сфери, як маркетинг, виробництво, наукові дослідження тощо, організаційна побудова підприємства ХХІ століття матиме форму матриці, оскільки жодне важливе рішення не зможе прийматися, якщо воно не передбачатиме інтеграцію і координацію цілої низки функцій
Гнучкість, адаптивність підприємств. Самонавчання	Підприємства майбутнього швидко адаптуватимуться до змін на своїх ринках і в середовищі свого існування. Адаптивність як найважливіша властивість організації забезпечуватиметься цілеспрямованим навчанням і тренуванням працівників, включенням самоаналізу в процес діяльності. Частиною системи організації, що навчається, стануть послідовне експериментування, застосування відповідних засобів оцінки діяльності

Продовження табл. 2.1.2

Характерні риси	Зміст
Активне використання інформаційних технологій, глобальних інформаційних систем	Підприємство значною мірою залежатиме від використання інформаційних технологій в інтересах підвищення ефективності операцій і прийнятих рішень, досягнення стійких конкурентних переваг на ринку. Комп'ютери, інформаційні та комунікаційні системи істотно впливатимуть на діяльність організації і результати їх роботи, на інтеграцію виробничих і обслуговуючих процесів партнерів і підвищення їх конкурентоспроможності
Орієнтація на передбачення	За умов необхідності управління зі штаб-квартири підприємства різномірними в культурному відношенні групами як усередині країни, так і за кордоном, швидкі, незалежні й відповідальні дії працівників воно може забезпечити лише тоді, коли загальною базою для прийняття рішень слугуватиме більш чітке, далекоглядне практичне передбачення. Воно являтиме для працівників ту позначку, на досягненні якої вони можуть зосередити свої зусилля
Горизонтальні принципи побудови підприємства	Підприємство майбутнього скоріше за все являтиме собою горизонтальну корпорацію. Пірамідальні структури перетворяться в плоскі. Підприємство буде більш спрощеним і менш ієрархічним порівняно з традиційним. За умов такого підприємства зростатиме відповідальність працівників (як індивідуумів, так і групи)
Формування автономних команд (груп) як основа побудови підприємства	Основною складовою підприємства майбутнього стануть автономні групи (команди). Підприємства націлені на постійне підвищення творчої і виробничої віддачі персоналу. Головною перевагою такого підприємства є підвищений інтерес, залученість і відповідальність працівників, що веде до скорішого і повнішого задоволення потреб клієнтів та власників
Орієнтація не лише на акціонерів, а й на інших утримувачів інтересу	Підприємство не зможе функціонувати як «закрита» організація, зацікавлена лише в досягненні своїх внутрішніх цілей. Істотна увага приділятиметься не лише своїм акціонерам, а й інтересам інших власників капіталу, що також набувають значної ваги в корпоративному управлінні
Безмежність підприємства	Розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками і споживачами, створення мереж компаній і компаній-мереж ліквідовують традиційні межі підприємства. Компанії з'єднуються разом для того, щоб використовувати специфічні ринкові можливості, які для окремих підприємств не існують. Будь-які функції і процеси в цих умовах реалізуються на світовому рівні, що неможливо досягти в окремому підприємстві

Характерні риси	Зміст
Орієнтація на конкуренцію, що базується на часі	Конкуренція, що базується на часі, є вирішальною у прискоренні розвитку й організації виробництва нових продуктів. Дослідження показують, що на загальні результати діяльності підприємства значно впливає затримка виходу нового продукту на ринок. Наприклад, затримка з виходом на ринок на шість місяців може призвести до втрати третини загального обсягу одержуваного «за період життя» продукту чистого прибутку. Вплив прискорення процесу розроблення нової продукції та її виходу на ринок для підприємства майбутнього набуває особливого значення, тому що для більшості продуктів і послуг їхній життєвий цикл стає все коротшим
Орієнтація на задоволення потреб конкретних клієнтів	Ринкова орієнтація і задоволення потреб клієнтів залишатимуться ключовими чинниками. Все більша кількість фірм буде засновувати свої системи заохочень і компенсацій, виходячи з рівня задоволення потреб клієнта. Розвиток підприємства визначатиметься конкретним клієнтом
Інноваційність підприємства	У щораз інших зовнішніх умовах впровадження інновацій у кожній фірмі має здійснюватися своєчасно й ефективно, для чого у межах великих підприємств створюватимуться інноваційні фірми, орієнтовані на виробництво і самостійне просування на ринках нових виробів і технологій
Орієнтація на додану вартість і якість	Щоб бути конкурентоспроможними, підприємства мають бути впевнені у тому, що їхня діяльність забезпечує створення доданої вартості



2.1.4. Навчальні завдання

Кейс «Превентивний організаційний розвиток (на прикладі технологічного концерну АВВ)»¹

4 січня 1988 р. дві великі європейські компанії — шведська ASEA AB і швейцарська Brown Boveri & Cie — утворили концерн ASEA Brown Boveri (ABB) зі штаб-квартирою в м. Цюрих

¹ Для підготовки кейсу використано: Кирхманн Э. Превентивное организационное развитие (на примере технологического концерна АВВ) // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — № 1.

(Швейцарія). Концерн АВВ став одним з провідних світових машинобудівних об'єднань, у якому зайнято понад 200 тис. осіб у 140 країнах. Обсяги реалізації в кінці минулого сторіччя становили приблизно 35 млрд дол. у рік.

За час існування концерну його організація неодноразово піддавалася фундаментальній перебудові. Підприємство, що спеціалізувалося на виробництві електротехнічного устаткування, поступово перетворилося в технологічний концерн із новими компетенціями.

Філософія концерну

Сьогодні єдиним шансом ефективного проведення змін є безперервне навчання. Динамізм ринку вимагає послідовної, постійної адаптації до нього підприємства, якщо воно прагне успіху.

Концерн АВВ намагається бути зразком гнучкого, орієнтованого на ринок підприємства, що неодноразово і завчасно успішно пристосовувалося до мінливих ринкових умов. Завдяки високим господарським досягненням він у 1994—1997 рр. за результатами опитування 1800 вищих керівників європейських фірм чотири рази поспіль оголошувався «найшановнішою компанією в Європі». Аналітики англійської газети «Financial Times» і організації Price Waterhouse обґрунтовують цей вибір широким поглядом підприємства на майбутню господарську ситуацію і випереджаючою перебудовою виробничо-господарської діяльності.

Розвиток організаційної структури

Злиття двох великих компаній зі своїми давніми традиціями не привело б до успіху, якби новий концерн обмежився спробою об'єднати під дахом холдингу два різні підприємства з різними культурою, структурами і процесами. Настільки ж марною виявилася б і спроба перенести систему цінностей і спосіб мислення та дій одного підприємства на інше.

Замість цього концерн, не побоювшись ризику і провалів, оголосив «годину нуль», щоб по-новому визначити основи всього підприємства. Новим змістом було наповнено такі ключові поняття, як співробітник, керівник, клієнт, ієрархія, і на цій базі виникло нове розуміння взаємовідносин. За допомогою нових ціннісних орієнтирів концерн ініціював у працівників інноваційний порив.

Організаційні структури не сприймалися як застигли норми, які можна змінити лише за певних умов і з великими витратами. Це зробило б концерн громіздким і бюрократичним. Структури повинні пристосовуватися до актуальних ринкових вимог. Поведінка споживача, яка змінилася, впливає на виробництво і тим самим на хід внутрішньоорганізаційних процесів. Для концерну АВВ це означає гнучку організаційну побудову, що дає змогу постійно адаптуватися до фактичної ситуації без великих витрат.

Проведені концерном організаційні зміни можна розбити на три етапи: 1988—1993 рр. — національна матрична структура; 1993—1998 рр. — регіональна матрична структура; з 1998 р. — глобальна сегментна структура.

Концерн АВВ неухильно дотримувався трьох ключових принципів: децентралізації (створення оперативних одиниць з повною господарською відповідальністю); розвитку горизонтальних структур (мінімізації накладних витрат); матричної організації (забезпечення глобальної економії від збільшення масштабів виробництва за умови локальних зв'язків із клієнтом). Однак пріоритетність цих принципів змінювалася залежно від ринкових вимог.

Національна матрична структура

Після злиття концерн почав з формування самостійних господарських одиниць. Окремі господарські області повинні були закріпитися на ринку. Дублювання, що виникло в результаті об'єднання, було ліквідоване, а занадто «дорогі» господарські одиниці адаптовані до ринкових умов.

У результаті з'явилося понад тисячу компаній із приблизно 5 тис. центрів прибутку в рамках гнучкої організаційної структури. У штаб-квартирі в м. Цюрих працювало близько 100 співробітників, що було досить для стратегічного керівництва мережею дочірніх компаній, які самостійно оперували на ринку. Ці компанії, як правило, являли собою середні за розміром підприємства з усіма властивими їм перевагами. Вони діяли в безпосередній близькості до клієнтів, могли гнучко реагувати на зміни ринкового попиту.

Концерн послідовно впроваджував матричну структуру. Навіть сьогодні цю структуру можна впізнати, незважаючи на всі наступні зміни. Перший варіант матриці характеризувався двома параметрами: продуктові сегменти (параметр 1) накладалися

на організації по країнах, орієнтованих на національні ринки (параметр 2).

Цю матрицю і відповідні завдання наведено на рис. 2.1.3. Щоб мати можливість цілеспрямовано стимулювати роботу з окремих продуктивних варіантів, сегменти було поділено на продуктивні господарські області. Так, сегмент «устаткування для виробництва електроенергії» складався з таких господарських областей: ТЕС, ГТУ/ТЕЦ, промислові електростанції й АЕС.

Господарська область «менеджер» забезпечує безперебійний інформаційний обмін між компаніями і стимулює одержання ефекту синергії в рамках концерну. У сферу відповідальності цієї області входить визначення генеральної продуктової стратегії, глобального господарського результату, тенденцій наукових досліджень і розробок, виробничої стратегії. Менеджери відповідають за трансфер «ноу-хау» між підприємствами, координують постачальницьку діяльність, щоб використовувати переваги закупівель великими партіями.

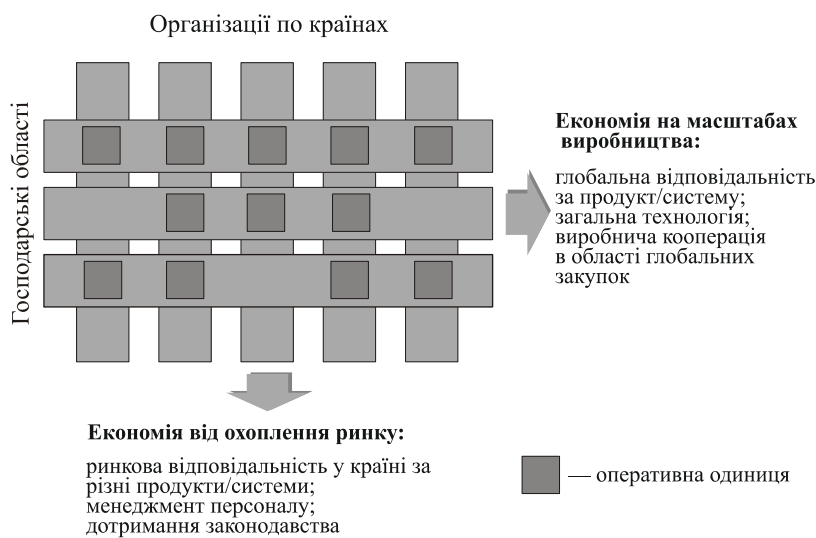


Рис. 2.1.3. Спрямованість матричної організації

Національні холдинги стежать за регіональними ринками, вирішують завдання стратегічної координації і надають підтримку компаніям у їхніх відносинах з великими клієнтами, субпостачальниками, банками, асоціаціями, політиками, засобами масової ін-

формації. Локальний менеджер несе в такий спосіб відповідальність за регіональну стратегію, регіональний господарський результат, зв'язки з регіональною клієнтурою. Оскільки робота з персоналом суттєво залежить від національного законодавства, то й вона покладається на локального менеджера.

Матрична організація забезпечує окремим оперативним компаніям завдяки їхньому входженню у господарські області виробничі переваги в рамках усього об'єднання. Одночасно вони користуються всіма можливостями місцевого ринку, на специфічні запити якого концерн може швидко і точно реагувати. Структура враховує і культурні відмінності кожного національного ринку, дозволяючи децентралізованим господарським одиницям розвивати власний профіль.

Ця структура допомагає корпорації АВВ здійснювати свій фірмовий девіз: «думай глобально, дій локально». Однак її переваги обертаються і певними ускладненнями: одночасно необхідний великий обсяг комунікації між самими компаніями, між компаніями й відповідними господарськими областями, між компаніями та їх національними холдингами. Керівники сидять ніби на двох стільцях, один із яких належить регіонові, а другий — господарській області як частині міжнародної мережі. Володіти ситуацією менеджери можуть тільки в тому разі, якщо володіють великими інтелектуальними силами і здібностями мислити загальними категоріями в масштабі всієї мережі. Розходження в думках часто викликають затяжні дискусії. Господарсько-політичні розбіжності нерідко вирішуються в результаті м'яких компромісів.

Така матриця добре працює в ненапруженій господарській обстановці. В умовах же глибокого спаду, коли починається боротьба за переділ ринків і перерозподіл ресурсів, співробітництво могутніх національних холдингів може перетворитися в протисторожство.

Регіональна матрична структура

На початку 1990-х років концерн АВВ повинний був врахувати нову реальність — створення Європейського Союзу, утворення в Північній Америці регіональної асоціації вільної торгівлі, появу в Азії третього торговельного блоку.

У жовтні 1993 р. концерн відреагував на це новою регіональною структурою, отриманою шляхом удосконалення колишньої. Визначено три опорні регіони — Європа і Близький Схід; Африка й Азіатсько-Тихоокеанський регіон; Північна і Південна Аме-

рика. З того часу в тісному співробітництві з національними компаніями здійснювалася координація стратегічних угод, які виходять за межі однієї країни. Національні керівники в правлінні концерну були замінені регіональними (рис. 2.1.4). Це був великий крок у напрямку до глобалізації. Матричну форму доповнено ієрархічними елементами. Завдання регіональних керівників полягали в наступному:

- розробляти і координувати стратегію разом з керівниками по країнах;
- розглядати великі інвестиційні проекти в регіоні, схвалювати й відстежувати їхню реалізацію;
- стимулювати взаємний процес навчання між культурно близькими країнами;
- представляти підприємство в роботі з ключовими клієнтами, що діють у декількох країнах;
- підтримувати контакти з національними політичними об'єднаннями і фінансовими інститутами.

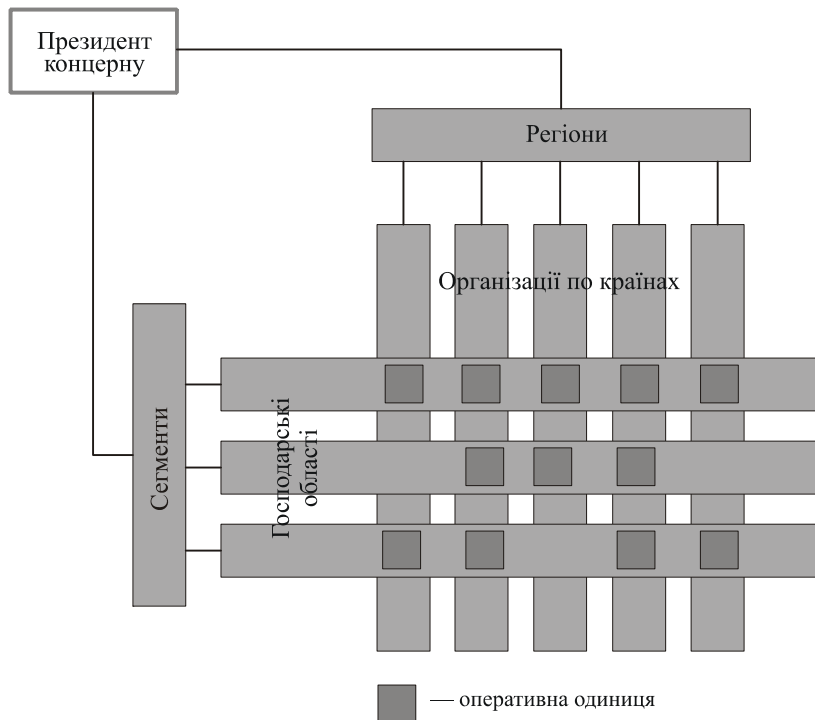


Рис 2.1.4. Ієрархізація матричної організації

Таким чином, регіональний холдинг як власник владних повноважень взяв на себе завдання міжкраїнової координації і підтримки оперативних господарських одиниць. Організаційну одиницю було розширено від окремих країн до масштабів регіону. На цю розширену область концерн орієнтував свою господарську стратегію. Регіональний менеджмент координував активність концерну на місці, створював локальні підприємства та ініціював трансфер «ноу-хау» і технологій. Інакше кажучи, подібна регіональна структура почала базуватися на так званій багатонаціональній концепції, а не на інтернаціональній, як колись.

У результаті введення нового ієрархічного рівня увага президента концерну і його радників концентрується на взаєминах із трьома регіональними керівниками, а не з безліччю керівників по країнах. Таке розвантаження потрібне було через різке зростання концерну (портфель замовлень за 10 років збільшився більш ніж удвічі), а також для того, щоб вище керівництво змогло зайнятися безпосередньо вирішенням стратегічних завдань. Виникла виважено структурована матриця, орієнтована в обох напрямках, яка відповідала політичним і господарським тенденціям середини 1990-х років.

Однак ці переваги визначили збільшення комунікаційних витрат. Оперативні компанії як і раніше повинні були погоджувати роботу і знаходити консенсус з господарськими областями і національними організаціями. До цього додалося узгодження національних організацій з регіональними, а останніх — із сегментами. Внутрішньо властиві матричним структурам недоліки стали очевидними. Множилися голоси супротивників розподілу на регіони, що визнавалося громіздким і втратним.

Глобальна сегментна структура

Як реакцію на нові виклики глобального господарського середовища правління концерну АВВ у вересні 1998 р. розпустило свої регіональні організації. Важливі організації по країнах було збережено. Матрична структура, яку в тій або іншій формі можна зустріти на будь-якому промисловому підприємстві, явно втрачає своє значення. Йде перехід від принципової рівноправності розрізу по країнах і сегментів до сегментів і господарських областей. Відповідальність за глобальне господарювання лежить тільки на них. Тут же приймаються відповідні

рішення. Сегментна структура, на якій в основному будується управлінська модель, висувається в організації на перший план (рис. 2.1.5).

На компанії покладається повна відповідальність за оперативну господарську діяльність у межах, що встановлюють для них господарські області. Принцип децентралізації залишається в силі. Додатково на рівні концерну створена управлінська ланка для глобальних процесів, наприклад управління з постачання або інформаційних технологій. Стандартизація подібних широких процесів містить великий потенціал економії.

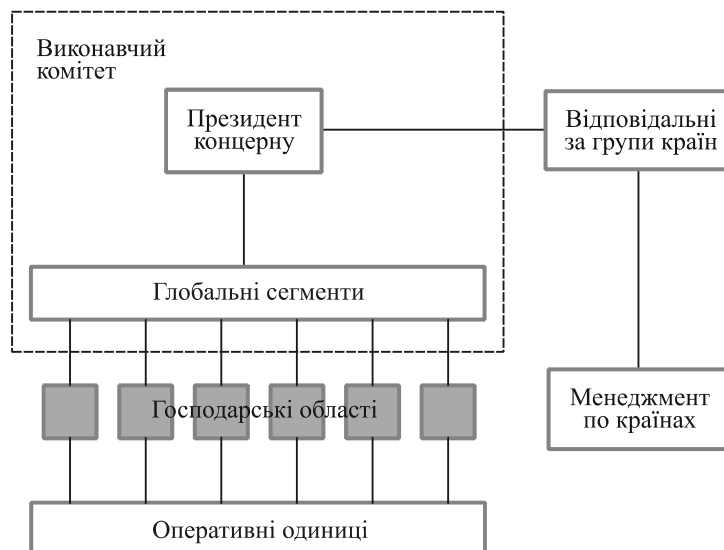


Рис. 2.1.5. Фокусування на сегментній організації

Оскільки організації по країнах краще знають місцеві ринки, то правління концерну зберігає найважливіші з них. Національний менеджмент несе відповідальність за обслуговування клієнтів, кадрову роботу, контакти з національними інститутами, дотримання національного законодавства і правил. Цими функціями він надає підтримку оперативним компаніям, господарським областям і сегментам. Національний менеджмент бере на себе в основному і соціальну функцію, що спрямована на збереження почуття єдності й солідарності серед працівників. Менеджмент організацій по країнах звітує перед органом, що називається колегією відповідальних за групи країн і

підпорядковується безпосередньо президентові концерну. До числа відповідальних входять члени виконавчих комітетів і менеджери вищої ланки.

Концерн АВВ змінює не тільки організаційну структуру. Зміни торкаються й окремих частин господарської діяльності. Сегмент «промислове устаткування й оснащення промислових будинків» відтепер розбитий на три сегменти — «засоби автоматизації», «устаткування для нафтової, газової і нафтохімічної промисловості», «продуктові розробки і контракти». Колишній сегмент «устаткування для передавання й розподілу електроенергії» розділений на дві частини. Тільки сегменти «устаткування для вироблення електроенергії» і «фінансові послуги» поки що не реорганізуються. Новий сегментний розподіл націлений на забезпечення зростання у сферах, де концерн має технологічні переваги й особливі можливості.

Відповідно до ринкової структури утворено більш дрібні, ударні господарські одиниці, границі активності яких порівняні з напрямками діяльності конкурентів. Крім того підвищується значення ринкових компетенцій, якими концерн уже володіє. Провідна ідея звучить так: посилене фокусування на внутрішньому і велика прозорість у зовнішньому. Сегментна структура знову добре узгоджується з глобальними ринковими вимогами.

Реорганізація не стала цілковитою несподіванкою. Так, за останні кілька років продано з аукціону багато підприємств, що не вписувалися в господарську діяльність у рамках сегментної структури. Деякі господарські області побільшувалися, щоб досягти «критичної маси». У 1997 р. створена організаційна одиниця для глобального обслуговування великих клієнтів. Отже, можна говорити про еволюційний шлях розвитку підприємства, на якому воно робить послідовні великі кроки.



Питання для обговорення

1. Які дії приносять успіх підприємству?
2. Охарактеризуйте етапи еволюції організаційної структури концерну.
3. Які обставини змушують концерн змінювати свою організаційну структуру? Який життєвий цикл окремих ОСУ?



1. Етапи та сучасні моделі організаційного розвитку підприємства.
2. Цілі та ефективність організаційного розвитку підприємства.
3. Структурні аспекти розвитку підприємства.
4. Сутність змін в економічних відносинах у процесі переходу від індустріального суспільства до «нового інформаційного».
5. Формування «нової інформаційної економіки».
6. Особливості функціонування підприємств у «новій економіці».

2.1.5. Тестові питання для перевірки знань

1. *Під організаційним розвитком підприємства розуміють:*
 - а) планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальної системи із залученням великої кількості учасників;
 - б) сукупність взаємозв'язаних процесів планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують формування та досягнення цілей суб'єкта господарювання;
 - в) постійний і системний вплив на діяльність структур підприємства для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату;
 - г) довготерміновий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації та її працівників.
2. *Основні напрями модифікації компанії передбачають:*
 - а) перехід від вузької спеціалізації до інтеграції у зміст і характері управлінської діяльності;
 - б) підвищення ролі функціональних зв'язків в організаціях;
 - в) створення автономних груп;
 - г) централізація управління верхнього рівня;
 - д) встановлення філіальних форм зв'язку між компанією та іншими підприємствами шляхом створення внутрішніх ринків.

3. Твердження про те, що підприємство розвивається так, щоб краще відповідати зовнішньому середовищу своїми характеристиками, правильне для:

- а) популяційно-екологічної теорії;
- б) теорії економіки трансакційних витрат;
- в) теорії залежності від ресурсів.

4. Твердження про те, що структура організації відповідає структурі її операцій, правильне для:

- а) популяційно-екологічної теорії;
- б) теорії економіки трансакційних витрат;
- в) теорії залежності від ресурсів.

5. «Підприємства управляють зовнішнім середовищем для досягнення власних вигід і переваг», — стверджує:

- а) популяційно-екологічна теорія;
- б) теорія економіки трансакційних витрат;
- в) теорія залежності від ресурсів.

2.2. Нові організаційні типи підприємств



2.2.1. Методичні вказівки до вивчення теми

Перехід до сучасних методів управління нерозривно пов'язаний із мережоподібними організаційними структурами та підприємствами. Розпочинаючи вивчення теми, необхідно розглянути, якими обставинами та чинниками зумовлене використання мережоподібних принципів організації підприємств. Далі треба зрозуміти особливості мережоподібних підприємств з огляду на їх сутнісну характеристику. Концепція мережоподібного підприємства передбачає створення гнучкого підприємства із змінною структурою, що може складатися з автономних модулів і налагоджується на існуюче середовище.

Мережоподібна модель однаково може застосовуватися як для внутрішньоорганізаційного співробітництва між потенційними ресурсами, так і для взаємодії між компаніями й групами компаній. При цьому можливі дві основні організаційні моделі розвитку мережоподібних форм. Далі слід розглянути ці моделі, а також

пріділити увагу перевагам мережоподібних принципів побудови компаній.

Стратегію створення мереж можна порівняти з методами звуження власної діяльності, коли підприємство перестає самостійно займатися певними напрямками і передає їх зовнішнім виконавцям. Часом зовнішнім виконавцям передоручається і саме виробництво продукції, в такому разі виникають так звані оболонкові підприємства. У ході розгляду даної організаційної форми необхідно усвідомити, в яких сферах виникають такі різновиди організації бізнесу, якими специфічними рисами вони характеризуються, які їхні переваги та недоліки.

З розвитком новітніх інформаційних технологій, засобів телекомунікацій мережоподібні структури можуть поступово трансформуватися в новий вид — віртуальні структури. Формування віртуальних організацій забезпечили інформаційні технології разом із мережоподібними структурами, оскільки ці чинники роблять принципово не обов'язковою фізичну наявність менеджерів на робочих місцях. Віртуальні колективи групують людей коли виникає необхідність створити певну вартість для задоволення специфічних потреб. При цьому не виникає фізичного колективу як організації, а відбувається лише об'єднання особливих відмінних здібностей у систему, що виявляється здатною зробити необхідну вартість.

Під час вивчення цих питань слід звернути увагу на умови існування віртуальних підприємств, сутнісну характеристику моделі та принципи утворення віртуальної організації. Цей тип організації розглядається з точки зору їх основних характеристик, ключових переваг, слабких місць і проблем, які можуть виникнути у процесі створення. Основними видами віртуальних організаційних форм є віртуальний доступ звіддалік, віртуальний офіс, віртуальна команда та віртуальне підприємство.

Концепція віртуальної організації створює принципово нові можливості для бізнесу й широко використовуватиметься у XXI столітті. Мережоподібний характер віртуальних підприємств виявляється в тому, що глобальна мережа використовується для обміну необхідною інформацією між географічно віддаленими підрозділами компанії.

Далі слід перейти до розгляду горизонтальних підприємств. Вивчаючи це питання, треба усвідомити сутність організаційної моделі, ключові характеристики, специфіку виникнення та функціонування горизонтальних організацій. Горизонтальне підприємство створюється більшою мірою навколо процесів,

ніж завдань, і має небагато рівнів ієрархії. Основними одиницями є автономні і самокеровані міждисциплінарні робочі групи. Такі комплексні бригади здатні охопити весь спектр вимог замовників, що далеко не завжди можливо здійснити в межах однорідного підрозділу компанії. Доцільно розглянути переваги та умови ефективного існування організаційних структур горизонтального типу. Найважливішою рисою горизонтальної корпорації, компанії з адаптивною організаційною структурою або іншої подібної організації, в основі якої лежать принципи управління горизонтального типу, є створення автономних груп (команд) для здійснення діяльності та управління будь-якими роботами.

Останнім часом поширюються й інші нові типи компаній, що успішно діють в «інформаційному» середовищі: едхократичні, багатовимірні, партисипативні, орієнтовані на ринок, організації підприємницького типу. ОСУ едхократичної організації часом жорстко не визначена, ієрархічна будова її може досить часто змінюватися, у менеджерів не завжди є тверда прив'язка до певної сфери діяльності. Розглядаючи ці нові організаційні форми, слід дотримуватися установленної методики їх вивчення, тобто звертати увагу на передумови виникнення, механізм функціонування, специфічні ознаки, ключові характеристики, основні переваги та слабкі місця, а також переважні сфери застосування.



2.2.2. План семінарського заняття

1. Передумови виникнення і використання мережоподібних організаційних форм.
2. Сутнісна характеристика мережоподібних підприємств.
3. Організаційні моделі розвитку мережоподібних організацій.
4. Переваги і недоліки мережоподібних принципів побудови підприємств.
5. Характеристика оболонкових компаній.
6. Сутність і види віртуальних організаційних форм.
7. Основні характеристики, переваги та недоліки віртуальних підприємств.
8. Сутнісна характеристика горизонтальних підприємств.
9. Едхократичні, партисипативні, багатовимірні компанії.



1. Аузан М., Шпагина М. Как освоить новую экономику // Эксперт. — 2002. — № 1—2.
2. Аутсорсинг. Создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 192 с.
3. Бабкин Ф. В. Электронная коммерция и новые организационные формы компаний // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 1.
4. Вайбер Р. Эмпирические законы сетевой экономики // Проблемы теории и практики управления. — 2003. — № 3—4.
5. Ваи М. Маркетинг отношений и сетевая экономика // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 2.
6. Зибер П. Управление сетью как ключевая компетенция предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 3.
7. Катаев А. В. Анализ особенностей организации и управления виртуальными предприятиями // www.devbusiness.ru
8. Манюшиц А., Смольянинов В., Тарасов В. Виртуальное предприятие как эффективная форма организации внешнеэкономической деятельности компании // Проблемы теории и практики управления. — 2003. — № 4.
9. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 558 с.
10. Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 1.
11. Рубинштейн М., Фирстенберг А. Интеллектуальная организация. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 192 с.
12. Рюэгг-Штюрм Й., Ахтенхаген Л. Сетевые организационно-управленческие формы — мода или необходимость? // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 6.
13. Сердюк В. А. Сетевые и виртуальные организации: состояние, перспективы развития // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 5.
14. Хант Р., Базан Т. Как создать интеллектуальную организацию. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 230 с.
15. Хейвуд Брайан Дж. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. — М.: Диалектика, 2002. — 176 с.



2.2.3. Ілюстративний матеріал до вивчення теми

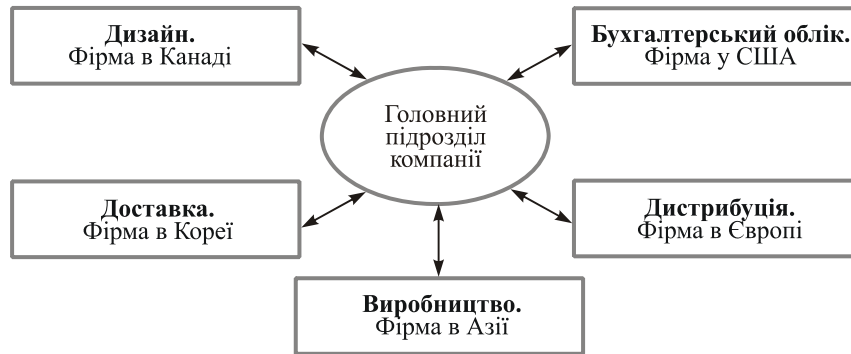


Рис. 2.2.1. Укрупнена структура мережоподібної організації на прикладі підрозділу спортивного інвентарю компанії Nike

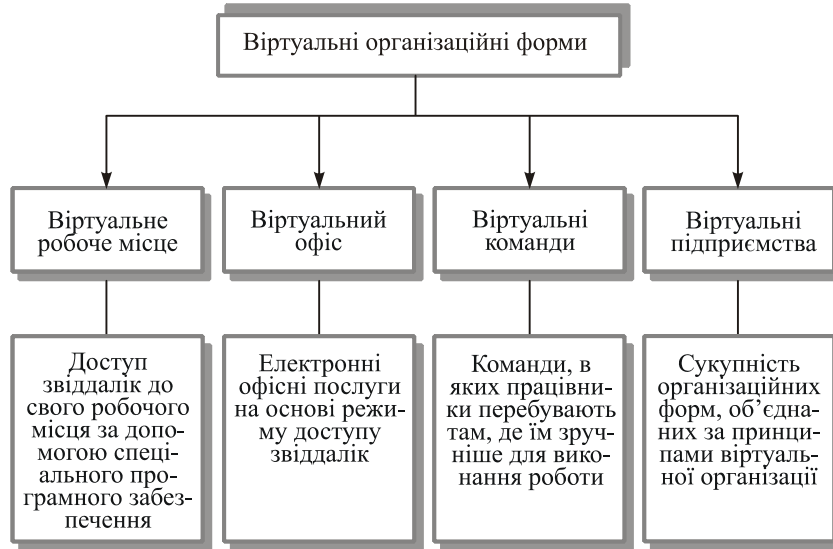


Рис. 2.2.2. Типологія віртуальних структур



Рис. 2.2.3. Модель віртуальної організації



Рис. 2.2.4. Характеристики віртуальної організації

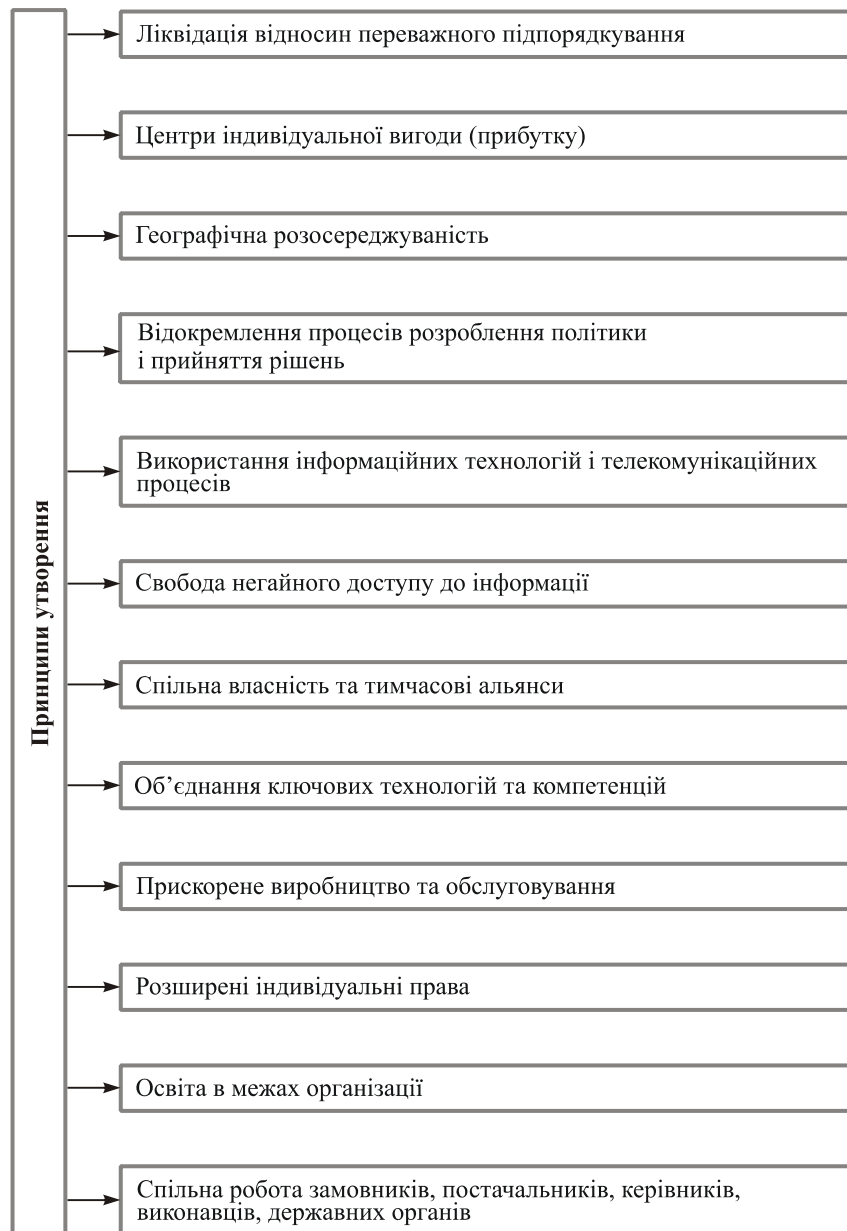


Рис. 2.2.5. Принципи утворення віртуального підприємства

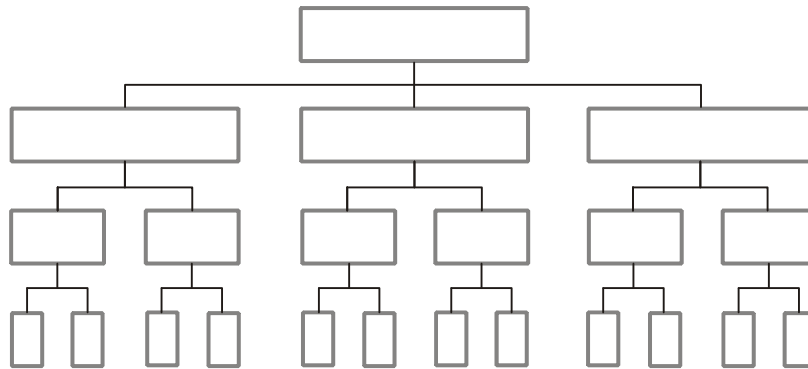


Рис. 2.2.6. Висока організаційна структура

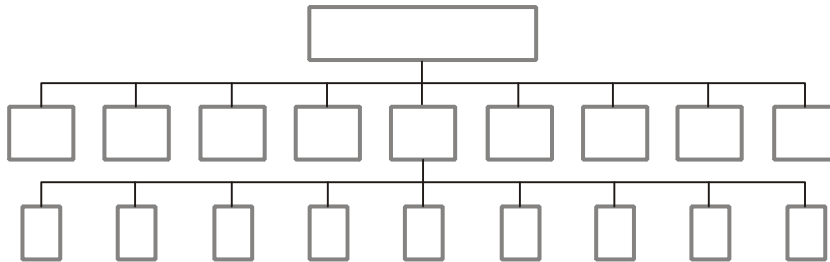


Рис. 2.2.7. Плоска (горизонтальна) організаційна структура



2.2.4. Навчальні завдання

Кейс «Організаційна архітектура Microsoft»¹

Існує думка, що небезпечно змінювати стратегію, яка приносить перемогу. Але є фірми, що так роблять. Сьогодні Microsoft, серйозна компанія з 24-річним стажем роботи, перебуває на вершині слави. Її доходи і прибуток збільшуються на 30 % за рік, прибуток після сплати податків становить 250 тис. доларів США на рік на одного працівника (у середньому в американській промисловості — 17 тис. доларів). Microsoft за останні п'ять років уклала кошти в 92 компанії. На її рахунках зосереджено 22 млрд доларів США. Компанія володіє найвищим на світовому ринку

¹ Для підготовки завдання використано: *Большаков* З. Организационная архитектура Microsoft // *Экономические стратегии*. — 2000. — № 2.

рівнем капіталізації, що досягає 400 млрд доларів. І проте компанія змінює свою корпоративну стратегію¹.

Голова Ради директорів Microsoft Білл Гейтс і президент Microsoft Стівен Балмер проголошують «Версію-2» майбутнього компанії: «Інтернет змінив усе навколо, тепер і корпорація Microsoft повинна змінитися». Логіка керівників компанії полягає в тому, що статичні структури рано чи пізно занепадають. Єдиний можливий шлях виживання — це постійна адаптація стратегії до нових умов і зміна самого зовнішнього середовища, пошук і створення нових ринків збуту, розроблення нової продукції, формування нових альянсів і нових мережоподібних структур. Однак сам процес зміни компаній може мати різний характер: або це пасивна відповідь на обсяг продажів, що різко скоротився, та конкуренцію, що посилилася, або активні дії з метою пристосування до нових умов.

Унікальність прикладу Microsoft полягає в тому, що компанія до початку програми реструктуризації вже побудувала організаційну архітектуру реалізації нової корпоративної стратегії. Ця архітектура допоможе компанії не тільки завершити поточну програму реструктуризації, а й створити компанію, здатну змінювати корпоративну стратегію, створюючи нові технологічні й організаційні компетенції. Таким чином, для Microsoft стала нормою непевність у тому, як вирішувати наступну технологічну проблему, реагувати на новий виклик конкурентів або використовувати нові можливості. Єдине, що реально сьогодні хвилює керівництво компанії, це нова організаційна архітектура, яка дозволить вижити в реаліях щораз іншого зовнішнього середовища і складності технологій, що зростає в геометричній прогресії.

Стратегічні підходи

Сильні ринкові позиції і надвисокі прибутки корпорації Microsoft ґрунтуються на трьох ключових компетенціях компанії.

По-перше, це контроль стандартів. Компанія Microsoft успішно створює стандарти продукції у своїй сфері виробництва. Операційна система Windows, розроблена компанією, претендує на 86 % ринку, а набір програм Microsoft Office — на 87 %. Логіка контролю над стандартами відрізняється від звичайної логіки конкурентної боротьби. Виробник автомобілів, наприклад, досягши ринкової частки, визначеної споживчими характеристиками його продукції, надалі з працею зможе нарощувати обсяги своїх продажів. Microsoft же, навпаки, випробує усе менше і менше проблем зі збільшенням

¹ Станом на початок 2000 р.

обсягу продажів, тому що її продукцію купують усе більше і більше: мільйонний покупець операційної системи Windows не просто віддає компанії більше 100 доларів США, він створює один мільйон сумісних зв'язків Windows-Windows. Тобто споживча цінність продукції Microsoft, як і інших товарів-стандартів, полягає у зростаючій у геометричній прогресії сумісності продукції.

У досягнення контролю над галузевими стандартами компанія Microsoft вклала величезні гроші, часто вона просто роздавала свої програми безкоштовно для збільшення кількості користувачів. Сьогодні Microsoft орієнтує свою діяльність на захоплення контролю над стандартами в нових галузях: в автоматичних персональних комп'ютерах, кабельному телебаченні та інших видах інформаційного бізнесу, для чого не шкодує ні коштів, ні часу. Стратегія компанії в останні роки полягає у виході на нові ринки комп'ютерної техніки, від ринку кишенькових комп'ютерів до ринку гігантських корпоративних мереж, зі своїми новими версіями операційної системи Windows.

По-друге, системна сумісність. Компанія Microsoft виробляє продукти, що можуть працювати один з одним. Споживач, що отримує Microsoft Office, знає, що всі додатки сумісні і будуть взаємодіяти на базі системи Windows. Компанія розробляє додаткові функції для своїх ключових продуктів, Office, BackOffice і Windows. Існує безліч інших програм, таких як Visual Studio, що також важливі, але Microsoft сьогодні воліє удосконалювати свою основну продукцію. Частиною цієї стратегії є бажання компанії вкладати кошти не в розроблення дорогих доповнень, а в підвищення функціональності і мережної взаємодії Windows. Близько 30 % грошей, які виділяються на НДДКР, компанія вкладає у проекти розширення системної сумісності.

По-третє, перехресно-функціональні команди. Microsoft — компанія з чіткою орієнтацією на виконання поставлених завдань, її організація більше нагадує складне переплетення команд і проєктів, ніж прозору вертикальну орієнтацію. В ній немає внутрішніх організаційних меж, але всі спільно намагаються справитися з труднощами. Корпорація успішно спрямовує діяльність людей, що працюють у різних підрозділах над різними програмами, щоб перебороти проблеми, що постають перед компанією в цілому. Підхід Гейтса до роботи команд полягає в тому, щоб сказати кожному: «Не турбуйся за інших. Я гарантую, що вони виконають свою роботу і випустять продукцію з потрібною специфікацією в потрібний час. Ти тільки роби свою справу і не думай про інших». Завдяки такій організації різноманітні команди можуть діяти одночасно, а не по-

слідовно, що прискорює процес розробок і дозволяє уникати розбіжностей між службовцями. Процес виробництва перетворюється в продуманий план дій випуску спільної продукції.

Тому, якщо ключові компетенції Microsoft полягають в інтеграції технологій, вони полягають також у здатності побудувати організацію так, щоб досягти найвищої споживчої вартості. Такі ключові компетенції засновані на досвіді і знаннях, а не на верстатах, машинах та інших фізичних активах. Тому на відміну від основних елементів балансу, що зношуються згодом, ключові компетенції компанії Microsoft не втрачають своєї цінності від їхнього використання. З другого боку, навіть такі компетенції потребують захисту й удосконалення — без постійного застосування досвід утрачається.

Динамічні можливості

У березні 1999 р. компанія Microsoft спрямувала свої динамічні можливості на створення нових ключових компетенцій і структурну реорганізацію, щоб могли адекватно реагувати на зміни умов навколишнього середовища. Тепер у центрі будь-якої діяльності компанії перебувають споживач і його інтереси, для чого відділення, що контактують зі споживачами, були посилені в порівнянні з виробничими відділами (рис. 2.2.8, 2.2.9). Гейтс стимулює керівників нових торговельних відділів думати і діяти так, начебто вони керують незалежними підприємствами. Таким чином, нові ключові компетенції Microsoft — детальне знання інтересів покупців і близькість до споживача.

Керівники великих торговельних відділів тепер зможуть самі активно планувати продукцію, яку вимагають споживачі, і продавати її відповідним покупцям, що дасть змогу керівникам чіткіше і раціональніше визначати пріоритети кожного торговельного відділу, ставити завдання й відповідати за результати. У той час як кожний відділ буде виконувати свої власні функції, члени різних груп залишаться, як і раніше, партнерами у спільній справі і зможуть взаємодіяти у вирішенні загальних проблем. Наприклад, підрозділи з роботи з індивідуальними споживачами і роботи з корпоративними клієнтами спільно розроблятимуть програми маркетингу. Ці підрозділи об'єднані деякими основними процесами, інфраструктурою, корпоративним управлінням і технічною базою. Нарешті, у своїй роботі підрозділи виходитимуть з однакових властивостей основних продуктів. Так, усі версії операційної системи Windows 2000 повинні бути сумісними з основними додатками, такими як електронні таблиці Excel. Але з урахуванням цих властивостей кожний відділ має право розробляти

для своїх груп клієнтів варіанти Windows, що відрізняються одне від одного і зовнішнім виглядом, і виконуваними функціями.



Рис. 2.2.8. Організаційна структура компанії Microsoft до 1999 р.

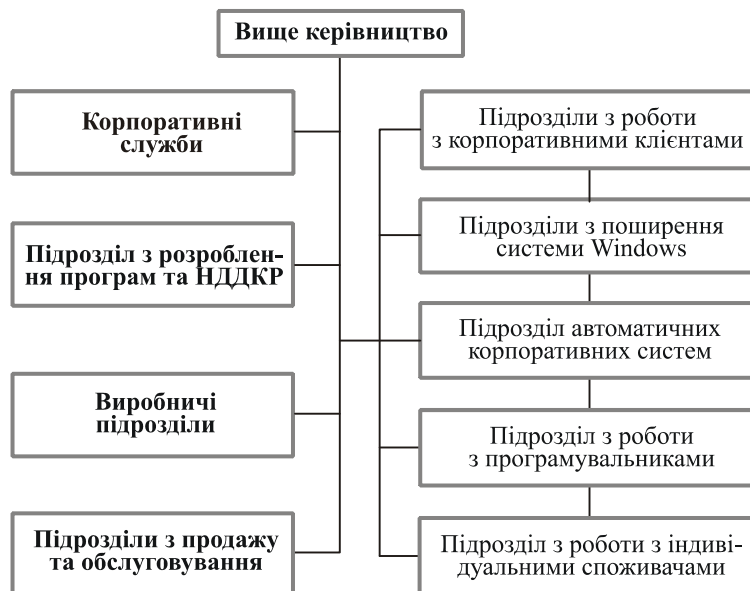


Рис. 2.2.9. Поточна організаційна структура компанії Microsoft

Першочерговим завданням програми реструктуризації є підготовка компанії до скорочення своєї монопольної влади і посилення конкуренції у всіх сферах діяльності від ручних організаторів до програмного забезпечення, що працює в мережах, серверах і не має потреби в персональному комп'ютері.

Це може здатися суперечним викладеному вище, але за всіма цими змінами стоїть серйозна стратегічна організаційна архітектура. Для того щоб створити нові компетенції і зберегти конкурентні переваги, компанія Microsoft побудувала п'ять динамічних можливостей.

Здатність передбачати майбутнє і співвідносити з ним свої дії. Найдивніша риса Білла Гейтса як бізнесмена полягає в його умінні передбачати майбутнє і співвідносити з ним свої дії. Гейтс стверджує, що він витрачає половину свого часу на безпосередні контакти з головними покупцями, відносини з промисловістю, візити на допоміжні підприємства, перевірки та інші заходи як представника компанії. Час, що залишився, він присвячує управлінню процесом розроблення нових продуктів. Гейтс так формулює свою роль у цьому: «Визначити для компанії напрям виробництва продукції».

Здатність вчитися і змінюватися. Те, що дає компанії Microsoft можливість вижити і розвиватися, схоже на параною. Хоча компанія витрачає щорічно 3 млрд доларів на дослідження і розробки, з технологічної точки зору вона все ще є наслідувачем. Так, Microsoft витратила два роки, щоб наздогнати корпорацію Netscape Communications — лідера у виробництві програм для Інтернету. А в даний час компанія має намір кооперуватися з компанією Sun Microsystems Inc. у розробленні мови програмування Java, що дасть змогу писати програми, які підходять для будь-якого комп'ютера. Microsoft часто спізнюється, але компанія вміє вчитися, швидко надолужувати упущене і перемагати.

Президент Microsoft Стівен Балмер каже, що помилки неминучі. Але компанія Microsoft продовжуватиме орієнтуватися на інтереси споживачів і не втомиться шукати нові можливості для розвитку.

Здатність приймати довгострокові плани. У компанії є здатність і гроші для прийняття довгострокових планів. Знадобилося більше п'яти років, щоб Windows стали операційною системою. Windows CE — інший класичний приклад того, як Microsoft взято йде вибраним шляхом. Три роки безуспішних спроб закінчилися благополучно: сьогодні операційна система CE використовується більш ніж дюжиною виробників кишенькових комп'ю-

терів, і розробляється можливість її застосування на всіх типах таких машин. Наприклад, компанія Radiant Systems Inc. планує поставляти в ресторани і кафе касові апарати з установленою на них операційною системою Windows CE.

Здатність приводити потрібних людей у корпорацію. Гейтс добре усвідомлює свої недоліки і вміє вчасно знайти саме ту людину, що відмінно справиться з майбутньою справою. Він також не висуває гарних інженерів на управлінські посади. Але головну роль у залученні нових людей грає президент компанії Стівен Балмер. Він створив систему пошуку кращих випускників коледжів з високими здібностями вирішувати проблеми в жорстких умовах. І на протипагу цій практиці знаходити програмістів у коледжах на ключові управлінські посади компанія Microsoft часто запрошує людей зі значним досвідом роботи в промисловості.

Здатність вибудовувати партнерські відносини. Компанія Microsoft стала лідером серед виробників операційних систем завдяки своєму стратегічному альянсові з компанією Intel у створенні «Wintel» — комп'ютера, що діє на базі могутніх мікропроцесорних чіпів Intel і оснащеного програмним забезпеченням Windows.

Свої дії компанія Microsoft засновує на ключових компетенціях. Вона залишає право іншим компаніям управляти другорядними роботами і використовує сучасні технології, щоб упритул контактувати з людьми — вже не працівниками, а партнерами — у процесі виконання поставлених завдань. Мережоподібний підхід до роботи, що припускає складне переплетення різних проблем і виконавців, залишає працівникам достатньо свободи для власних дій. Партнерським компаніям часто пропонують брати на себе стільки роботи (другорядної, звичайно), скільки вони зможуть виконати. Розвиток мережоподібного підходу настільки великий, що консультативна фірма із Сан-Франціско Business Marketing Group не робить нічого, крім того що допомагає іншим підприємствам формувати стратегічне партнерство з Microsoft.

Недавно корпорація Microsoft прийняла «Союзницьку програму» для удосконалювання роботи з постачальниками. Компанія залучила до сприяння 25 тисяч торговельних посередників. Передбачається, що для Windows 2000 буде розроблено 60 тисяч програмних додатків. Уже сьогодні найбільші творці програмного забезпечення, такі як SAP і Ваан Со., орієнтують на це свою продукцію.

Ключові цінності компанії Microsoft

Розглядаючи питання ключових компетенцій і динамічних можливостей, необхідно відзначити систему корпоративних цінностей компанії Microsoft, яку поділяють практично всі працівники компанії.

Орієнтація на результат. Корпоративна культура Microsoft має деякі примітні риси. Без сумніву, у корпорації панує культ особистості, але працівники не просто схиляються перед Гейтсом або сліпо наслідують його приклад, а намагаються переймати і відтворювати найбільш корисні його характерні риси. Працівники постійно намагаються вгадати, «що став би робити Білл», але вони також кажуть, що суперечити йому і перемогти — це велика честь.

Гейтсу удалося прищепити своїм співробітникам впевненість, що великі ідеї — це тільки ті ідеї, які можна продати. Те, що дійсно стимулює кращих працівників, — це почуття гордості за виконану роботу. Стиль, прийнятий у компанії, відбиває якості її лідера: самовпевненість, енергійність, творчість і ретельність. Атмосфера в компанії неформальна, але цілеспрямована, цілком присвячена розробленню нових програм і висококонкурентна. Робочий день працівників часто продовжується понад норму, багато хто залишається й на ніч, розробляючи програми. Філософія особистої відповідальності, прийнята в компанії, підсилюється системою звітності керівників, що визначає стан прибутків і збитків як для кожного менеджера торговельного відділу, так і для керівника закордонної дочірньої компанії.

Дух конкуренції. Може видатися дивним, що компанія Microsoft та її службовці почуваються невпевнено, проте у компанії схильні вважати, що навіть короткострокові невдачі рівносильні програшам. Протягом декількох років Гейтс мотивує своїх підлеглих нагадуваннями про конкурентні небезпеки, які очікують компанію. Коли продукт уже випущений, отримав захоплені відгуки і ціни на нього підскочили до небес, працівники компанії Microsoft не святкують, а перевіряють, що варто було б зробити краще. І вище керівництво завжди вказує програмістам компанії їхнього ворога номер один — Novell у 1994 р., Netscape — у 1995 і 1996 рр., Sun Microsystems — у 1997, 1998 і 1999 рр. «Пам'ятайте, — каже Гейтс, — компанія Microsoft діє в дусі «ми краще продовжуватимемо працювати».

Але для Гейтса найбільшим суперником є він сам: «Споживачі обов'язково будуть вибирати, чи залишатися їм із уже наявним у

них програмним забезпеченням, чи замінити його новими удосконаленими програмами Microsoft. Компанія повинна гарантувати, що всі наші нові продукти набагато кращі за попередні. Якщо ми цього не зробимо, споживачі не будуть купувати нові програми».

Відкритість поганим новинам. Гейтс каже: «У мене від природи інстинкт вишукування поганих новин. Якщо щось не так, я хочу все знати. Люди, що зі мною працюють, розуміють це». Зустрічі з Гейтсом для перевірки розробленої продукції, відомі як «зустрічі Білла», — це різкі та безжалісні питання, гостра критика і тверді терміни виконання завдань. Іноді Гейтс заявляє, що найважливіша його робота як керівника компанії — вислухувати погані новини.



Питання для обговорення

1. Як компанія Microsoft реагує на зміни у навколишньому середовищі?
2. Наведіть приклади використання Microsoft мережоподібних принципів організації діяльності.
3. Що означають терміни «ключова компетенція» і «динамічні можливості» (на прикладі Microsoft)?



Темати рефератів

1. Еволюція мережоподібних підприємств.
2. Особливості внутрішніх і зовнішніх мереж.
3. Характеристика функцій головного підприємства в умовах мережоподібної структури.
4. Сфери переважного використання мережоподібних підприємств.
5. Багатовимірні організаційні структури та підприємства.
6. Кругові організації.
7. Інтелектуальні організації.
8. Ресурсозберігаюче підприємство.

2.2.5. Тестові питання для перевірки знань

1. *Оболонкова компанія — це:*
 - а) мережева структура великої компанії, яка збирає навколо себе фірми меншого розміру, доручаючи їм виконання різних спеціальних завдань;
 - б) компанія, яка частину своїх бізнес-функцій, насамперед виробництво продукції, передає на контрактній основі стороннім підрядникам;
 - в) компанія, яка має специфічну організаційну структуру, в якій поряд з функціональним апаратом управління виокремлені предметно спеціалізовані ланки — проектні групи.

2. *Горизонтальне підприємство — це:*
 - а) підприємство, яке має багато рівнів ієрархії;
 - б) підприємство, де переважають функціональні зв'язки;
 - в) підприємство, яке має небагато рівнів ієрархії;
 - г) підприємство, де переважають міжфункціональні зв'язки.

3. *Головними загальними ознаками горизонтальної корпорації є:*
 - а) організаційна структура корпорації формується навколо базових процесів зі специфічними цілями в кожному з них;
 - б) організаційна структура формується залежно від функціонального розподілу праці;
 - в) організаційна структура має органічну основу та чітко не визначена;
 - г) основними ланками компанії є автономні міжфункціональні робочі групи.

4. *Простір віртуалізації підприємств включає такі категорії явищ:*
 - а) ринок товарів та послуг, що існує на основі комунікаційних та інформаційних можливостей глобальних мереж;
 - б) створення координації відносин на рівні господарської мережі для узгодження діяльності;
 - в) відображення та імітація реальних розробок та виробництва в кібернетичному просторі, яке одночасно є і інструментом, і середовищем;
 - г) мінімізація діяльності всередині кожного базового процесу;
 - д) наявність віртуальних (мережоподібних) організаційних форм підприємств та організацій.

5. Основними функціями управління віртуальними підприємствами як мережею партнерів є:

- а) визначення можливих ринків збуту продукції;
- б) пошук та оцінка можливих партнерів та виконавців;
- в) розробка планів виробництва та реалізації продукції;
- г) виділення виконавців, які оптимально відповідають поставленим завданням;
- д) визначення вимог та завдань проекту.

6. Організаційна структура едхократичної організації являє собою:

- а) багатофакторну модель;
- б) «підприємство в підприємстві»;
- в) невизначену модель з переважаючими неформальними зв'язками;
- г) функціональні кола, що розходяться від точки відліку (вищого керівництва) за радіальними напрямками.

7. Основою багатовимірної організації є:

- а) створення автономних робочих груп;
- б) створення філіалів та зовнішніх спільних підприємств;
- в) орієнтація на новітні інформаційні технології;
- г) делегування робіт іншим підприємствам.

2.3. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства



2.3.1. Методичні вказівки до вивчення теми

Вивчення теми починається з розгляду сутності процесного і функціонального підходів до управління. Доцільно звернути увагу на їх відмінності, еволюцію, сучасні погляди на їх використання. При цьому необхідно усвідомити, що сьогодні все більшу популярність здобуває визначення взаємозв'язків усередині підприємства не як виокремлення в організації певних підрозділів, які виконують визначені функції, а так званих бізнес-процесів, тобто процесів, що наскрізно проходять через усі рівні організації і відповідають за будь-яку певну дію від початку і до кінця. Оскільки виділення бізнес-процесів є основою

процесного підходу, то далі необхідно розглянути їх сутнісну характеристику.

Бізнес-процесом є обмежений комплекс діяльності, що характеризується такими поняттями, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу». У ході розгляду теми усвідомлюється зміст цих характеристик, визначаються їх різновиди (первинні, вторинні виходи і входи, різні категорії клієнтів). Далі необхідно перейти до розгляду класифікації бізнес-процесів за різними ознаками — функціями, роллю і місцем на підприємстві, а також їх значенням.

Управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою областю успішного застосування набору методів, що згодом дістали назву «процесного підходу». Підхід до менеджменту з погляду управління бізнес-процесами вимагає визначеного ламання стереотипів, якої б області управління підприємством це не стосувалося.

Розрізняють якісні і кількісні параметри бізнес-процесу. Якісними параметрами процесу заведено вважати результативність, ефективність і адаптивність. До кількісних параметрів бізнес-процесу відносяться продуктивність, тривалість, вартість, кількість входів і виходів. У процесі вивчення матеріалу дають визначення цим параметрам і звертають увагу на показники, що можуть бути розраховані при оцінці бізнес-процесів.

Процесний підхід до управління лежить в основі однієї з сучасних концепцій розвитку бізнесу, яка дістала назву реінжинірингу бізнес-процесами і була створена в 90-х роках ХХ ст. та взята на озброєння багатьма провідними компаніями світу. Розглядаючи тему, необхідно приділити увагу тлумаченню сутності реінжинірингу бізнес-процесів як у викладі його авторів (М. Хаммера та Дж. Чампі), так і існуючим сьогодні доповненим і розширеним визначенням. Важливе значення при цьому мають специфічні характеристики цієї концепції, що відрізняють її від інших існуючих підходів до реорганізації підприємств.

Реінжиніринг є глобальним процесом, який впливає на життєдіяльність підприємства, радикально змінює способи його функціонування і підкоряється певним принципам проведення і вимогам здійснення. Під час розгляду цього питання необхідно розглянути цілі реінжинірингу бізнес-процесів, а також набір компонентів, що забезпечують їх досягнення. Крім того, важливе значення для підприємств має усвідомлення наслідків впровадження концепції реінжинірингу.

Після розгляду сутності та особливостей реінжинірингу бізнес-процесів приділяють увагу практичним аспектам його проведення (етапи, методичні підходи, логіка та послідовність дій). Слід зрозуміти, що існує певна кількість методологій реалізації реінжинірингу, які перебувають в діапазоні від найзагальніших до суттєво структурованих підходів, але всі вони підпорядковані певній логіці побудови, мають спільні напрями та послідовність. Цим питанням з огляду на їх практичну важливість слід приділити особливу увагу. Вивчення теми доцільно завершити аналізом проблем, що можуть виникнути під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів, та причин невдач проектів з його впровадження.



2.3.2. План семінарського заняття

1. Функціональний та процесний підходи до управління: еволюція виникнення, сутнісна характеристика, основні відмінності.
2. Сутність та специфічні ознаки бізнес-процесів. Вхід, вихід, учасники, виконавці, клієнти бізнес-процесу.
3. Основні категорії та параметри бізнес-процесів.
4. Класифікація бізнес-процесів.
5. Сутність і основні принципи реінжинірингу бізнес-процесів.
6. Цілі та результати реінжинірингу бізнес-процесів.
7. Складові проекту з реінжинірингу бізнес-процесів.
8. Логіка та послідовність дій під час здійснення реінжинірингу бізнес-процесів



Література

1. Кондратьев В. В., Краснова В. Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 240 с.
2. Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. — М.: Финансы и статистика, 1997.

3. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро; Под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2001. — 456 с.

4. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер. с англ. / Под ред. Н. Д. Эриашвили. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.

5. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. — СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1997. — 332 с.



2.3.3. Ілюстративний матеріал до вивчення теми

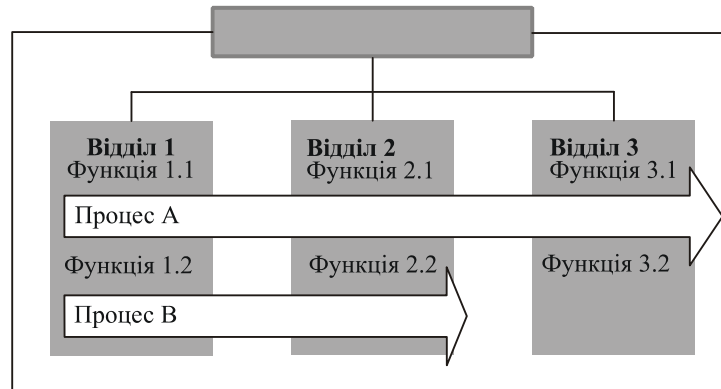


Рис. 2.3.1. Організація процесів

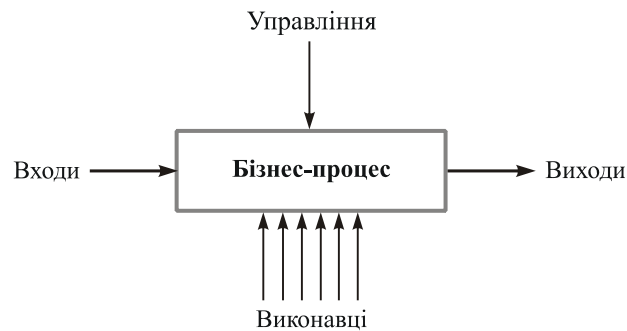


Рис. 2.3.2. Структура бізнес-процесу



Рис. 2.3.3. Класифікація бізнес-процесів підприємства

Таблиця 2.3.1

ПАРАМЕТРИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Якісні		Кількісні	
Результативність	співвідношення отриманого результату і того, чого очікують замовники	Продуктивність	відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході
Ефективність	показує, як добре виконуються процеси	Тривалість	час, необхідний для виконання процесу, або проміжок часу між початком процесу і його завершенням
Адаптивність	наскільки добре процес здатний реагувати на зміни в навколишньому середовищі	Вартість	сукупність усіх витрат у грошовому вираженні, які необхідно здійснити для одноразового виконання процесу

Таблиця 2.3.2

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1	Кілька робіт поєднуються в одну	У сучасних умовах функціонування підприємства велика частка часу витрачається не на саму роботу, а на взаємодію між роботами, при цьому така взаємодія найчастіше є непродуктивною, не додає вартості. Інтегрування декількох робіт здійснюється з метою зменшення інтерфейсів між різними роботами, скорочення часу на очікування та інші неефективні процедури
2	Виконавці самостійно приймають рішення	Цей принцип дозволяє мінімізувати кількість вертикальних взаємодій по процесу. Працівник замість того, щоб звертатися до начальника і відповідно гальмувати процес, а також відбирати час у менеджера, повноважний (і відповідно підготовлений для цього) приймати окремі рішення
3	Роботи з процесу виконуються в їхньому природному порядку	Реінжиніринг прагне не накладати на процес додаткових вимог, наприклад, зумовлених організаційною структурою або прийнятою лінійною технологією
4	Робота виконується там, де це доцільніше	Організаційна структура або організаційні межі підприємства не повинні накладати жорстких обмежень на процес. Розподіл функцій повинен відбуватися залежно від процесу і необхідності його ефективного виконання, а не від колись закріплених обов'язків. Якщо працівникам відділу маркетингу зручніше самим закуповувати для себе канцелярське приладдя чи устаткування, то немає потреби доручати це іншим підрозділам. При цьому варто активно втягувати у процес як його клієнтів, так і постачальників, що традиційно розглядаються за рамками проекту; такі рішення часто застосовуються в рамках методики «точно в термін» (Just-In-Time Manufacturing)

Закінчення табл. 2.3.2

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
5	Процеси мають різні варіанти виконання	Замість твердих і неадаптивних процесів запроваджуються процеси, орієнтовані на максимальну кількість можливих випадків їхньої реалізації; кожний варіант процесу виконується залежно від ситуації
6	Необхідно зменшувати кількість входів у процеси	Величезна кількість часу витрачається на зіставлення і зведення різних форм подання того самого. Заяви на відпустку зіставляються з відгулами, заявки на закупівлю — з рахунками-фактурами, записи про відсутність на роботі через хворобу — з бюлетенями тощо. Через все це необхідні численні звіряння, створюється плутанина в процесі; для удосконалення процесу варто просто ліквідувати ті входи, які потрібно зіставляти з іншими входами
7	Зниження частки робіт з перевірки і контролю	Операції з перевірки і контролю не додають вартості. Тому варто тверезо оцінити їхню вартість у порівнянні з вартістю можливої помилки, запобігти або усунути яку вони повинні
8	Зниження частки узгодження	Узгодження — це ще один варіант робіт, що не додають вартості; потрібно мінімізувати ці роботи шляхом скорочення точок зовнішнього (стосовно процесу) контакту
9	Відповідальний менеджер є єдиною контактною особою по процесу	Менеджер взаємодіє із замовником з усіх питань, пов'язаних із процесом; для цього менеджер повинен мати доступ до всіх інформаційних систем, які використовуються у цьому процесі, і до всіх виконавців
10	Поєднання централізованих і децентралізованих операцій	Сучасні інформаційні технології дозволяють регламентувати діяльність підрозділів, одночасно централізувати і децентралізувати окремі операції. Централізація може бути здійснена шляхом агрегування інформації і розмежування прав доступу до неї; децентралізація може підтримуватися адміністративно



Рис. 2.3.4. Основні цілі проведення та наслідки

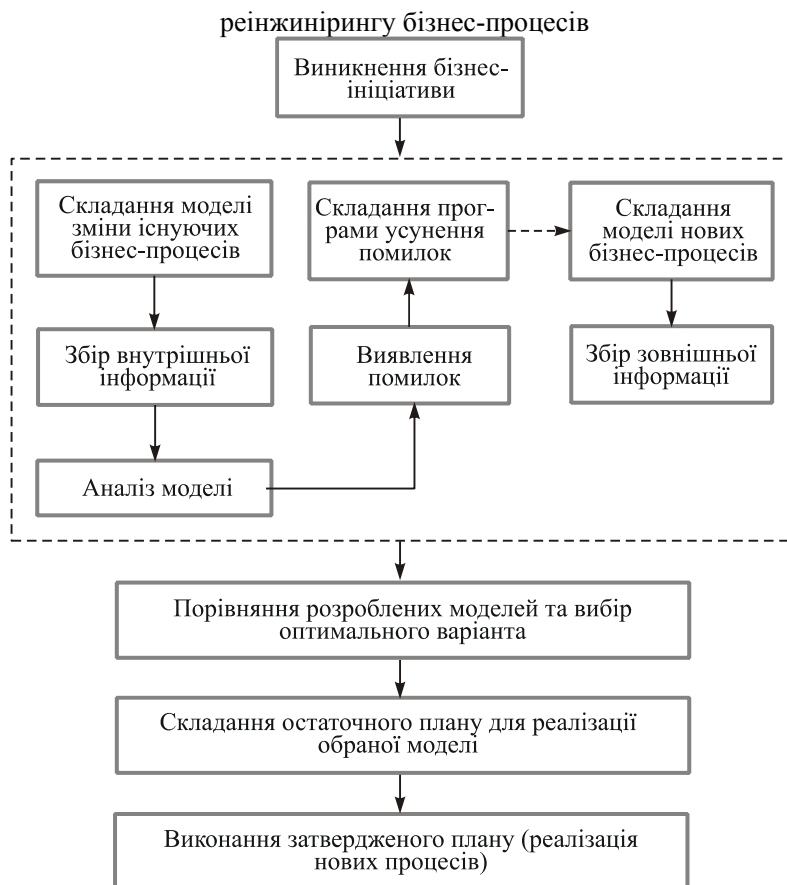


Рис. 2.3.5. Логіка та послідовність дій під час виконання реінжинірингу бізнес-процесів



2.3.4. Навчальні завдання

Кейс «Фінансовий відділ»¹

¹ Використано матеріали В. Рєпіна // www.finexpert.ru

У поданому нижче матеріалі розглядається ситуація з організації управління й виконання робіт у фінансовому відділі підприємства. Аналіз проводиться з точки зору функціонального та процесного підходів до управління. Структуру фінансового відділу із зазначенням функцій, що виконуються його працівниками, подано на рис. 2.3.6.

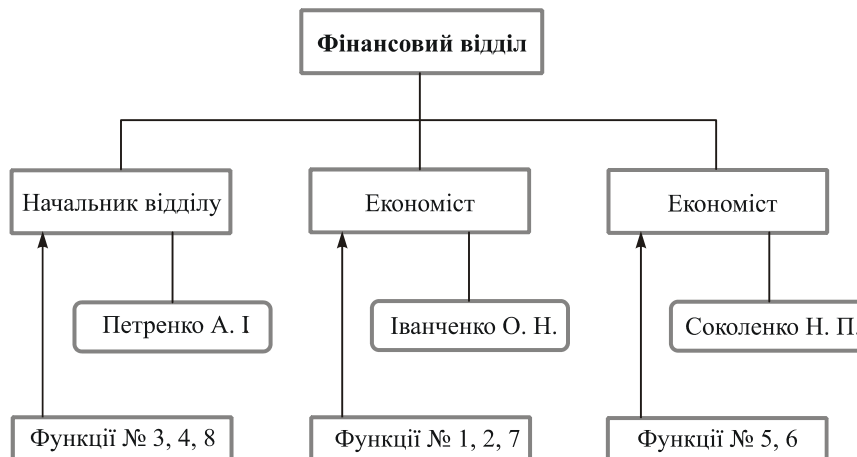


Рис. 2.3.6. Структура і розподіл функціональних обов'язків працівників фінансового відділу

Функції працівників цього фінансового відділу є такими:

1. Формування платіжних документів на основі узгоджених заявок інших підрозділів.
2. Аналіз стану розрахункових рахунків і каси.
3. Контроль виконання бюджетів підрозділів.
4. Планування і контроль виконання плану руху грошових коштів.
5. Виставлення рахунків і рахунків-фактур, підготовка накладних.
6. Аналіз стану розрахунків із споживачами і постачальниками.
7. Бухгалтерський облік операцій з розрахунковим рахунком та касою.
8. Аналіз економічної ефективності договорів, візування договорів.

На рис. 2.3.7 і 2.3.8 схематично показано послідовність операцій, функцій і процесів, у яких беруть участь працівники підприємства.

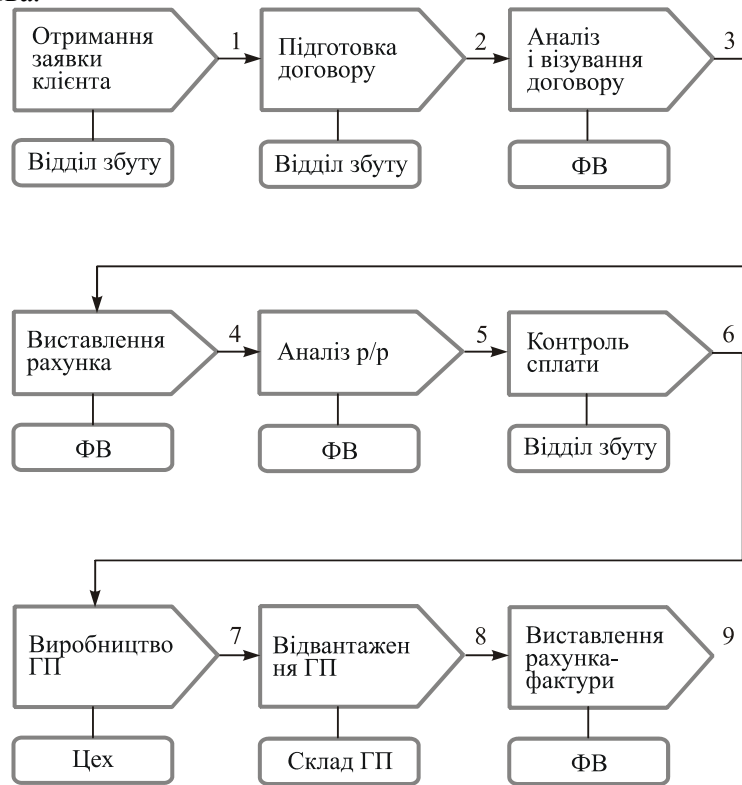
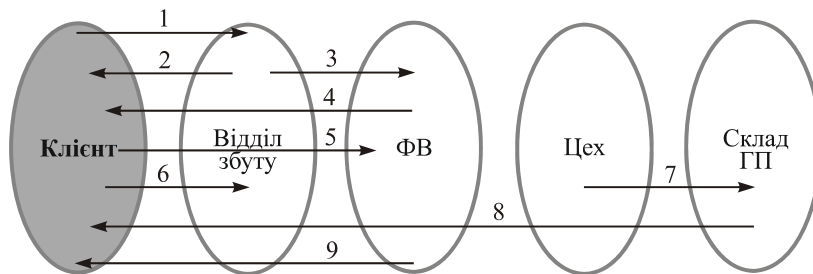


Рис. 2.3.7. Послідовність основного бізнес-процесу підприємства





Питання для обговорення

1. Скільки разів проходить бізнес-процес через фінансовий відділ?
2. У чому полягає бізнес-процес?
3. Чи можливо оцінити ефективність бізнес-процесу? Які чинники можуть знижувати його загальну ефективність?



Темі рефератів

1. Порівняльна характеристика різних методичних підходів до моделювання та аналізу бізнес-процесів.
2. Реалізація процесного підходу до управління в рамках системи ISO 9001—9004.
3. Редизайн бізнес-процесів.
4. Система тотального управління якістю (TQM) як основа процесного підходу до управління.
5. Реінжиніринг бізнес-процесів за М. Хаммером та Дж. Чампі.
6. Перспективи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів на українських підприємствах.
7. Практичні приклади впровадження процесного управління на підприємствах України.
8. Проблемні аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-процесів та впровадження процесного управління: закордонний та вітчизняний досвід.

2.3.5. Тестові питання для перевірки знань

1. *Бізнес-процес* — це:

а) специфічно упорядкована сукупність робіт, завдань у часі і просторі, з указівкою початку й кінця, точним визначенням входів і виходів;

б) сукупність взаємозв'язаних дій людей, засобів і предметів праці, а також сил природи, спрямованих на виготовлення продукції;

в) система взаємовідносин керівників, підлеглих та зовнішніх контрагентів;

г) горизонтальна ієрархія внутрішніх і залежних між собою функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції чи окремих її компонентів.

2. Функціональні бізнес-процеси організації:

а) утворюються з безлічі зв'язків між підрозділами, що передають один одному в певній черговості ключове завдання;

б) охоплюють невелику частку зв'язків у корпорації і виконують прості та спеціалізовані функції;

в) об'єднані по вертикалі бізнес-процеси, що вирішують ту чи іншу практичну задачу організації.

3. Бізнес-процеси, що виконують функції спостереження, аналізу, моделювання та регулювання інших процесів системи, належать до:

а) горизонтальних бізнес-процесів верхнього рівня;

б) ситуаційної зони вертикальних бізнес-процесів;

в) функціональних бізнес-процесів;

г) системної зони вертикальних бізнес-процесів.

4. Інфраструктурні бізнес-процеси поділяються на зони:

а) комерційну;

б) маркетингову;

в) виробничу;

г) постачальну;

д) ситуаційну;

е) системну.

5. Надання команді із впровадження повноважень вносити зміни стосовно удосконалення в межах одного-двох процесів або процедур називається:

а) редизайн бізнес-процесів;

б) безперервне удосконалення бізнес-процесів;

в) реінжиніринг бізнес-процесів.

6. *Стратегічними цілями реінжинірингу бізнес-процесів є:*
- а) прискорене просування нових технологій;
 - б) постійне підвищення якості продукції, послуг;
 - в) підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого працівника;
 - г) різке зниження витрат часу на виконання функцій.
7. *Складання остаточного плану для реалізації обраної моделі зміни бізнес-процесів передбачає:*
- а) розроблення системи витрат для нового процесу і порівняння її з існуючою;
 - б) розроблення діаграми відповідальності й повноважень;
 - в) випуск процесної документації та проведення тренування людей;
 - г) оцінку оновленого чи новоствореного процесу та його вплив на зростання прибутку в порівнянні з існуючим;
 - д) розроблення пояснювальних записок, що описують кроки, бізнес-правила та використовувані інструменти.
8. *Під час проведення реінжинірингу виконання поставлених цілей забезпечують такі компоненти:*
- а) стратегія фірми, орієнтована на перспективні потреби клієнта;
 - б) організація групової роботи;
 - в) новий підхід щодо отримання інформації від споживачів;
 - г) новий набір оргструктур.

2.4. Реструктуризація підприємств як основа їх економічного зростання



2.4.1. Методичні вказівки до вивчення теми

Сучасним ринковим інструментом підвищення ефективності підприємств є їх реструктуризація, яку в загальному вигляді можна визначити як адаптацію підприємств до роботи в умовах ринку, які постійно змінюються. На початку вивчення теми необхідно звернути увагу на причини поширення останніми роками процесів реструктуризації, а також якими чинниками викликана необхідність такої трансформації вітчизняної економіки. Необхідно усвідомити, як реструктуризація підприємств пов'язана з їх приватизацією, які специфічні умови ре-

формування підприємств в Україні (надлишкові виробничі потужності, наявність значної кількості об'єктів соціально-побутового призначення на балансах підприємств, неоптимальна кількість працівників тощо). У процесі вивчення теми слід звернути увагу на симптоми необхідності реструктуризації, які можуть виникнути на підприємстві.

Далі необхідно розглянути сукупність сутнісно-змістовних характеристик категорії реструктуризації: мета здійснення, цілі проведення, мотиви і завдання, поширені заходи, основні етапи. Ці характеристики перебувають у певному взаємозв'язку та ієрархії.

Характер та особливості реструктуризаційних процесів значною мірою залежать від форми і виду реструктуризації. Реструктуризація підприємства ставить за мету — впродовж короткого періоду часу забезпечити виживання підприємства та відновити його конкурентоспроможність на тривалий час. Відповідно до цих цілей вирізняють дві взаємозв'язані форми реструктуризації: оперативну і стратегічну. Продовжуючи вивчення теми, досліджують, які завдання вирішуються в ході реалізації кожної з форм, які заходи, суттєві особливості, а також терміни проведення їм притаманні. Крім форм необхідно розглянути види реструктуризації за різними критеріями. Залежно від мети змін виділяють санаційно-відновлювальну, адаптаційно-прогресивну та випереджальну реструктуризацію. Залежно від того, що є основним об'єктом змін на підприємстві у процесі його трансформації, розрізняють техніко-технологічну, фінансову, правову та організаційну реструктуризацію. Вивчаючи різні види реструктуризації, слід усвідомити, які заходи передбачає кожний вид, його характерні риси та специфічні умови проведення.

Реструктуризація підприємства є важливою складовою його організаційного розвитку. З одного боку, в процесі реструктуризації доводиться докорінно змінювати одну з ключових функцій менеджменту — організацію. З другого боку, організаційні зміни мають передувати іншим змінам у виробничо-господарській діяльності підприємства. Отже, організаційний чинник відіграє активну роль у здійсненні всього процесу реструктуризації. Досліджуючи це питання, слід звернути увагу на особливості організаційної складової у процесі реформування підприємства на реструктуризаційних засадах.

Організаційна складова включає різноманітні інструменти взаємозв'язку й взаємодії всіх працівників підприємства між собою. Найважливішими з них є виробнича і загальна структура

підприємства, організаційна структура управління, різноманітні регламенти (положення, посадові інструкції), організаційна культура тощо. Недооцінка ролі організаційного чинника може суттєво вплинути на перебіг реструктуризації підприємства.

Під час вивчення матеріалу звертають увагу на принципи впровадження організаційних змін та організаційні завдання реструктуризації підприємств. Доцільно зробити аналіз організаційних чинників реструктуризації щодо вітчизняного досвіду реструктуризації. Розгляд питання завершується вивченням сучасних способів реструктуризації, які характеризуються істотним перетворенням організаційної структури підприємств. Серед останніх найбільшу увагу доцільно приділити концепції реструктуризації підприємства на основі виділення центрів відповідальності.

Модель реформування підприємства на базі виокремлення центрів відповідальності передбачає створення центрів витрат, доходу, інвестицій та прибутку. Ця робота вимагає врахування багатьох методичних особливостей реструктуризації, а саме вибір організаційно-правової форми кожного центру, дотримання відповідних етапів, виконання необхідної організаційно-підготовчої роботи, а також формування системи показників і критеріїв, на основі яких оцінюватиметься функціонування таких центрів.

Організація функціонування підприємства на базі центрів відповідальності «прив'язує» економічну модель підприємства до його організаційної структури. Особливо важливим аспектом виступає побудова взаєморозрахунків між центрами відповідальності. Визначальними у цій системі є принципи обміну продукцією та послугами між центрами. Цей обмін здійснюється за допомогою внутрішніх (трансфертних) цін, розглядом принципів установаження яких доцільно завершити вивчення теми.



2.4.2. План семінарського заняття

1. Сутнісна характеристика реструктуризації підприємства.
2. Об'єктивні передумови здійснення реструктуризації.
3. Мета і цілі здійснення реструктуризації підприємств.
4. Зв'язок реструктуризації з приватизацією.

5. Мотиви і завдання реструктуризації.
6. Основні заходи, що здійснюються у процесі реструктуризації.
7. Характеристика основних видів реструктуризації та властивих їм заходів.
8. Особливості різних форм реструктуризації.
9. Реструктуризація підприємств як складова їх організаційного розвитку.
10. Модель реструктуризації підприємства на основі створення центрів відповідальності.



Література

1. Кондратьев В. В., Краснова В. Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 240 с.
2. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро; Под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2001. — 456 с.
3. Реструктуризація підприємства. Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / За ред. В. М. Заболотного. — К.: Міленіум, 2001. — 440 с.
4. Реструктурирование предприятия: рациональная система бизнес-единиц. — М.: Дело, 1996. — 198 с.
5. Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт / В. Н. Тrepев, В. А. Ириков, С. В. Ильдеманов и др. — М.: Приор, 1998. — 318 с.
6. Роль высшего руководства в реструктурировании предприятия. М.: Дело, 1996. — 204 с.



2.4.3. Ілюстративний матеріал до вивчення теми



Рис. 2.4.1. Цілі реструктуризації підприємства

Таблиця 2.4.1

ОСНОВНІ ВИДИ МОТИВІВ І ЗАВДАНЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Мотиви реструктуризації	Основне завдання реструктуризації
1	Підвищення ефективності господарювання шляхом удосконалення виробничих процесів і структур, посилення контролю за використанням ресурсів, відмова від бюрократичних форм поведінки	Ліквідація низькопродуктивних структурних ланок
2	Адаптація конкурентної стратегії відповідно до нової ситуації на ринку, що, у свою чергу, спричиняє необхідність у зміні структури підприємства	Створення стратегічно ефективної організаційної структури
3	Поява новаторських організаційних концепцій	Нове розуміння організації



Рис 2.4.2. Основні види і форми реструктуризації

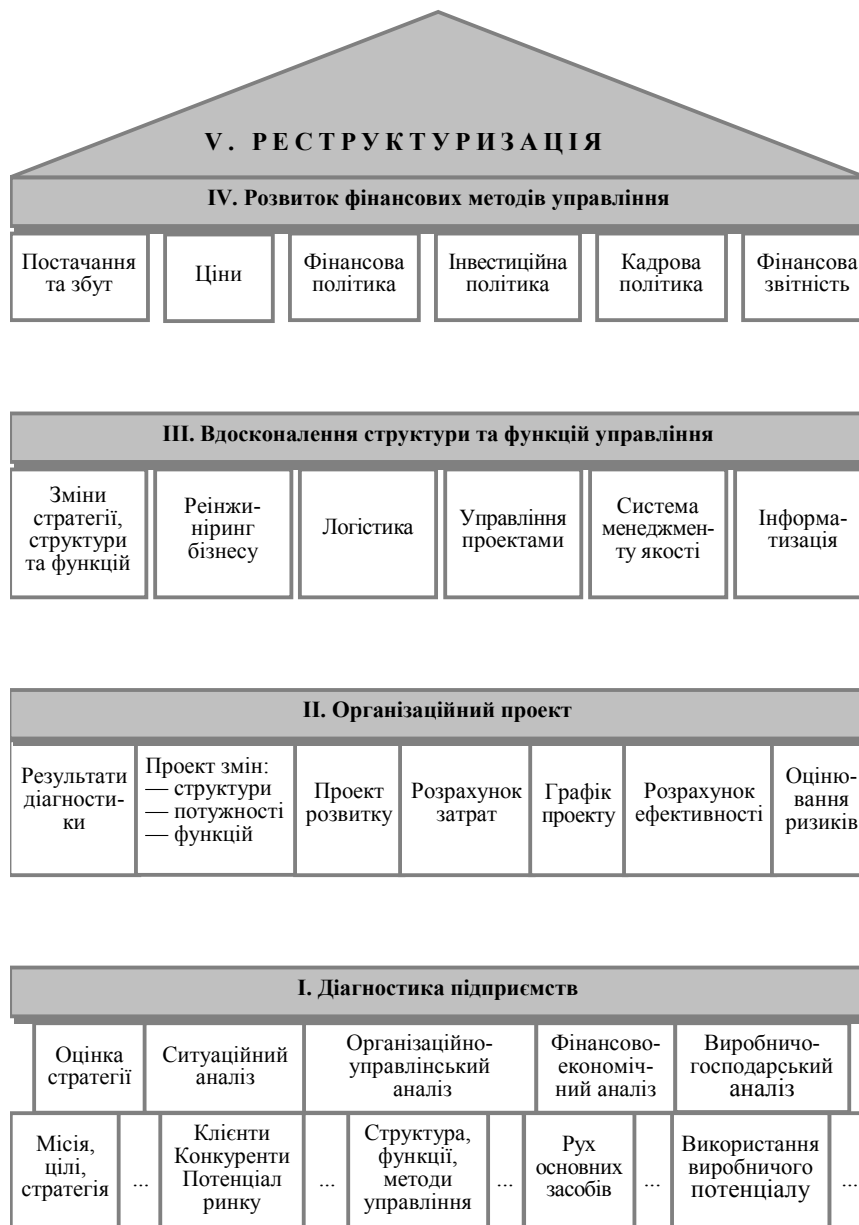


Рис. 2.4.3. Ієрархія завдань реструктуризації

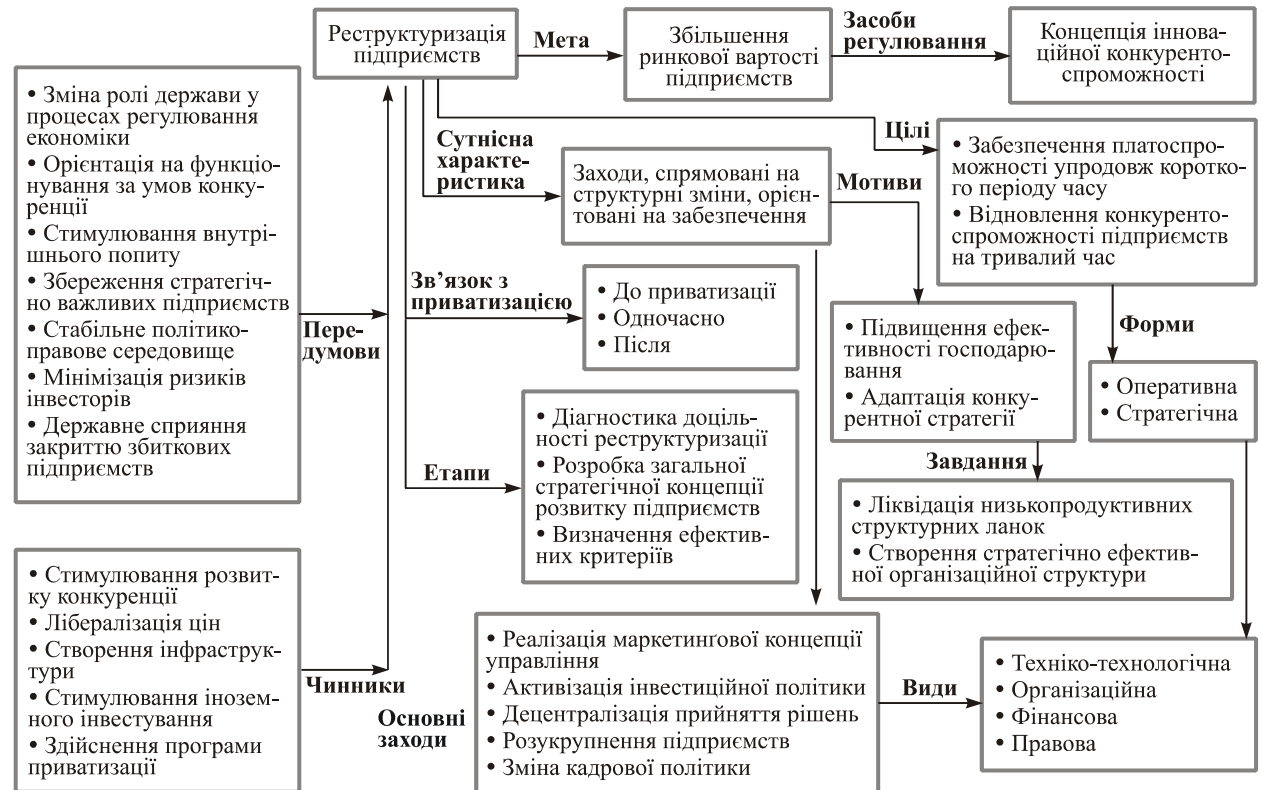


Рис. 2.4.4. Характеристика процесу реструктуризації промислових підприємств

Таблиця 2.4.2

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

№ з/п	Завдання	Вимоги
1	Формування підприємств у вигляді узгодженої бізнес-системи, для якої справедливими є такі твердження:	<ul style="list-style-type: none"> • місія підприємства визначена, зафіксована і відома всім працівникам; • ієрархія цілей підприємства відповідає місії і визначає довгострокові орієнтири розвитку; • тактичні завдання відповідають ієрархії цілей і визначають поточні завдання; • плани роботи підприємства являють собою комплекс заходів, спрямованих на досягнення намічених цілей і завдань; • обрано одиниці виміру і розроблено технологію проведення виміру всіх видів витрат і результатів діяльності підприємства; • бізнес-процеси структуровано, вони описують послідовність операцій, інформаційні потоки управління, виконавців, результати; • системи і засоби автоматизації забезпечують сучасну підтримку бізнесу
2	Створення організаційної структури і системи управління, спрямованих на:	<ul style="list-style-type: none"> • досягнення ієрархії цілей, вирішення тактичних завдань, виконання розроблених планів; • планування та організацію роботи, що забезпечує прибутковість діяльності підприємства; • розподіл влади, відповідальності і доходів, які забезпечують стимулювання роботи працівників; • створення для всіх працівників системи цінностей, яка відповідає цілям підприємства
3	Підвищення ефективності виконання бізнес-процесів за всіма ключовими напрямками:	<ul style="list-style-type: none"> • перетворення укрупнених стратегій роботи підприємства у плани дій структурних підрозділів (планування); • забезпечення узгодженості виконання виробничих операцій у підрозділах підприємства або передбаченої реакції на події (координація); • забезпечення такої організації робіт, за якої підприємство працює з максимальною віддачею без дефіциту ресурсів і своєчасно реагує на зміну зовнішніх умов (управління ресурсами); • проведення у життя узгодженої політики через всі структурні підрозділи компанії (проведення політики)
4	Забезпечення інформаційної підтримки виконання бізнес-процесів і управління роботою підприємства, тобто створення корпоративної інформаційної системи	<p>Створення корпоративної інформаційної системи, інформація в якій:</p> <ul style="list-style-type: none"> • точна та адекватна наявним завданням; • своєчасна; • повна; • зручна у використанні

**Ситуація № 1 «Славутський картонно-руберойдовий комбінат»**

Славутський картонно-руберойдовий завод є одним з найбільших у СНД виробників м'яких покрівельних матеріалів, лінолеуму та картону. В останні роки ситуація на підприємстві невпинно погіршується. У 2001 р. обсяг виробництва продукції становив 75—78 % у порівнянні з 2000 р.; у 2002 р. спостерігаємо ще більший спад: виробництво руберойду становило лише 44,5 % рівня попереднього року; лінолеуму — 43,9 %; картону — 40,6 %. Основною причиною зниження виробництва підприємство вважає низьку платоспроможність комбінату та споживачів його продукції протягом останніх років.

Таблиця 2.4.3

ВИПУСК ОСНОВНИХ ВИДІВ ПРОДУКЦІІ ВАТ «СЛАВУТСЬКИЙ КАРТОННО-РУБЕРОЙДОВИЙ КОМБІНАТ»

Найменування продукції	Од. виміру	Фактичний обсяг випуску						
		1999 р.	2000 р.	Темп зміни, %	2001 р.	Темп зміни, %	2002 р.	Темп зміни, %
М'яка покрівля	тис. м ²	44 461	52 222	117	39 304	75	17 506	44
Лінолеум	тис. м ²	2412	2212	92	1702	77	747	44
Картон, усього	т		21 621		16 295	75	6615	40
у т. ч. палітурний	т		781	—	1159	148	363	31

Фактичний рівень використання виробничих потужностей у 2002 р. становив:

- з випуску руберойду — 13,1 %;
- з випуску лінолеуму — 24,9 %;
- з випуску картону покрівельного — 11,8 %;
- з випуску картону палітурного — 1,2 %

Попит на продукцію Славутського картонно-руберойдового комбінату, яка ще не досягла необхідних стандартів якості, існує тільки на вітчизняному ринку та на ринках колишнього СРСР. Внаслідок фінансової кризи в Росії, яка зачепила й Україну і мала дуже негативний вплив на конкурентоспроможність української продукції, рубль девальвував значно більше, ніж гривня, тому українська продукція стала на 50—80 % дорожчою, ніж вітчизняні продукти на російському ринку. Це суттєво ускладнило для підприємства конкурентну боротьбу на російському ринку.

Недостатня увага керівництва комбінату останніх 8—10 років до впровадження нових технологій і модернізації обладнання призвела до того, що продукція підприємства не витримує конкуренції з іншими виробниками, про що свідчать результати діяльності підприємства в 2002 р.

Найбільші труднощі, на думку керівництва, пов'язані з постачанням на підприємство основної сировини, а саме бітуму. Ці проблеми викликані відсутністю технології глибинної переробки нафти на вітчизняних нафтопереробних заводах, що унеможливає виробництво в Україні необхідної для СКРК фракції бітуму. Саме через це бітум доводиться купувати в білоруських чи російських постачальників. У 2002 р. через несвоєчасну сплату валюти припинилось відвантаження нафтобітуму з Білорусі та підоснови з Прибалтики, що призвело до простою виробництва. Зросли ціни на сировину, а в кінцевому результаті — на продукцію підприємства. Оскільки ринок насичений імпортним лінолеумом і руберойдом, а питання захисту вітчизняного виробника в Україні невирішене, так само як і питання забезпечення виробництва вітчизняною сировиною, зокрема нафтобітумом, Славутський картонно-руберойдовий комбінат зіткнувся із труднощами структурного характеру. Внаслідок використання імпортної сировини (бітуму) підприємство відчуло падіння попиту на свою продукцію на вітчизняних ринках та ринках СНД. Обсяг оборотних коштів підприємства значно зменшився.

Через брак коштів неможливо було внести інвестиції в модернізацію виробничих ліній. У 2001 та 2002 рр. через нестачу коштів, необхідних для проведення розрахунку за імпортовану сировину, рівень виробництва знизився, послідовні поставки були перервані, особливо щодо бітуму, який купується в Білорусі.

На сьогодні СКРК не займається розробкою принципово нових видів продукції через обмеженість ресурсів. За оцінками керівництва, розмір інвестицій в переоснащення додаткової лінії з виробництва такої покрівлі становить приблизно 5 млн доларів США.

Теперішня організаційна структура СКРК містить низку рис, що характерні для підприємства командно-адміністративної економіки. Роль технічного директора лишається дуже великою, і більше 50 % працівників повинні звітувати безпосередньо йому. Така структура відображає стиль та підхід управління, який ґрунтується на концепції, мета якої полягає у збільшенні виробництва, на відміну від концепції, націленої на збільшення частки на ринку і обсягів реалізації. 33 % працівників зайняті безпосередньо у виробництві, а 50 % займаються ремонтом та обслуговуванням. Усього 4 % працюючих задіяні у непрофільних видах діяльності.

Вік найбільш застарілого обладнання на СКРК для виробництва покрівельних матеріалів та картону перевищує 25 років. Обладнання для виробництва лінолеуму було встановлено 8 років тому, а найновіше обладнання для виробництва палітурного картону було встановлене 2 роки тому.

Підприємство не дійшло висновку, що виробництво трьох видів продукції є найбільш оптимальною структурою його ділової активності. Хоча існує взаємодія у виробництві картону та покрівельного матеріалу, в умовах якого картон використовується як сировина для покрівельного матеріалу, підприємство не визначило, чи витрати на його виробництво перевищують ціну, за яку можна було купувати картон у іншого постачальника. Лінолеум є цілком окремою виробничою лінією. Більшість обладнання на заводі 30-річної давності і його амортизація становить 54 %. Ремонтний цех виконує усі необхідні ремонтні роботи і займається виробництвом значної частки запчастин.

На сьогоднішній день підприємство здійснює такі додаткові види діяльності: утримання сільськогосподарської ферми (свиноферма), тепличного господарства, швейного виробництва, м'ясопереробного виробництва (виробництво ковбас і м'ясокопильний цех).



Питання для обговорення

1. Які причини призвели до зменшення обсягів виробництва на Славутському картонно-руберойдовому комбінаті?
2. Запропонуйте можливі підходи до реструктуризації підприємства.
3. Які необхідно провести дослідження і розрахунки для розроблення програми реструктуризації?

Ситуація № 2 «Львівський абразивний комбінат»

ВАТ «Львівський абразивний комбінат» («Львівабразив») — єдине підприємство в Україні, що випускає абразивні матеріали: електрокорунд нормальний; карбід кремнію чорний, зелений, металургійний; карбід бору; шліфувальну шкурку на тканинній, фібровій і паперовій основах; інструмент на керамічній і бакелітовій зв'язках; нітрид бору; бокситовий агломерат. Основними споживачами абразивної продукції є підприємства машинобудування і металообробки, металургійної, аерокосмічної, хімічної та інших галузей промисловості. За основними видами продукції ВАТ «Львівський абразивний комбінат» займає монополію на ринку СНД та Східної Європи. Продукція комбінату має значний експортний потенціал і поставляється більш ніж у 20 країн світу, в тому числі у США, Німеччину, Японію, Італію та інші країни.

Виробництво абразивної продукції у світі вважається прибутковим, а світовий ринок абразивної продукції є висококонкурентним. За прогнозами західних спеціалістів, протягом найближчих 5 років світові продажі абразивних інструментів будуть зростати із середньорічним темпом 4,8% і до 2007 р. досягнуть 22 млрд доларів США. У 2002 р. вони становили 15,8 млн доларів.

Аналіз сучасної ситуації в галузі свідчить про стабілізацію зростання обсягів виробництва у світі; зони впливу світових виробників на різних сегментах ринку розподілені; має місце жорстка конкурентна боротьба російського і українського виробника за нішу на ринках Росії, прагнення суб'єктів галузі Російської Федерації об'єднатися до альянсу, залишивши «за бортом» серйозного конкурента — українського виробника — ВАТ «Львівський абразивний комбінат».

Наявність великих виробничих потужностей, унікальних технологій, кваліфікованої робочої сили, висока якість деяких видів продукції забезпечували стабільну роботу комбінату протягом багатьох років, давали можливість утримувати стійке фінансове становище, одержувати прибуток, розвивати виробництво і соціальну сферу. Однак після значного спаду виробництва в усіх галузях національної економіки і через труднощі зі збутом продукції, що виникли у зв'язку з цим, рівень використання виробничих потужностей на підприємстві значно знизився. Обсяги виробництва продукції за період з 1991 р. зменшилися майже удвічі. Дані щодо виробничих потужностей підприємства і рівня їх використання наведено у табл. 2.4.4.

Таблиця 2.4.4

ВИРОБНИЧІ ПОТУЖНОСТІ ВАТ «ЛЬВІВАБРАЗИВ» ПО ВИПУСКУ ОСНОВНИХ ВИДІВ ПРОДУКЦІЇ ТА РІВНІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

№ з/п	Основні види продукції	Од. виміру	Виробнича потужність	Рівень використання потужностей, %	
				2001 р.	2002 р.
1	Електрокорунд нормальний в куску	т	90 000	62,0	62,2
2	Шліфзерно і шліфпорошки	т	75 000	63,4	60,4
3	Мікропорошки ЕН	т	5000	16,8	17,7
4	Карбід кремнію у куску	т	30 000	40,2	40,7
5	Шліфзерно і шліфпорошки карбіду кремнію чорного	т	26 000	46,8	45,0
6	Мікропорошки карбіду кремнію чорного	т	3300	12,3	15,2
7	Абразивний інструмент на керамічній зв'язці на бакелітовій зв'язці	Т	31 600	16,7	17,4
		Т	21 000	15,8	16,7
		т	10 600	18,3	18,9
8	Карбід бору у куску	т	1200	11,8	11,3
9	Шліфшкурка	т м ²	8750	9,4	9,7
10	Вироби із шліфшкурки	т. м ²	2900	2,8	3,0
11	Картон	т	17 700	0,04	—
12	Агломерат	т	400 400	20,7	23,1
13	Нітрид бору	т	1300	3,7	3,9
14	Вогнетривкий припас	т	1470	49,2	50,7
15	Керамічна зв'язка	т	21 000	4,9	5,1

Як видно з табл. 5.4, найвищий рівень використання виробничих потужностей становить не більше 62 % при виробництві електрокорунду нормального. Дуже низьке завантаження виробничих потужностей — 3,0—3,9 % при виробництві виробів із шліфшкурки й нітриду бору, які є дуже перспективними для підприємства.

Останні декілька років характеризуються збільшенням обсягів реалізації продукції при одночасному погіршенні фінансових результатів діяльності (табл. 2.4.5).

Таблиця 2.4.5

ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВАТ «ЛЬВІВАБРАЗИВ»

№ з/п	Показники	Од. виміру	1999 р.	2000 р.	2001 р.	1 п/р 2002 р.
1	Виручка від реалізації продукції (без ПДВ)	Тис. доларів США	22 210,2	31 798,2	33 303,3	18 408,5
2	Витрати на виробництво	«	19 362,5	31 270,5	33 117,4	18 344,0
3	Прибуток від реалізації	«	2847,7	527,7	185,9	64,4
4	Інші доходи	«	2304,4	937,7	1077,9	1852,6
5	Прибуток балансовий	«	5152,1	1465,4	1263,8	1917,0
6	Витрати на утримання соціально-побутової сфери	«	1310,0	1845,7	1509,2	662,6
7	Рентабельність продукції	%	12,8	1,7	0,6	0,4

Дані табл. 2.4.5 свідчать про поступове погіршення основних параметрів функціонування підприємства, незважаючи на зростання виручки від реалізації продукції. У табл. 5.6 наведено темпи зростання (падіння) економічних показників підприємства.

Таблиця 2.4.6

ТЕМПИ ЗРОСТАННЯ (ПАДІННЯ) ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ВАТ «ЛЬВІВАБРАЗИВ», % ДО ПОПЕРЕДНЬОГО РОКУ

№ з/п	Показники	1999 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.
1	Виручка від реалізації продукції	100	143,2	104,7	110,6
2	Витрати на виробництво	100	161,5	105,9	110,8
3	Прибуток від реалізації продукції	100	18,5	35,2	68,8

Як видно з табл. 2.4.6, темпи збільшення витрат на виробництво продукції випереджували темпи збільшення обсягів виробництва, в результаті відбулося різке зниження рентабельності реалізованої продукції з 12,8 % у 1999 р. до 0,6 % у 2001 р. і подальше її зниження у 2002 р. до 0,4 %.



Питання для обговорення

1. Обґрунтувати доцільність/недоцільність реструктуризації підприємства.
2. Які внутрішні і зовнішні чинники спричиняють можливу необхідність реструктуризації підприємства?
3. Запропонуйте можливі підходи до реструктуризації підприємства.



Темати рефератів

1. Закордонний досвід здійснення реструктуризації підприємств.
2. Специфіка реструктуризаційних процесів в Україні.
3. Необхідність реструктуризації українських підприємств.
4. Специфіка організаційної реструктуризації підприємства.
5. Реструктуризація маркетингової діяльності підприємства.
6. Інвестиційні рішення у процесі реструктуризації.
7. Зміни корпоративної культури у процесі реструктуризації.
8. Реструктуризація у виробничій сфері.
9. Реструктуризація фінансової діяльності підприємства.

2.4.5. Тестові питання для перевірки знань

1. Якщо мотивом реструктуризації є поява новаторських організаційних концепцій, то основним завданням реструктуризації є:
 - а) ліквідація низькопродуктивних структурних ланок;
 - б) створення стратегічно ефективної організаційної структури;
 - в) нове розуміння організації.
2. Підрозділ, який відповідає лише за витрати, — це:
 - а) центр виручки;
 - б) центр прибутку;
 - в) центр витрат;
 - г) центр інвестування.

3. *Забезпечення ліквідності й суттєве покращання результатів діяльності підприємства протягом 3—4-х місяців — це:*

- а) оперативна реструктуризація;
- б) стратегічна реструктуризація;
- в) фінансова реструктуризація;
- г) технічна реструктуризація;
- д) управлінська реструктуризація;
- е) правова реструктуризація.

4. *Оптимальне співвідношення між витратами і випуском продукції існує для:*

- а) центрів прибутку;
- б) центрів витрат;
- в) центрів виручки;
- г) центрів інвестицій.

5. *Оцінка ефективності функціонування яких центрів здійснюється шляхом розрахунку показників рентабельності капіталовкладень, окупності інвестованого капіталу, внутрішньої норми дохідності:*

- а) центрів витрат;
- б) центрів прибутку;
- в) центрів виручки;
- г) центрів інвестицій?

6. *Період оперативної реструктуризації не повинен перевищувати:*

- а) 1—2 місяців;
- б) 3—4 місяців;
- в) 5—6 місяців.

7. *Досягнення довготермінової конкурентоспроможності забезпечується у процесі:*

- а) оперативної реструктуризації;
- б) стратегічної реструктуризації;
- в) фінансової реструктуризації;
- г) технічної реструктуризації;
- д) управлінської реструктуризації;
- е) правової реструктуризації.

8. *Здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здат-*

них привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва, це:

- а) корпоративне управління;
- б) реорганізація підприємства;
- в) реструктуризація підприємства.

9. Керівник якого центру оцінюється насамперед шляхом зіставлення планових (нормативних) і фактичних витрат на одиницю продукції

- а) виручки;
- б) прибутку;
- в) витрат;
- г) інвестицій?

2.5. Бізнес-діагностика підприємств у процесі їх реструктуризації



2.5.1. Методичні вказівки до вивчення теми

Першим етапом і запорукою успіху реструктуризації є комплексна бізнес-діагностика підприємства, орієнтована на визначення його проблем, слабких і сильних сторін, місця на ринку і серед конкурентів. Діагностика повинна дати кількісну та якісну оцінку стану підприємства як цілісного організму стосовно зовнішнього бізнесоточення і включає ситуаційний, організаційно-управлінський, фінансово-економічний та виробничо-господарський аналіз діяльності підприємства, а також аналіз його кадрового потенціалу та оцінку ринкової вартості. Основне завдання вивчення теми полягає в усвідомленні сутності, особливостей, засвоєнні інструментарію та показників окремих напрямів діагностики.

Ситуаційний аналіз призначений для оцінки місця, яке підприємство посідає в існуючому бізнес-просторі, основних чинників, що впливають на його функціонування, а також укрупнених характеристик його діяльності. Результати ситуаційного аналізу є основними вихідними даними для розроблення стратегії розвитку підприємства, а також для формування цілей і завдань проекту реструктуризації в цілому або окремих його заходів. Під час вивчення матеріалу слід звернути увагу на складові цього аналізу, їх зміст та взаємозв'язок.

Наступним напрямом діагностики є організаційно-управлінський аналіз, основна мета якого — вивчення системи цілей організації і стратегії їхнього досягнення, організаційної структури управління, управлінських процесів та організаційної культури. Важливо засвоїти перелік чинників, які впливають на окремі складові організаційно-управлінського аналізу (аналіз цілей і стратегії, організаційної структури, процесів управління, інформаційної та організаційної культури). Необхідно приділити увагу вивченню та усвідомленню основних висновків та результатів проведення організаційно-управлінського аналізу діяльності підприємства під час його реструктуризації.

Фінансово-економічний аналіз орієнтований на оцінку фінансового становища, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. У процесі вивчення матеріалу слід з'ясувати, яким чином, за допомогою яких показників та методів фінансово-економічний аналіз дозволяє оцінити результати та ефективність діяльності підприємства, виявити напрями й обмеження розвитку з точки зору його фінансового становища, сформулювати вимоги до фінансової реструктуризації. Основними питаннями, на які необхідно звернути увагу під час вивчення теми, є загальна схема фінансово-економічного аналізу, його завдання та основні методи, способи розрахунку основних фінансових коефіцієнтів.

Далі слід перейти до вивчення сутнісної характеристики виробничо-господарського аналізу діяльності підприємства, метою якого є оцінювання рівня ефективності застосування ресурсів для виробництва і реалізації продукції, виявити ефективність операційної діяльності. Увагу слід приділити розгляду основних завдань і робіт, які виконуються під час цього аналізу, засвоєнню його змісту та основних показників.

Аналіз кадрового потенціалу орієнтований на виявлення резервів колективу, структури індивідуально-психологічних і соціальних якостей персоналу, управлінських факторів. Цей напрям аналізу дозволяє ефективно підготуватися до реструктуризації, оскільки від позиції колективу значною мірою залежить проведення реструктуризації, а в остаточному підсумку успіх діяльності підприємства залежить насамперед від особистісних і професійних якостей її працівників, їхньої здатності працювати ефективно і взаємозалежно. Вивчаючи це питання, необхідно розглянути цілі, напрями та показники оцінки персоналу, а також усвідомити специфічні аспекти аналітичної діаг-

ностики кадрового потенціалу підприємства, пов'язані з необхідністю його реструктуризації.

Етап оцінки ринкової вартості є завершальним у рамках підготовки підприємства до реструктуризації. Його метою є оцінка ринкової вартості підприємства в цілому, аналіз доцільності існування і перспектив його розвитку в ринковому економічному просторі. Під час вивчення матеріалу слід усвідомити сутність показника ринкової вартості підприємства, основні методи його розрахунку, їх особливості та сфери використання, специфічні аспекти визначення вартості бізнесу в процесі реструктуризації. Окрему увагу необхідно приділити розгляду реструктуризаційної моделі МакКінсі як методу визначення можливостей для реструктуризації підприємства на основі управління його вартістю.



2.5.2. План семінарського заняття

1. Зміст і значення бізнес-діагностики підприємств у процесі їх реструктуризації.
2. Характеристика сутності та складових ситуаційного аналізу.
3. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.
4. Основні методи, показники та схема фінансово-економічного аналізу стану підприємства.
5. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства.
6. Аналіз кадрового потенціалу підприємства.
7. Особливості визначення ринкової вартості підприємства у процесі його реструктуризації.



Література

1. Гончарук В. А. Развитие предприятия. — М.: Дело, 2000. — 208 с.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с.

3. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. — 576 с.
4. Мендрул О. Г. Оцінка вартості підприємств у контексті реструктуризації // Український інвестиційний журнал «Welcome». — 1998. — № 11—12. — С. 40
5. Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 512 с.
6. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро; Под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2001. — 456 с.
7. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
8. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2000. — 412 с.
9. Уолли К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: Пер. з англ. — К.: Всеуито: Наук. думка, 2001. — 367 с.
10. Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли. Преобразование организации: Пер. с англ. — М., 1999. — 360 с.



2.5.3. Ілюстративний матеріал до вивчення теми

Таблиця 2.5.1

СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ

Напрями аналізу	Зміст
Аналіз системи цілей підприємства та стратегій їхнього досягнення	Виявлення й аналіз місії організації, цілей та обмежень для їх досягнення; визначення й аналіз стратегій підприємства
Аналіз організаційної структури	Дослідження існуючих організаційно-структурних одиниць та їхніх взаємозв'язків
Аналіз процесів управління	Ідентифікація, моделювання й аналіз процесів

Закінчення табл. 2.5.1

Напрями аналізу	Зміст
Аналіз структури інформації	Аналіз і структуризація інформації, що циркулює на підприємстві
Аналіз організаційної культури	Дослідження внутрішньофірмових символів, історії та традицій

Таблиця 2.5.2

ЗМІСТ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Напрями аналізу	Зміст
Аналіз фінансових результатів діяльності	Аналіз рівня, структури і динаміки прибутку як основного показника, що характеризує результат діяльності підприємства; оцінка чинників, що його визначають
Аналіз потоку грошових коштів	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Аналіз джерел і напрямів використання коштів ➤ Оцінка достатності коштів для ведення поточної діяльності ➤ Оцінка достатності коштів для ведення інвестиційної діяльності ➤ Оцінка здатності розплатитися за боргами
Аналіз фінансового становища	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Загальна оцінка фінансового становища ➤ Аналіз фінансової стійкості ➤ Аналіз ліквідності балансу ➤ Аналіз ділової активності і платоспроможності ➤ Аналіз оборотності запасів, кредиторської і дебіторської заборгованості
Аналіз ефективності діяльності	Динаміка показників прибутку, рентабельності й ділової активності
Аналіз ефективності інвестиційних проектів	Оцінка ефективності реалізації інвестиційних проектів підприємства

Таблиця 2.5.3

СХЕМА АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Напрями аналізу		Результат
Попередній аналіз фінансового становища	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Активи ➤ Пасиви ➤ Майно ➤ Запаси і витрати 	Динаміка абсолютних і відносних фінансових показників підприємства. Загальна оцінка фінансового становища, визначення платоспроможності і структури балансу підприємства
Аналіз фінансової стійкості		Визначається надійність підприємства з погляду його платоспроможності
Аналіз ліквідності балансу підприємства		Оцінка поточної і перспективної ліквідності балансу, тобто здатності підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Коефіцієнт ліквідності визначається покриттям зобов'язань підприємства його активами, термін переведення яких у гроші відповідає терміну погашення зобов'язань
Аналіз фінансових коефіцієнтів		Абсолютні значення коефіцієнтів на початок і кінець періоду та їхні нормативні значення. Коефіцієнти використовуються для дослідження змін стійкості підприємства або проведення порівняння декількох конкуруючих підприємств
Аналіз фінансових результатів діяльності, рентабельності й ділової активності		Динаміка показників прибутку, рентабельності й ділової активності

Таблиця 2.5.4

ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ, ЩО РЕКОМЕНДУЮТЬСЯ ДЛЯ АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ ПІД ЧАС ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У ПРОЦЕСІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Показник	Що показує	Як розраховується	Коментар
Показники ліквідності			
Загальний коефіцієнт покриття	Достатність оборотних коштів у підприємства, що можуть бути використані ним для погашення своїх короткострокових зобов'язань	Відношення поточних активів (оборотних коштів) до поточних пасивів (короткотермінових зобов'язань)	Від 1 до 2. Нижня границя обумовлена тим, що оборотних коштів повинно бути достатньо для покриття своїх короткотермінових зобов'язань. Перевищення над короткотерміновими зобов'язаннями більш ніж у 2 рази вважається також небажаним, оскільки свідчить про нераціональне вкладення підприємством своїх коштів і неефективне їх використання
Коефіцієнт термінової ліквідності	Прогнозовані платіжні можливості підприємства за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами	Відношення грошових коштів, вартості короткотермінових цінних паперів, суми мобілізованих коштів у розрахунки з дебіторами до короткотермінових зобов'язань	1 і вище. Низькі значення вказують на необхідність постійної роботи з дебіторами для забезпечення можливості переведення найбільш ліквідної частини оборотних коштів у грошову форму для розрахунків зі своїми постачальниками
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації коштів	Ступінь залежності платоспроможності підприємства від матеріально-виробничих запасів і витрат з погляду необхідності мобілізації коштів для погашення своїх короткотермінових зобов'язань	Відношення матеріально-виробничих запасів і витрат до суми короткотермінових зобов'язань	0,5—0,7

Показники фінансової стійкості			
Співвідношення позикових і власних коштів	Який обсяг позикових коштів підприємство залучило на 1 грн вкладених в активи власних коштів	Відношення всіх зобов'язань підприємства (кредити, позики і кредиторська заборгованість) до власних коштів (власного капіталу)	Значення співвідношення повинне бути менше 0,7. Перевищення зазначеної границі означає залежність підприємства від зовнішніх джерел коштів, втрату фінансової стійкості (автономності)
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Наявність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для забезпечення його фінансової стійкості	Відношення власних оборотних коштів до загальної величини оборотних коштів підприємства	Нижня границя — 0,1. Чим вище показник (близько 0,5), тим краще фінансове становище підприємства, тим більше в нього можливостей для проведення незалежної фінансової політики
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Здатність підприємства підтримувати рівень власного оборотного капіталу і поповнювати оборотні кошти в разі потреби за рахунок власних джерел	Відношення власних оборотних коштів до загальної величини власних коштів (власного капіталу) підприємства	0,2—0,5. Чим ближче значення показника до верхньої границі, що рекомендується, тим більше можливостей фінансового маневру в підприємства
Показники рентабельності			
Рентабельність чистих активів за чистим прибутком	Ефективність використання коштів, що належать власникам підприємства. Виступає основним критерієм під час оцінювання рівня котирування акцій на фондовому ринку	Відношення чистого прибутку до середньої за період величини чистих активів	Рентабельність чистих активів за чистим прибутком повинна забезпечувати окупність коштів акціонерів, укладених у підприємство

Закінчення табл. 2.5.4

Показник	Що показує	Як розраховується	Коментар
Рентабельність реалізованої продукції	Ефективність витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції	Відношення прибутку від реалізованої продукції до обсягу витрат на виробництво реалізованої продукції	Динаміка коефіцієнта може свідчити про необхідність перегляду цін або посилення контролю за собівартістю реалізованої продукції
Показники ділової активності			
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	Швидкість обороту матеріальних і грошових ресурсів підприємства за період, що аналізується, або скільки гривень обороту (виручки) знімається з кожної гривні даного виду активів	Відношення обсягу чистої виручки від реалізації до середньої за період величини вартості матеріальних оборотних коштів, грошових коштів і короткотермінових цінних паперів	Нормативного значення немає, однак зусилля керівництва підприємства у всіх випадках повинні бути спрямовані на прискорення оборотності. Якщо підприємство постійно звертається до додаткового використання позикових коштів (кредити, позики, кредиторська заборгованість), виходить, що існуюча швидкість обороту генерує недостатню кількість грошових коштів для покриття витрат і розширення його діяльності
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Швидкість обороту вкладеного власного капіталу або активність грошових коштів, якими ризикують акціонери	Відношення чистої виручки від реалізації до середнього за період розміру власного капіталу	Якщо показник рентабельності власного капіталу не забезпечує його окупність, то даний коефіцієнт оборотності означає бездіяльність частини власних коштів, тобто свідчить про нераціональність їх структури. У разі зниження рентабельності власного капіталу необхідно забезпечити відповідне збільшення оборотності

Таблиця 2.5.5

СТРУКТУРА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРЬСЬКОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА

Напрями аналізу	Зміст	Основні показники
Аналіз використання основних фондів	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Розмір, структура та динаміка вартості основних фондів ➤ Ефективність використання основних фондів ➤ Ефективність витрат на утримання устаткування 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Фондовіддача основних виробничих фондів ➤ Фондомісткість ➤ Розмір амортизаційних відрахувань
Аналіз використання матеріальних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Забезпеченість матеріальними ресурсами ➤ Ритмічність, якість, комплектність постачань ➤ Розмір і частка транспортних витрат ➤ Втрати від заміни матеріалів, простою устаткування ➤ Вплив постачання на обсяг випуску продукції і собівартість 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Матеріаловіддача ➤ Матеріалоемність
Аналіз використання праці і заробітної плати	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Аналіз кількості, динаміки трудових ресурсів ➤ Склад, структура, рівень кваліфікації ➤ Аналіз впливу кількості на динаміку виробництва продукції ➤ Оцінка продуктивності праці, її динаміки, визначення інтенсивних і екстенсивних чинників зростання продуктивності праці, виявлення резервів її зростання ➤ Виявлення розмірів і динаміки середньої заробітної плати, її частки в собівартості, дослідження темпів зростання заробітної плати, оцінка резервів підвищення ефективності використання фонду заробітної плати 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Продуктивність праці ➤ Частка заробітної плати у собівартості продукції

Таблиця 2.5.6

ПОКАЗНИКИ І ЦІЛІ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Показники	Оцінка результатів роботи	Якість і кількість роботи, ініціативність, здатність до керівництва, ступінь участі у підготовці підлеглих	
	Оцінка характеру	Поведінка на роботі: дисциплінованість, відповідальність, комунікабельність, здатність до роботи в команді тощо	
	Оцінка здібностей	Особливі здібності	Знання, технічні навички, освіта
		Психологічні здібності	Здатність до прийняття рішень Здатність до ведення переговорів Здатність до планування Здатність до організації робіт
Цілі	Ідентифікація переваг і недоліків Оцінка стану виконання робіт Налагодження оптимальної і справедливої робочої атмосфери		Пошук невиявлених здібностей Керівництво роботою Визначення зарплати, переведення на інше робоче місце, просування за посадою

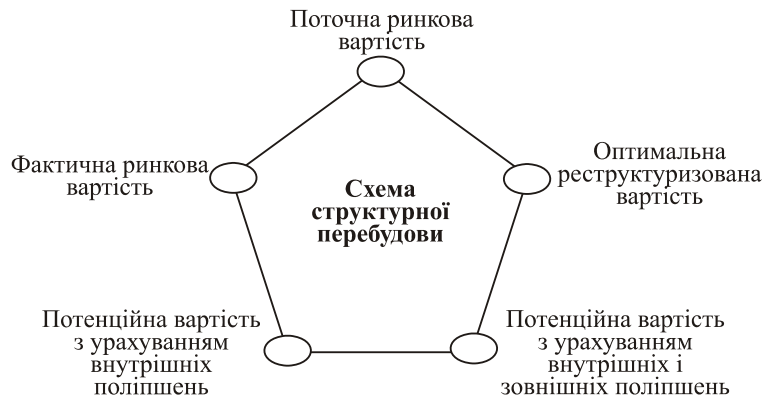


Рис. 2.5.1. Пентаграма структурної перебудови МакКінсі



2.5.4. Навчальні завдання

Кейс «Томенко»

Микола Томенко, Президент компанії «Томенко і К», аналізує ситуацію, яка склалася на його фірмі унаслідок здійснення заходів щодо підвищення ефективності господарювання. Рекомендації з цього приводу дав йому його син, випускник Київського національного економічного університету, нині працівник відомої консалтингової компанії.

Отже, рік тому за рекомендацією сина Президент вніс суттєві зміни до структури своєї компанії, яка займається, головним чином, виробництвом електромоторів і морозильних камер.

Упродовж року нова структура фірми була такою (рис. 2.5.2):

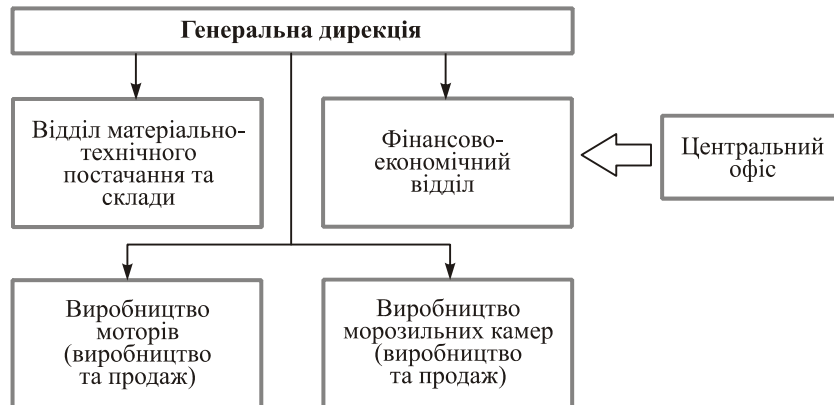


Рис. 2.5.2. Організаційна структура компанії «Томенко і К»

У минулому вся діяльність фірми була сконцентрована географічно в одному місці, обов'язки кожного сектору окремо ніколи чітко не формулювалися. Електромотори, що виробляються на фірмі, використовуються як для виробництва морозильних камер, так і для реалізації стороннім покупцям.

Основними бухгалтерськими інструментами, які використовувалися для управління підприємством, були баланс і звіт про фінансові результати. Результати діяльності сектору «Мотори» і сектору «Морозильні камери» ніколи не розглядалися окремо.

Але останні нововведення спричинили численні зміни у персоналі, розташуванні, інвестиціях і методах управління.

Персонал:

- колишній начальник виробництва був призначений директором сектору «Морозильні камери»;
- найняли молодого випускника факультету економіки та управління КНЕУ очолювати сектор «Мотори»;
- бухгалтер став фінансовим директором.

Розташування та інвестиції

Існуючі потужності були продані, а всі нові будівлі та споруди орендовані. Все виробниче обладнання було замінено. Тут уперше виявилася децентралізація в прийнятті рішень:

- директор сектору «Морозильні камери» вирішив влаштуватися на одному з цехів приватизованого підприємства, орендованому за 130 000 грн на рік. Він закупив нове виробниче обладнання (з нормативним терміном служби 10 років) вартістю 2 500 000 грн;
- директор сектору «Мотори» обрав невелику промислову будівлю, зручно розташовану поблизу залізничного вокзалу з орендною платою 80 000 грн. Він також закупив нове обладнання (з нормативним терміном служби 10 років) вартістю 1 000 000 грн;
- крім того, було знайдено приміщення під склад з численними офісами, з орендною платою 100 000 грн за рік. Було вирішено влаштувати там центральний офіс фірми, розмістити офіс для Генеральної дирекції та фінансово-економічного відділу, склади для матеріально-технічного постачання і зберігання комплектуючих виробів.

Методи управління

- було вирішено, що кожний сектор матиме велику автономність в управлінні і зможе продавати продукцію та закуповувати комплектуючі там, де захоче, тобто або на фірмі, або у сторонніх покупців. Тому, щоб продавати на сторону, кожний з директорів знайшов комерційних агентів, з якими уклав угоди з оплатою у вигляді комісійних;
- кожний сектор і служба найняли свій власний персонал, яким вони безпосередньо керують;
- домовлено, що будуть виділені центри відповідальності, які оцінюватимуться за встановленими показниками для кожного сектору.

Результати минулого року

Результати виявилися поганими, оскільки збиток становив 133 000 грн, у той час як попередні роки у більшості випадків були прибутковими і дозволяли Миколі Томенку, головному акціонеру фірми, отримувати регулярно дивіденди в середньому розміром 5 % від власних коштів. Він розраховував і надалі мати такі результати і був дуже схвильований з приводу такої збиткової ситуації.

Оцінка діяльності центрів відповідальності

Отримавши завдання від Президента, фінансовий директор здійснив аналіз виникнення цих збитків. При цьому він керувався рекомендаціями сина Миколи Томенка, який на початку року запропонував здійснити в компанії реорганізаційні зміни. Фінансовий директор зрозумів ці рекомендації таким чином:

- на фірмі є два центри прибутку — сектор «Мотори» і сектор «Морозильні камери», і на цьому рівні слід вимірювати прибутки або збитки;

Показники діяльності фірми за останній рік

Таблиця 2.5.7

ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ

Витрати	Сума, грн	Доходи	Сума, грн
Придбання деталей	1 204 000	Реалізація продукції	4 770 000
Придбання моторів	225 000		
Зарплата і відрахування	1 750 000		
Оренда	310 000		
Витрати палива та енергії	252 000		
Комісійні	166 500		
Реклама	405 000		
Фінансові витрати	240 000		
Амортизаційні відрахування	350 000		
Усього	4 903 000	Усього	4 770 000
		Збиток	- 133 000

Таблиця 2.5.8

БАЛАНС НА 31 ГРУДНЯ МИНУЛОГО РОКУ

Актив		Пасив	
Основні фонди	3 500 000	Статутний капітал	2 800 000
Знос	350 000	Резервний фонд	93 000
Залишкова вартість	3 150 000	Збитки	- 133 000
Товаро-матеріальні запаси	986 000	Власний капітал	2 760 000
Дебіторська заборгованість	615 000	Довготермінові кредити і позики	2 000 000
Грошові кошти	9 000		
Баланс	4 760 000		4 760 000

- з другого боку, адміністрація фірми є центром витрат. І, оскільки хтось повинен взяти на себе ці витрати, то вони повинні бути віднесені (за допомогою розподілу) до двох центрів прибутку, про які йшлося вище;

- внутрішній аналіз, організований на таких засадах, передбачає наступні розрахунки по кожному сектору:

- оцінка обсягів реалізації;
- оцінка витрат;
- розподіл адміністративних витрат по секторах;
- оцінка результату (прибуток, збиток) по кожному сектору.

Адміністративні витрати

У системі бухгалтерського обліку на фірмі до адміністративних витрат відносилися такі статті:

Зарплата і відрахування адміністративного персоналу	250 000	Генеральна дирекція
	120 000	Фінансово-економічний відділ
	80 000	Матеріально-технічний відділ
Фінансові витрати	240 000	Відсотки за користування кредитом 2 000 000 за ставкою 12 %
Оренда	100 000	Оренда офісу
	80 000	Оренда в секторі «Мотори»
	130 000	Оренда в секторі «Морозильні камери»
Реклама	45 000	Рекламна кампанія по моторах
	360 000	Рекламна кампанія по морозильних камерах
Амортизація	100 000	Амортизація обладнання в секторі «Мотори»
	250 000	Амортизація обладнання в секторі «Морозильні камери»
Усього загальних витрат по офісах	1 755 000	

Фінансовий директор вирішив віднести ці витрати по офісах на два сектори пропорційно їх витратам на персонал. Це ключ до

розподілу, який він використовував багато років і який завжди застосовував для оцінки рентабельності деяких видів продукції.

Витрати на персонал такі:

300 000	Сектор «Мотори»
1 000 000	Сектор «Морозильні камери»
1 300 000	Усього

Витрати по офісах розподілені в таких пропорціях:

Віднесено до сектору «Мотори»	$1\,755\,000 \times 3/13 =$	405 000
Віднесено до сектору «Морозильні камери»	$1\,755\,000 \times 10/13 =$	1 350 000

Результати роботи сектору «Мотори»

Реалізація стороннім покупцям	450 000	(1 000 моторів по 450 грн)
Реалізація всередині підприємства	550 000	(2 200 моторів по 250 грн) (1*)
УСЬОГО ПРОДАЖІВ	1 000 000	
Закупка деталей	448 000	(32 000 деталей по 14 грн)
Зарплата і відрахування	300 000	
Електроенергія	52 500	
Комісійні посередникам	22 500	
Частка загальних витрат по офісу	405 000	
УСЬОГО ВИТРАТ	1 228 000	
РЕЗУЛЬТАТ	- 228 000	(збиток)

(1*) Виробничі витрати такі:

Закупки деталей	448 000
Зарплата і відрахування	300 000
Електроенергія	52 500
УСЬОГО	800 500

Сектор, виробивши 3200 моторів за рік, має собівартість одиниці:

800 500 / 3 200 = 250,15 (грн).

Результати роботи сектору «Морозильні камери»

Реалізація стороннім покупцям	4 320 000	(2 700 морозильників по 1 600 грн)
Закупки моторів на стороні	225 000	(500 моторів по 450 грн)
Закупки моторів усередині підприємства	550 000	(2 200 моторів по 250 грн)
Закупки деталей	756 000	(54 000 деталі по 14 грн) (2*)
Зарплата і відрахування	1 000 000	
Електроенергія	200 000	
Комісійні посередникам	144 000	
Витрати по офісу	1 350 000	
УСЬОГО ВИТРАТ	4 225 000	
РЕЗУЛЬТАТ	95 000	(прибуток)

Висновки Президента

Микола Томенко запитав у фінансового директора аналіз результатів. Фінансовий директор стверджує, що управління за допомогою центрів відповідальності є хорошою ідеєю, але результат роботи, на жаль, негативний:

Результат сектору «Мотори»	– 228 000	(збиток)
Результат сектору «Морозильні камери»	+ 95 000	(прибуток)
Загальний результат	– 133 000	(збиток)

Микола Томенко зробив висновок, що молодий випускник, який очолив сектор «Мотори», був не таким хорошим спеціалістом, як це передбачалося, тоді як «ветерани» показали себе як найкраще: по-перше, сектор «Морозильні камери» дав прибуток, по-друге, служба матеріально-технічного постачання досягла прекрасної ціни (14 грн замість 15) — на 86 000 куплених деталей дохід становив 86 000 грн. Він вирішив подякувати їм за ро-

боту. Що ж стосується директора сектору «Мотори», то його контракт не буде продовжений.

Син Миколи Томенка захотів провести власний аналіз системи оцінки результатів центрів відповідальності, щоб прояснити цю ситуацію, і пропонує Вам взяти участь у роботі.



Тема рефератів

1. Інструментарій аналізу конкурентного середовища підприємства у процесі його реструктуризації.
2. Сутність і види бенчмаркінгу.
3. Використання моделі «Система 20 ключів» для діагностики підприємства.
4. Сутність ланцюга створення доданої вартості на підприємстві.
5. Сутнісна характеристика і принципи побудови економічної моделі підприємства.
6. Стратегічний аудит підприємства.
7. Специфіка оцінки трудового потенціалу під час реструктуризації підприємства.
8. Характеристика, основна мета та висновки Пентаграми МакКінсі у процесі управління реструктуризацією підприємства.
9. Особливості оцінки вартості підприємств у процесі їх реструктуризації.
10. Управління вартістю підприємства у процесі його реструктуризації.

2.5.5. Тестові питання для перевірки знань

1. У процесі аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства виконується така робота:
 - а) аналізується позичковий капітал;
 - б) обчислюються показники ліквідності та платоспроможності;
 - в) аналізуються витрати на виробництво;
 - г) аналізується рух основних фондів та амортизаційних відрахувань;
 - д) оцінюються показники праці.

2. До основних показників, які характеризують структуру капіталу та фінансову незалежність підприємства, відносять:

- а) показник фінансового лівериджу;
- б) показник абсолютної ліквідності;
- в) коефіцієнт покриття;
- г) коефіцієнт автономії;
- д) коефіцієнт фінансової стабільності.

3. Основні показники ліквідності та платоспроможності підприємства:

- а) коефіцієнт покриття;
- б) рентабельність продажу;
- в) оборотність оборотних засобів;
- г) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- д) коефіцієнт фінансового лівериджу.

4. Підприємство вважатиметься неплатоспроможним у такому разі:

- а) наявних активів у ліквідній формі недостатньо для задоволення в установленій строк вимог, висунутих до підприємства кредиторами;
- б) коефіцієнт абсолютної ліквідності є меншим за 0,2;
- в) коефіцієнт покриття дорівнює 1;
- г) надто низьким є значення показника фінансового лівериджу;
- д) до арбітражного суду надійшов позов з боку кредиторів.

5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає:

- а) частину короткотермінової заборгованості, яку підприємство може погасити найближчим часом;
- б) частку довготермінових позик, залучених для фінансування активів підприємства;
- в) ступінь мобільності використання власних коштів підприємства;
- г) частку чистого оборотного капіталу у структурі активів балансу;
- д) залежність підприємства від довготермінових зобов'язань.

6. До основних показників оцінки ділової активності підприємства належать:

- а) продуктивність праці;
- б) фондвіддача;

- в) ринковий курс акцій;
- г) оборотність коштів у розрахунках;
- д) оборотність основного капіталу.

7. Діагностуючи сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні ризики та додаткові шанси, застосовують такі методи:

- а) софт-аналіз;
- б) бенчмаркінг;
- в) нуль-базис бюджетування;
- г) вартісний аналіз;
- д) свот-аналіз.

2.6. Організація робіт з реструктуризації підприємства



2.6.1. Методичні вказівки до вивчення теми

Основною метою вивчення даного розділу є засвоєння специфічних аспектів організації роботи з реструктуризації підприємства, інструментарію здійснення та особливостей розроблення бізнес-плану, програми та організаційного проекту реструктуризації. На початку вивчення розділу слід розглянути основні етапи проведення реструктуризації. Необхідно зрозуміти цілі та вихідні результати кожного етапу, взаємозв'язок між ними. Модель здійснення реструктуризації передбачає певну логічну послідовність заходів, часове і змістовне узгодження яких є необхідною умовою ефективності реформування.

Далі слід більш детально розглянути заходи, що відбуваються на окремих етапах. Розглядаючи особливості розроблення концепції реструктуризації (другий етап), необхідно приділити увагу дослідженню проблем, що можуть виникнути під час цієї роботи, пов'язаних в першу чергу з необхідністю врахувати зміни зовнішнього середовища, складністю процесів трансформації, а також якісному характеру категорій та необхідністю, як

правило, одночасно здійснювати зміни у багатьох сторонах діяльності підприємства. Основна особливість цього етапу підготовки реструктуризації полягає в тому, що менеджери і керівники здійснюють роботу насамперед не з кількісними, а з якісними категоріями, такими як «бачення» та «місія підприємства», «критичні чинники успіху», «цілі і корпоративні стратегії», «сегменти ринку», «бізнес-процеси», «портрет підприємства», «модель існуючого бізнесу», «стратегічний продукт», «проектні ситуації», «ідеї проектів».

У результаті розроблення концепції реструктуризації на підприємстві створюється добре узгоджена програма дій. Для ефективного проведення реструктуризації необхідна розробка комплексної програми, яка має синтезувати результати аналітичної роботи і на їх основі чітко сформулювати завдання, шляхи, способи, умови досягнення поставлених цілей, майбутні заходи, ресурси та їх джерела. Можливі розділи програми — мета і зміст робіт, загальна характеристика підприємства, аналіз фінансово-господарського стану, аналіз товарних ринків і кон'юнктури продукції, план реструктуризації активів, план реструктуризації пасивів, план реформування системи управління, приблизний календарний план заходів, фінансовий план, оцінка ризиків, контроль за виконанням.

Реструктуризація здійснюється на основі бізнес-плану або його різновиду — організаційного проекту, що являє собою формалізований опис моделі розвитку підприємства відповідно до обраних цілей його реформування. Якість розробленого бізнес-плану багато в чому визначає успіх реструктуризації підприємства. Цей документ включає формалізацію стратегії і тактики здійснення, виділення перспективних цілей у рамках проекту, механізмів їхнього досягнення і ресурсного забезпечення. Затверджений бізнес-план конкретизується у вигляді плану реструктуризації, який уточнює систему заходів, передбачених цілями, їх зміст, збалансованість ресурсів, обсяг, методи, послідовність і терміни виконання робіт у рамках проекту реструктуризації.

Структура бізнес-плану реструктуризації істотно залежить від сфери діяльності підприємства, перспектив його розвитку.

Більш традиційною формою проектування процесів реструктуризації є організаційний проект, який може розроблятися як альтернатива або в доповнення бізнес-плану. Він може бути частиною загального проекту реструктуризації та орієнтуватися в

першу чергу на реорганізацію організаційної структури підприємства.

Організація управління проектом реструктуризації передбачає виконання таких дій, як планування, фінансування, створення команд, підготовка проекту до запуску.



2.6.2. План семінарського заняття

1. Основні етапи здійснення реструктуризації підприємства. Зміст заходів на кожному етапі.

2. Характеристика елементів моделі реструктуризації підприємства.

3. Особливості розробки концепції реструктуризації.

4. Специфіка бізнес-плану реструктуризації.

5. Організація управління проектом реструктуризації.

6. Планування проекту реструктуризації.



Література

1. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро; Под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2001. — 456 с.

2. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт. — М.: Приор, 2001. — 320 с.

3. Фут Н., Хенсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра // Вестник МакКинси. — № 3. www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue3

4. Чернецов Г. Применение методов управления проектами при реализации программ реструктуризации // Общественная корпорация МИР УПРАВЛЕНИЯ. Материалы проекта www.projectmanagement.ru



2.6.3. Ілюстративний матеріал до вивчення теми

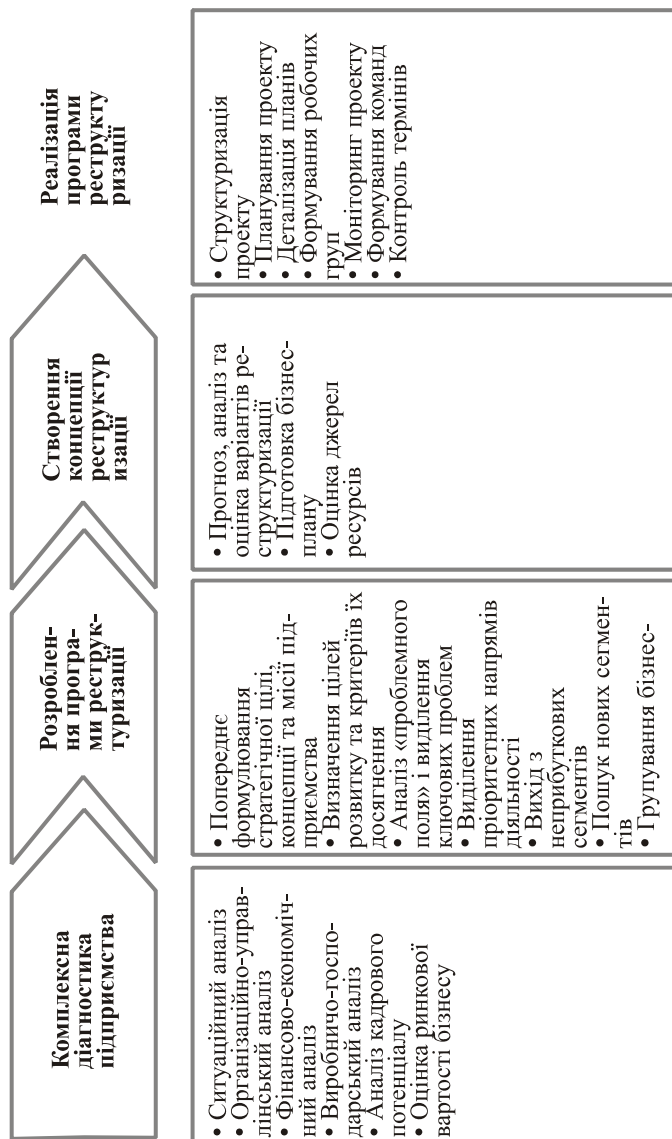


Рис. 2.6.1. Основні етапи здійснення реструктуризації підприємства

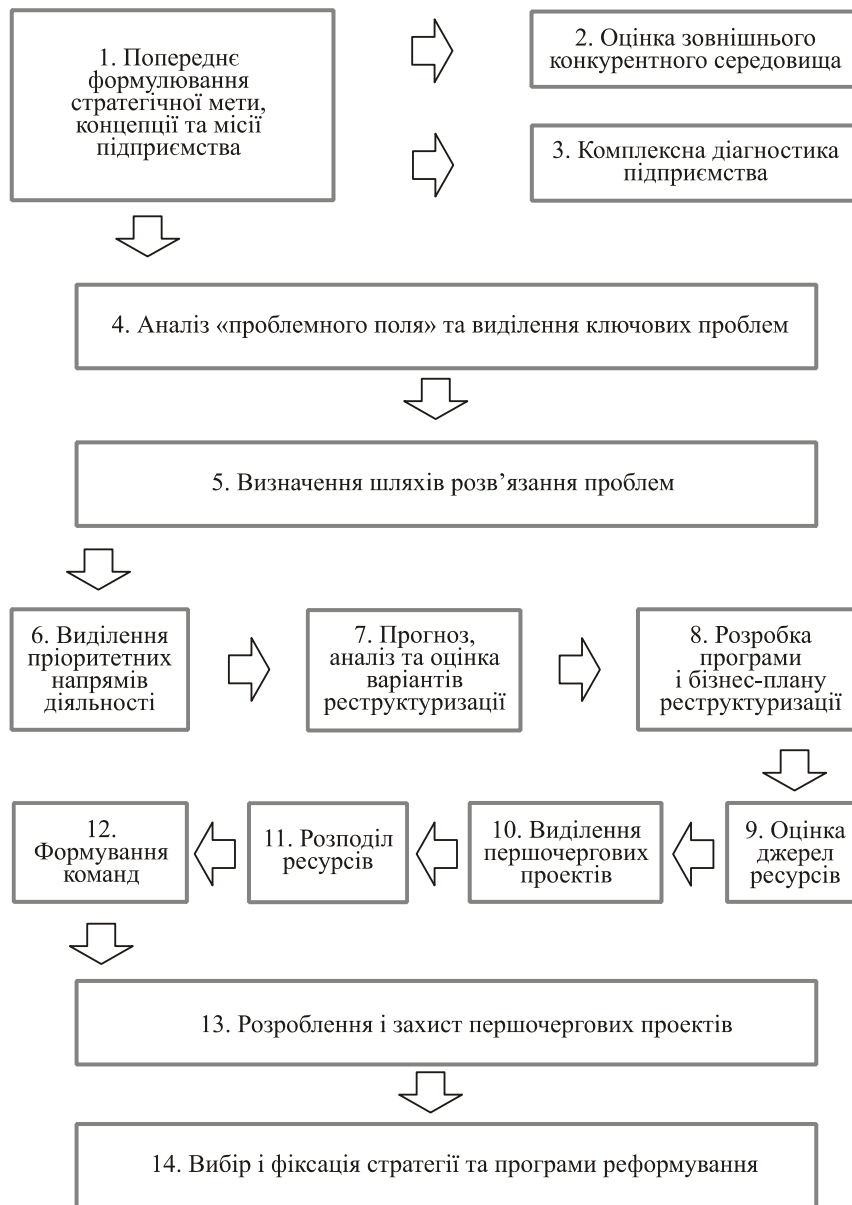


Рис. 2.6.2. Принципова модель здійснення реструктуризації підприємства

Таблиця 2.6.1

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕЛЕМЕНТІВ МОДЕЛІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Елемент моделі	Характеристика
1	Визначення цілей розвитку і критеріїв їхнього досягнення	Відбувається формування цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов господарювання, визначається перспективна стратегія розвитку організації
2	Оцінка зовнішнього конкурентного середовища	Здійснюється SWOT-аналіз, аналіз стратегічної позиції, сегментів ринку, конкуренції, позиціонування
3	Комплексна діагностика підприємства	Використовуються методи ситуаційного, організаційно-економічного аналізу, аналізу виробничо-господарського і фінансового становища підприємства
4	Аналіз «проблемного поля» і виділення ключових проблем	Проводиться аналіз цілей і стратегій, будуються та досліджуються «дерево цілей» і відповідне «дерево завдань і рішень», виявляються найважливіші ключові завдання і проблеми
5	Визначення шляхів розв'язання проблем	Уточнюється, деталізується та досліджується «дерево завдань, проблем і рішень», на основі чого здійснюється оцінка потенційних можливостей підприємства з конкретизацією у вигляді комплексу можливих проектів
6	Виділення пріоритетних напрямів діяльності	На основі досліджених раніше потенціальних можливостей, шляхів розв'язання проблеми проводиться ранжування і встановлення ієрархії завдань, проблем і проектів
7	Прогноз, аналіз і оцінка варіантів реструктуризації підприємства	Проводиться оцінка сценаріїв розвитку альтернативних варіантів реструктуризації
8	Розроблення програми і бізнес-плану реструктуризації	Розробляються програма і бізнес-плани реструктуризації різного ступеня деталізації
9	Оцінка джерел ресурсів	Проводиться оцінка джерел і ресурсів, необхідних для реалізації планів реструктуризації, у першу чергу фінансових і трудових

№ з/п	Елемент моделі	Характеристика
10	Виділення першочергових проектів	Наявні і прогнозовані ресурси розподіляються відповідно до пріоритетів проектів
11	Розподіл ресурсів	
12	Формування команд	Організується команда проекту, тобто група людей, які будуть реально здійснювати реструктуризацію
13	Розроблення і захист першочергових проектів	
14	Вибір і фіксація стратегії і програми реструктуризації	Уточнюються стратегії і цілі реструктуризації у прив'язці до пророблених першочергових проектів. Проведені оцінки і заходи документуються

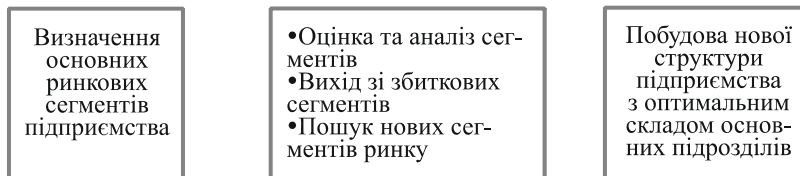
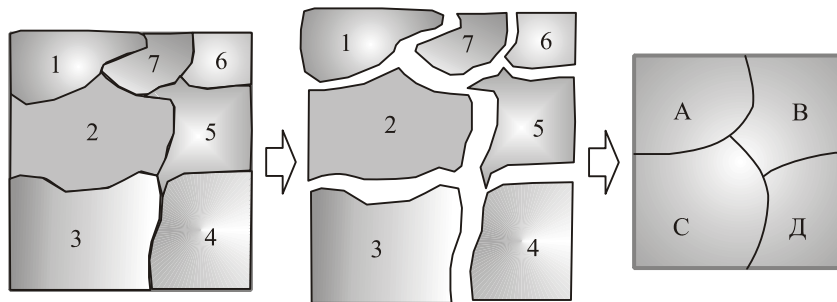


Рис. 2.6.3. Ключові дії під час розроблення концепції реструктуризації

Таблиця 2.6.2

ЗМІСТ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПРОЕКТУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

№ з/п	Розділ	Зміст розділу
1	Загальна характеристика підприємства та його фінансового становища	Найменування підприємства, дані про реєстрацію, підпорядкованість, місія та види діяльності, організаційно-правовий статус, форма власності, організаційна структура, показники фінансового становища (коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, оборотності капіталу, рівня дебіторської заборгованості, прибутковості, рентабельності)
2	Основні параметри проекту	Обґрунтування варіанта реструктуризації, розрахунок загального обсягу фінансових ресурсів, термін реалізації плану, термін погашення інвестованого капіталу, фінансові результати реалізації плану (чиста теперішня вартість, внутрішня норма дохідності, термін окупності проекту)
3	Заходи щодо відновлення платоспроможності і підтримки ефективної господарської діяльності	Заходи технічного, організаційно-економічного характеру та фінансові кошти, необхідні для їх проведення
4	Ринок і конкуренція	Характеристика галузі, перспективи її розвитку, ринкові сегменти, покупці, перелік основних конкурентів та їх конкурентні переваги, стратегія виживання на ринку, тенденції та очікувані зміни на основних ринках
5	Маркетингова діяльність підприємства	Стратегія маркетингу, канали розподілу, стратегія здійснення продажів, характеристика та аналіз каналів збуту, життєвий цикл продукту, дослідження і розробки
6	План виробництва та його ресурсне забезпечення	Виробнича програма підприємства, обсяг реалізації продукції, потреба в основних фондах, оборотних коштах, персоналі, інвестиційних ресурсах
7	Фінансовий план	Прогноз фінансових результатів, розрахунок обсягів додаткових інвестицій, обґрунтування джерел фінансування, складання прогнозного балансу, розрахунок фінансових коефіцієнтів
8	Ризики та способи їх усунення	Обґрунтування сценаріїв подолання найбільш ймовірних ризиків у процесі проведення фінансового оздоровлення підприємства

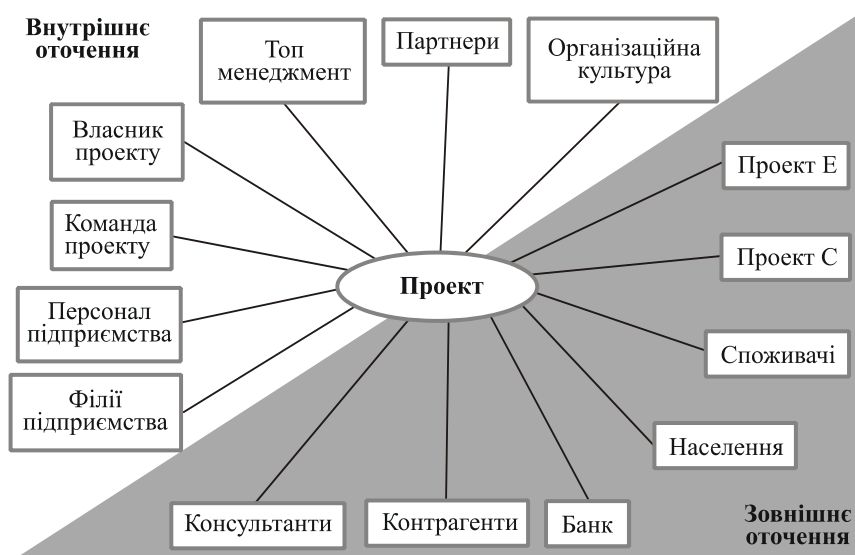


Рис. 2.6.4. Зовнішнє і внутрішнє оточення проекту реструктуризації

Таблиця 2.6.3

МАКЕТ ПЛАНУ ЗДІЙСНЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Підготовка основи для реструктуризації підприємства	Здійснення планів реструктуризації, створення нових підрозділів	Організація діяльності підприємства в нових умовах
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Роз'яснити сутність перетворень керівникам нижчої ланки і працівникам ➤ Розділити підприємство на корпоративний центр, бізнес-одиниці, підрозділи спільного використання і центральні служби ➤ Приступити до створення в підрозділах нових відділів — маркетингу, НДДКР та ін. ➤ Скоротити виробничий і адміністративний штат до рівня, що забезпечує ефективність роботи 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Приступити до циклу стратегічного планування, розробити програми на наступні три роки ➤ Завершити створення нових відділів у підрозділах — маркетингу, НДДКР та ін. ➤ Виявити і використовувати можливості для досягнення швидкого ефекту; реалізувати плани дій ➤ Приступити до дій з підвищення ефективності ➤ Перейти на систему внутрішніх цін 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Передати керівникам підрозділів повну відповідальність за результати їхньої діяльності ➤ Запровадити складання бюджетів ➤ Запровадити постійну довготермінову систему матеріального стимулювання ➤ Визначити подальші цільові показники зниження витрат ➤ Розпустити перехідний тимчасовий комітет керівників ➤ Забезпечити діючий процес річного стратегічного планування

Закінчення табл. 2.6.3

Підготовка основи для реструктуризації підприємства	Здійснення планів реструктуризації, створення нових підрозділів	Організація діяльності підприємства в нових умовах
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Створити тимчасовий комітет (штаб) керівників ➤ Підготувати остаточний варіант системи оцінки ефективності роботи, розробити порядок виміру ефективності роботи бізнес-одиниць ➤ Тимчасово ввести систему стимулювання, спрямовану на проведення перетворень ➤ Підготувати остаточний варіант процедур стратегічного і фінансового планування ➤ Підготувати фахівців з фінансового контролю 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Розробити і ввести для відповідних підрозділів стандартну систему ціноутворення 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Забезпечити діючий процес річного фінансового планування ➤ Забезпечити реальну відповідальність керівників за результати діяльності ➤ Замінити керівників, що не можуть або не бажають працювати у новій системі ➤ Запропонувати керівникам, готовим активно працювати в новій організації, програми навчання, просування по службі і матеріальну винагороду
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Підготовка основи для реструктуризації підприємства ➤ Підготувати остаточний варіант механізмів внутрішнього ціноутворення, у тому числі складання контрактів, процедур і штрафних санкцій, прийняття рішень про замовлення поза підприємством, арбітражних процедур 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Здійснення планів реструктуризації, створення нових підрозділів 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Організація діяльності підприємства в нових умовах
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Вирішити проблеми з обліком і звітністю, у тому числі: розділити баланси; розробити принципи внутрішнього обліку і звітності, розробити процедури реєстрації операцій, розробити схеми руху документації ➤ Розробити процедури обліку ➤ Створити моделі звітності, провести навчання персоналу 		



2.6.4. Навчальні завдання

Завдання 1. На основі вихідних даних навчальної ситуації № 1 «Славутський картонно-руберойдовий комбінат» (розділ 5) виконати такі дії:

- сформулювати місію підприємства;
- здійснити огляд конкурентної ситуації на ринку м'якої покрівлі в Україні;
- виділити ключові проблеми підприємства;
- запропонувати можливі варіанти реструктуризації;
- розробити розширену структуру бізнес-плану реструктуризації об'єкта;
- виявити можливі ризики реалізації програми реструктуризації підприємства.

Завдання виконується з використанням методів групової роботи.



Темати рефератів

1. Методологія функціонально-вартісного аналізу у процесі здійснення реструктуризації підприємства.
2. Сутність організаційного проектування підприємства.
3. Використання методів управління проектами у процесі реструктуризації підприємства.
4. Ризики реструктуризації.
5. Система ISO 9000 як один із інструментів реструктуризації підприємства.
6. Модель «Діаграми 20 ключів» та можливість її застосування у процесі реструктуризації підприємства.

2.6.5. Тестові питання для перевірки знань

1. *Формулювання стратегічних цілей і місії підприємства відбувається на етапі:*
 - а) комплексної діагностики підприємства;
 - б) створення концепції реструктуризації;

- в) розроблення програми реструктуризації;
- г) реалізації програми реструктуризації.

2. *Оцінка ринкової вартості бізнесу відбувається на етапі:*

- а) комплексної діагностики підприємства;
- б) створення концепції реструктуризації;
- в) розроблення програми реструктуризації;
- г) реалізації програми реструктуризації.

3. *Пошук нових ринкових сегментів проводиться на етапі:*

- а) комплексної діагностики підприємства;
- б) створення концепції реструктуризації;
- в) розроблення програми реструктуризації;
- г) реалізації програми реструктуризації.

4. *Оцінка джерел необхідних ресурсів виконується на етапі:*

- а) комплексної діагностики підприємства;
- б) створення концепції реструктуризації;
- в) розроблення програми реструктуризації;
- г) реалізації програми реструктуризації.

5. *Формування робочих команд відбувається на етапі:*

- а) комплексної діагностики підприємства;
- б) створення концепції реструктуризації;
- в) розроблення програми реструктуризації;
- г) реалізації програми реструктуризації.

2.7. Інтеграційні структури за сучасних умов господарювання



2.7.1. Методичні вказівки до вивчення теми

Пошвавлення інтеграційних процесів у світовому економічному просторі є об'єктивним процесом, що зумовлений такими основними чинниками, як інтернаціоналізація, інтелек-

туалізація та інформатизація виробництва. Збільшення масштабів операційної діяльності дозволяє полегшити вхід на нові ринки, нейтралізувати негативний вплив скорочення життєвого циклу окремих продуктів на фінансові результати, підвищити стійкість бізнес-системи. Необхідно також враховувати особливості, притаманні окремим країнам. Зокрема, зростання ринку злиттів та поглинань на пострадянському просторі пов'язане з поліпшенням соціально-економічної ситуації та супутнім підвищенням активності внутрішніх та зовнішніх інвесторів.

Студенти мають чітко усвідомлювати, що вибір форми інтеграції визначається не тільки характеристиками компаній — учасників інтеграційного процесу, але й суб'єктивними цілями їх власників та станом зовнішнього бізнес-середовища. Якщо на етапі «паперової» приватизації формувалися переважно конгломерати, то на етапі структуризації ринків відбувається оптимізація їх галузевої структури. Відмова від непрофільних активів дає змогу зосередитися на ключових компетенціях, тому переважна більшість інтеграційних структур сьогодні формується за моделлю горизонтальної або вертикальної інтеграції.

Важливо розуміти як правові засади перебігу процесів інтеграції в Україні, так і їх економічну природу. Згідно з Господарським кодексом, об'єднання підприємств є господарська організація, утворена з двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань. Залежно від порядку заснування об'єднання підприємств можуть утворюватися як господарські об'єднання або як державні чи комунальні господарські об'єднання. Господарські об'єднання утворюються як асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств, передбачені законом. Державні та комунальні господарські об'єднання утворюються переважно у формі корпорації або концерну, незалежно від найменування об'єднання (комбінат, трест тощо).

У той же час за економічною природою інтеграційні процеси зумовлюють виникнення бізнес-систем інших типів: пулів, картелів, синдикатів, трестів. Аналіз різних форм інтеграції показує, що досягати своїх цілей та мінімізувати ризики компанії можуть як з установами корпоративного контролю (шляхом здійснення угод злиття та поглинання), так і без нього. Тому останнім часом значного поширення набули стратегічні альян-

си: групи підприємств, пов'язаних системою довгострокових контрактів, участю у спільних проектах, але не в капіталі. Їх перевагою є досягнення цілей без суттєвих фінансових вкладень, зниження ризику придбання зайвих активів та ризику, зумовленого необхідністю витратити час на одержання необхідних для роботи у нових сферах бізнесу знань.

Альянси включають компанії, які, незважаючи на те, що вони були об'єднані для досягнення спільних цілей, не втрачають своєї стратегічної автономності та залишаються відданими особистим інтересам. Тобто це об'єднання декількох незалежних підприємств, які мають намір зайнятися специфічним видом виробництва або бажають завершити проект, використовуючи при цьому знання, матеріали та інші ресурси одне одного замість того, щоб запустити виробництво самостійно, не розподіляючи ні з ким ризику та намагаючись подолати конкурентів, і створити умови для подальшого злиття або приєднання компаній.

Характерними особливостями альянсів є існування декількох керівних центрів, специфічні відносини усередині альянсу, що побудовані на діалозі, ймовірність конфлікту інтересів. Вони роблять їх організаційну структуру дуже нестабільною та такою, що швидко змінюється. Проведений зарубіжними вченими аналіз діяльності 880 альянсів показав, що тільки 40 % з них існували більше ніж 4 роки, і лише менше 15 % змогли перейти 10-річну межу. Інші дослідження показують, що більше ніж 2/3 альянсів мають великі проблеми в перші два роки свого існування. Проте нестабільність альянсів сама по собі не повинна вважатися катастрофічним огріхом, тому що однією з характеристик альянсу є поворотність стратегічних рішень. Сутність цієї властивості полягає в тому, що поступово добираються ті галузі або виробничі сектори, які виявляються цікавішими, та відкидаються ті, які видаються безперспективними.

Вивчення інтеграційних процесів на мікроекономічному рівні повинне органічно доповнюватися їх дослідженням на рівні галузей, регіонів, національних економік та світової системи економічних зв'язків. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується тенденцією тіснішої інтеграції країни до світового господарства. Важливим чинником інтеграції в цьому напрямку стає формування вільних економічних зон та територій пріоритетного розвитку різної функціональної спрямованості, а також участь країни у великих інтеграційних утвореннях, таких як ЄСП та, в перспективі, ЄС.



2.7.2. План семінарського заняття

1. Сутнісна характеристика та різновиди інтеграційних процесів.
2. Особливості створення і функціонування асоціації.
3. Характеристика корпорації як різновиду інтеграційних утворень.
4. Мета заснування та специфічні характеристики консорціумів.
5. Особливості концерну як форми інтеграції підприємств.
6. Характеристика особливостей створення і діяльності тресту.
7. Специфічні ознаки картелю.
8. Особливості синдикатів і пулів.
9. Основні причини створення та специфічні характеристики стратегічних альянсів.
10. Напрями розвитку інтеграційної діяльності на мікроекономічному рівні.
11. Особливості інтеграційних процесів на мезо- та макроекономічному рівні.
12. Характеристика сучасного етапу інтеграції країн СНД.



Література

1. Антонов Г. Д., Иванова О. П. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 5.
2. Бутыркин А. Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности — М.: Центр экономики и маркетинга, 2003. — 200 с.
3. Владимирова И. Г. Исследование уровня транснационализации компаний // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 6.
4. Владимирова И. Г. Организационные формы интеграции компаний // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 6.
5. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — XX, 332 с.
6. Дагаев А. А. Международные стратегические технологические альянсы российских предприятий в области телекоммуникаций // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 4.
7. Драчева Е. Л., Либман А. М. Проблемы глобализации и интеграции международного бизнеса и их влияние на российскую экономику // Маркетинг в России и за рубежом. — 2000. — № 4.
8. Эдаркар Э., Эйдил А., Эрнст Д., Вэйш П. На равных с сильнейшими // Вестник МакКинси. — № 3. www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue4



2.7.3. Ілюстративний матеріал до вивчення теми

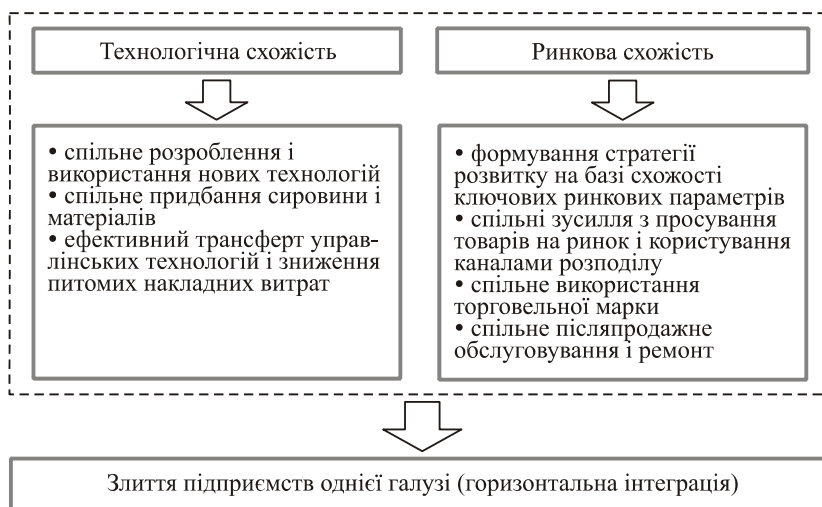


Рис. 2.7.1. Засади створення горизонтальної інтеграції

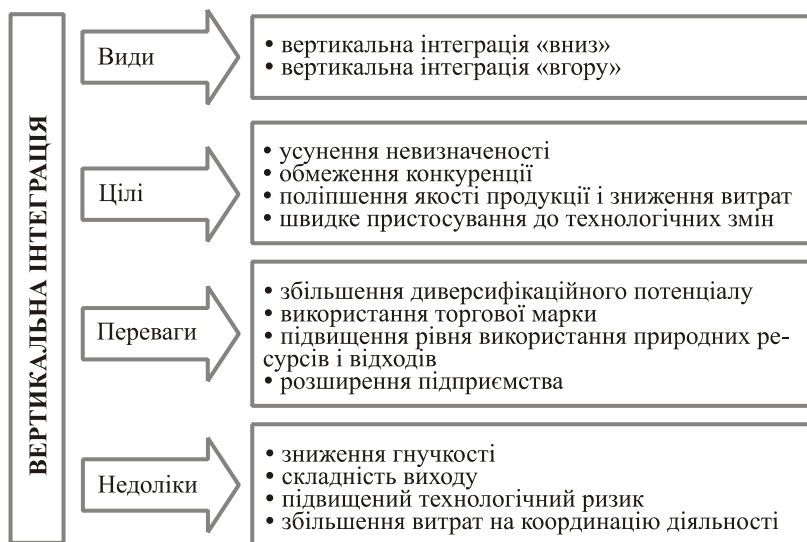


Рис. 2.7.2. Ключові характеристики вертикальної інтеграції

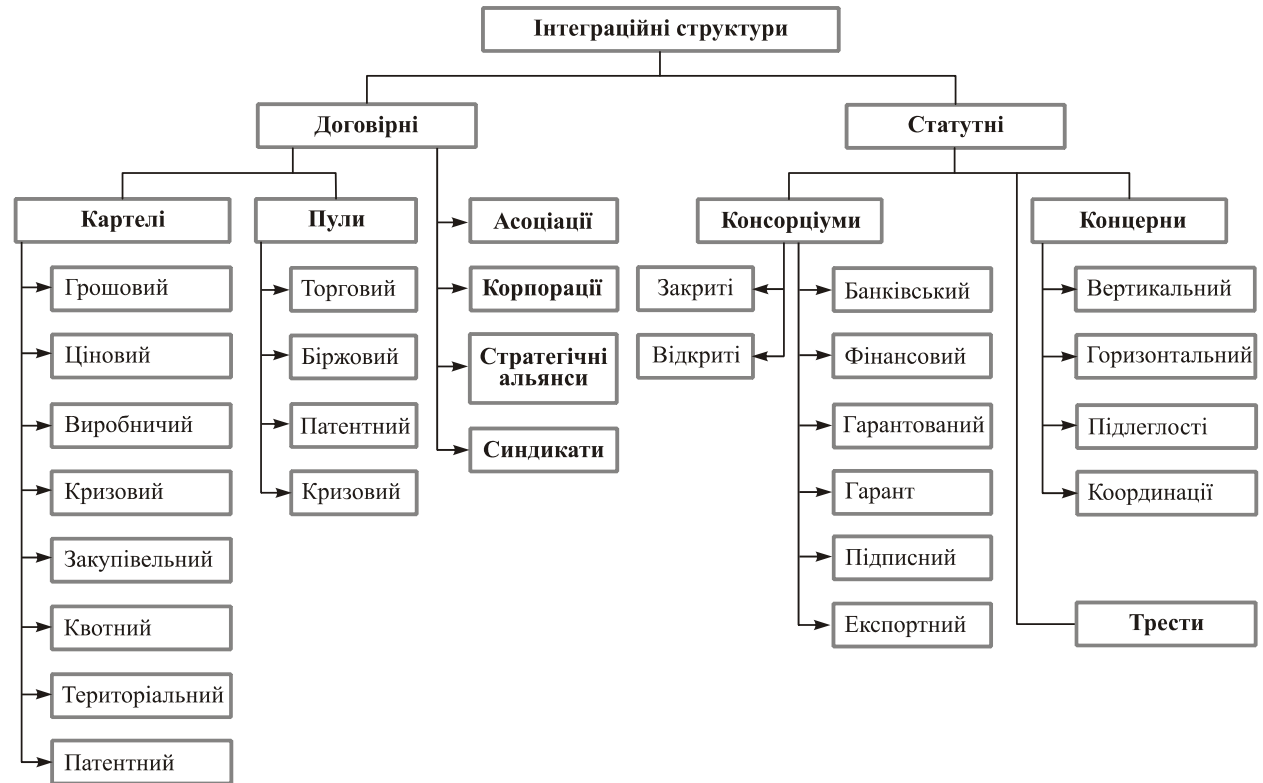


Рис. 2.7.3. Основні типи інтеграційних структур

Таблиця 2.7.1

ХАРАКТЕРИСТИКА РІЗНОВИДІВ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРУКТУР

№ з/п	Види об'єднань	Характерні риси
1	Асоціація	<ul style="list-style-type: none"> ➤ надання учасникам централізованих послуг як юридичних консультацій, допомога в здійсненні експорту, кредитуванні, підготовці й перепідготовці кадрів; ➤ інформаційний пошук і забезпечення членів асоціації матеріалами щодо сучасних технічних розробок, промислових стандартів, промислової статистики; ➤ забезпечення членів асоціації ринковою інформацією; здійснення рекламних заходів зі сприяння експорту і стимулюванню попиту на внутрішньому ринку; ➤ пошук нових ринків збуту готової продукції, а також сфер матеріально-технічного постачання; ➤ координація спільних досліджень і розробок; ➤ підтримка інтересів членів асоціації в державних установах <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ➤ м'яка форма інтеграції компаній з точки зору обов'язкової підлеглості і централізації; можлива централізація окремих функцій, в основному інформаційного характеру; ➤ асоціація не відповідає за зобов'язаннями своїх членів; ➤ члени асоціації несуть субсидіарну відповідальність за її зобов'язаннями в розмірі і порядку, передбачених засновницькими документами; ➤ члени асоціації зберігають свою господарську самостійність і права юридичної особи; ➤ члени асоціації можуть безкоштовно користуватися її послугами
2	Консорціум	<ul style="list-style-type: none"> ➤ організація консорціуму оформляється угодою; організаційно-правовою формою консорціуму у вигляді юридичної особи може бути акціонерне або інші типи господарських товариств; ➤ метою створення консорціумів є об'єднання зусиль для реалізації конкретного проекту, як правило, у сфері своєї основної діяльності, здійснення наукомістких і капіталомістких проектів, у тому числі міжнародних, чи спільне проведення великих фінансових операцій із розміщення займів, акцій; ➤ підприємства можуть одночасно входити до складу декількох консорціумів; ➤ підприємства консорціуму повністю зберігають свою економічну та юридичну самостійність за винятком тої частини діяльності, яка пов'язана з досягненням цілей консорціуму; ➤ як правило, учасники консорціуму не формують ніяких організаційних структур, може існувати невеликий апарат (наприклад, рада директорів консорціуму).

№ з/п	Види об'єднань	Характерні риси
3	Концерн	<ul style="list-style-type: none"> ➤ це досить жорстка форма інтеграції компаній (за винятком трестів); ➤ у своїй більшості концерн є об'єднанням виробничого характеру; ➤ у межах концерну централізується фінансово-економічне управління, проведення науково-технічної і кадрової політики, ціноутворення, використання виробничих потужностей; ➤ головна компанія концерну найчастіше організується у вигляді холдингової компанії чи на основі взаємодії переважачих і залежних товариств; ➤ у концерні підприємства номінально лишаються самостійними юридичними особами у вигляді акціонерних чи інших господарських товариств, але фактично вони підпорядковані єдиному господарському керівникові
4	Трест	<ul style="list-style-type: none"> ➤ об'єднуються всі напрями господарської діяльності підприємств; ➤ трест відрізняється від інших видів об'єднань виробничою однорідністю діяльності, спеціалізації на одному чи декількох однорідних видах продукції чи послуг; ➤ у межах тресту підприємства втрачають свою юридичну, господарську, виробничу і комерційну самостійність; ➤ всі об'єднані у трест підприємства підпорядковуються одній головній компанії, яка керує виробництвом і розподілом продукції; ➤ це найбільш жорстка форма інтеграції підприємств
5	Картель	<ul style="list-style-type: none"> ➤ договірний характер об'єднання; ➤ метою угоди є домовленість групи виробників про послаблення чи й відсутність конкуренції між ними і отримання монопольного прибутку; ➤ спільна діяльність з реалізації продукції пов'язується певною мірою і з її виробництвом; ➤ має місце система санкцій щодо порушників угоди
6	Синдикат	<ul style="list-style-type: none"> ➤ обмеження членів синдикату в самостійній комерційній діяльності зі збереженням інших функцій; ➤ централізація збуту готової продукції дозволяє обмежити внутрішню конкуренцію між учасниками синдикату; ➤ можливість організувати на базі існуючої збутової структури закупівлю сировини і матеріалів для учасників синдикату; ➤ у відповідності до домовленості з партнерами, збутовий орган може реалізовувати не всю, а лише частку продукції учасників синдикату
7	Пул	<ul style="list-style-type: none"> ➤ тимчасовий характер об'єднань; ➤ у відповідності до домовленості учасники розподіляють загальні витрати і прибутки



2.7.4. Навчальні завдання

Зробити аналіз розвитку інтеграційної діяльності у таких галузях вітчизняної економіки:

- виробництво телекомунікаційного обладнання;
- автомобілебудування;
- літакобудування;
- харчова промисловість;
- хімічна промисловість.

Виконуючи завдання, слід проаналізувати тенденції розвитку інтеграційної діяльності провідних виробників галузі, мотивацію створення об'єднань підприємств, основні наслідки, форми та механізм реалізації інтеграції, вплив на ситуацію в галузі тощо.

Завдання слід виконувати, використовуючи методи групової роботи.



Темі рефератів

1. Зміст і значення інтеграційних процесів на сучасному етапі розвитку економіки України.
2. Особливості сучасних форм агропромислової та науково-технічної інтеграції.
3. Методи оцінки економічної ефективності інтеграційної діяльності.
4. Можливість і доцільність створення регіональних інтеграційних структур.
5. Передумови заснування різних форм інтеграції підприємств.
6. Аутсорсінг та субконтрактація як альтернатива вертикальній інтеграції.
7. Сучасна практика здійснення горизонтальної інтеграції: світовий та вітчизняний досвід.
8. Стратегічні альянси як сучасна форма кооперації підприємств.
9. Партнерства неконкуруючих фірм та альянси фірм-конкурентів.
10. Сучасний стан інтеграційного потенціалу та аналіз чинників, що стримують його розвиток у країнах СНД.

2.7.5. Тестові питання для перевірки знань

1. Інтеграція, що передбачає собою систему, де підприємства чи компанії основного виробництва контролюють фірми, які доповнюють основне виробництво, є:

- а) конгломератною;
- б) вертикальною;
- в) горизонтальною.

2. Договірне об'єднання підприємств і організації, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів з делегуванням певних повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників, є:

- а) корпорацією;
- б) концерном;
- в) асоціацією;
- г) квотним картелем.

3. Яку особливість діяльності не можна віднести до трестів:

- а) за цієї форми інтеграції об'єднуються всі напрями господарської діяльності підприємств;
- б) у межах тресту підприємства втрачають лише комерційну самостійність;
- в) трест відрізняється від інших видів об'єднань виробничою однорідністю діяльності, спеціалізації на одному чи декількох однорідних видах продукції чи послуг;
- г) всі об'єднані у трест підприємства підпорядковуються одній головній компанії, яка керує виробництвом і розподілом продукції;
- д) це найбільш жорстка форма інтеграції підприємств?

4. Для якого з картелів характерними є домовленість підприємств-учасників про закупівлю сировини, матеріалів, товарів певного виду, сорту тощо з метою зниження закупівельних цін:

- а) ціновий;
- б) грошовий;
- в) кризовий;
- г) закупівельний?

5. Який вид пулів характеризується угодою більше ніж двох компаній стосовно підтримання на складах до деякого моменту певної кількості товарів з метою створення ситуаційного дефіциту:

- а) біржовий;
- б) торговельний;
- в) патентний?

6. Яке з наведених нижче тверджень не є основною особливістю концернів:

а) у межах концерну централізується фінансово-економічне управління, проведення науково-технічної та кадрової політики, ціноутворення, використання виробничих потужностей;

б) головна компанія концерну частіше за все організується у вигляді холдингової компанії чи на основі взаємодії переважаючих і залежних товариств;

в) у концерні підприємства номінально лишаються самостійними юридичними особами у вигляді акціонерних чи інших господарських товариств, але фактично вони підпорядковані єдиному господарському керівнику;

г) у концерні підприємства формально втрачають свою юридичну самостійність, але фактично вони не підпорядковані єдиному господарському керівнику?

7. Яке з наведених тверджень **неправильно** характеризує консорціум:

а) організація консорціуму оформляється угодою; організаційно-правовою формою консорціуму у вигляді юридичної особи може бути акціонерне або інші типи господарських товариств;

б) підприємства не можуть одночасно входити до складу декількох консорціумів;

в) підприємства консорціуму повністю зберігають свою економічну та юридичну самостійність за винятком тієї частини діяльності, яка пов'язана з досягненням цілей консорціуму;

г) як правило, учасники консорціуму не формують ніяких організаційних структур, може існувати невеликий апарат (наприклад, рада директорів консорціуму)?

8. Вирізняють такі типи інтеграційних процесів (укажіть, яка з відповідей є **неправильною**):

а) горизонтальні;

б) комерційно-збутові;

в) конгломератні;

г) вертикальні.

9. Яка з переваг не притаманна вертикальній інтеграції:

а) збільшення диверсифікаційного потенціалу у разі придбання нового підприємства;

б) використання торгової марки і репутації організації;

- в) підвищення рівня використання природних ресурсів і відходів;
- г) зменшення витрат на координацію діяльності;
- д) розширення підприємства за рахунок як придбання існуючих, так і будівництва нових підприємств з виробництва продуктів, маркетинг яких дає можливість використовувати наявний збутовий персонал, об'єднати рекламні зусилля, канали збуту продукції?

10. До особливостей асоціації можна віднести (вказіть, яка з відповідей є **неправильною**):

- а) асоціація не відповідає за зобов'язаннями своїх членів;
- б) члени асоціації несуть субсидіарну відповідальність за її зобов'язаннями в розмірі і порядку, передбачених засновницькими документами;
- в) члени асоціації зберігають свою господарську самостійність і права юридичної особи;
- г) члени асоціації не можуть безкоштовно користуватися її послугами.

2.8. Правові аспекти формування і функціонування інтеграційних структур



2.8.1. Методичні вказівки до вивчення теми

Інтеграційні структури як великі господарські утворення мають специфічний правовий режим функціонування, що необхідно враховувати у процесі їх створення. Насамперед це стосується антимонопольних обмежень.

Стаття 22 Закону України «Про захист економічної конкуренції» оперує поняттям «концентрацією суб'єктів господарювання» (далі — концентрація) для характеристики результатів інтеграційних процесів. Концентрацією визнається:

- 1) злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого;
- 2) набуття безпосередньо або через інших осіб контролю одним або кількома суб'єктами господарювання над одним або кіль-

а) безпосереднього або опосередкованого придбання, набуття у власність іншим способом активів у вигляді цілісного майнового комплексу або структурного підрозділу суб'єкта господарювання, одержання в управління, оренду, лізинг, концесію чи набуття в інший спосіб права користування активами як цілісний майновий комплекс або структурний підрозділ суб'єкта господарювання, в тому числі придбання активів суб'єкта господарювання, що ліквідується;

б) призначення або обрання на посаду керівника, заступника керівника спостережної ради, правління, іншого наглядового чи виконавчого органу суб'єкта господарювання особи, яка вже обіймає одну чи кілька з перелічених посад в інших суб'єктах господарювання, або створення ситуації, за якої більше половини посад членів спостережної ради, правління, інших наглядових чи виконавчих органів двох чи більше суб'єктів господарювання обіймають одні й ті самі особи;

в) створення суб'єкта господарювання двома і більше суб'єктами господарювання, який тривалий період буде самостійно здійснювати господарську діяльність, і при цьому зазначене створення не приводить до координації конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили цей суб'єкт господарювання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання;

3) безпосереднє або опосередковане придбання, набуття у власність іншим способом чи одержання в управління часток (акцій, паїв), що забезпечує досягнення чи перевищення 25 або 50 % голосів у вищому органі управління відповідного суб'єкта господарювання.

Студенти повинні чітко розуміти випадки, у яких інтеграційне утворення не може бути сформоване без дозволу Антимонопольного комітету України. До їх числа належать ситуації, у яких сукупна вартість активів або сукупний обсяг реалізації товарів учасників концентрації з урахуванням відносин контролю за останній фінансовий рік, у тому числі за кордоном, перевищує суму, еквівалентну 12 мільйонам євро, визначену за курсом Національного банку України, що діяв останнього дня фінансового року, і при цьому:

а) вартість (сукупна вартість) активів або обсяг (сукупний обсяг) реалізації товарів, у тому числі за кордоном, не менш як у двох учасників концентрації, з урахуванням відносин контролю

перевищує суму, еквівалентну 1 мільйону євро, визначену за курсом Національного банку України, що діяв останнього дня фінансового року у кожного, та

б) вартість (сукупна вартість) активів або обсяг (сукупний обсяг) реалізації товарів в Україні хоча б одного учасника концентрації з урахуванням відносин контролю перевищує суму, еквівалентну 1 мільйону євро, визначену за курсом Національного банку України, що діяв останнього дня фінансового року.

Під час розрахунку обсягів реалізації товарів учасників концентрації використовується сума доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за вирахуванням суми податку на додану вартість, акцизного збору, інших податків або зборів, базою для оподаткування в яких є оборот, за останній фінансовий звітний рік, що передував поданню заяви. Кошти, отримані від реалізації товарів у межах однієї групи суб'єктів господарювання, пов'язаних відносинами контролю, якщо такий облік ведеться, не враховуються. Якщо учасниками концентрації виступають комерційні банки, для розрахунку вартості активів та обсягів реалізації використовується десята частина вартості активів комерційного банку. У випадках, коли учасниками концентрації є страховики, для розрахунку вартості активів страховика використовується сума нетто-активів, а для розрахунку обсягів реалізації товарів — сума доходів від страхової діяльності, визначених відповідно до законодавства України про страхову діяльність.

Для оцінки рівня економічної концентрації Антимонопольним комітетом можуть застосовуватися додаткові показники, що характеризують нерівномірність розподілу ринкових часток між компаніями-операторами певної галузі, а саме: коефіцієнти Джині, Херфінделя—Хіршмана та Розенблюта.

Коефіцієнт концентрації характеризує частку сукупних продажів продукції галузі, що припадає на 3, 6, 10 підприємств-лідерів.

Функцію оцінки нерівномірності розподілу ринкових часток виконує коефіцієнт Джині (G), який розраховується за формулою

$$G = \frac{1}{n \cdot A_n} \sum_{i=1}^n |(i-1) \cdot A_i - i \cdot A_{i-1}|, \quad (8.1)$$

де n — загальна кількість підприємств галузі; A_i — сукупна частка ринку i найбільших підприємств; A_n — загальний обсяг ринку в натуральному виразі.

Коефіцієнт Херфінделя—Хіршмана (*HHI*) являє собою суму квадратів ринкових часток всіх галузевих організацій і розраховується за формулою

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2, \quad (8.2)$$

де S_i — частка ринку i -ї галузевої організації.

В умовах чистої монополії *HHI* дорівнює 1 або 10 000 (якщо частка ринку виражена у відсотках), а в умовах мінімальної концентрації, відповідно, $1/n$ або $10\,000/n$

Коефіцієнт Розенблюта (*I*) розраховується за формулою:

$$I = \frac{1}{2 \cdot \sum_{i=1}^n (i \cdot S_i) - 1}. \quad (8.3)$$

В умовах чистої конкуренції коефіцієнт Розенблюта дорівнює $1/n$, а в умовах монополії — 1.

Показники CR3, CR6, CR10 розраховуються як сума часток ринку, що займають відповідно 3, 6 та 10 найбільших підприємств-виробників. Збільшення окремих показників у динаміці показує підвищення концентрації капіталу на відповідному ринку. Зменшення — зниження концентрації. Зіставлення всіх трьох показників дає змогу визначити, в бік яких саме виробників зміщується концентрація капіталу на відповідному ринку.

Саме на підставі суттєвого зростання коефіцієнта Херфінделя—Хіршмана після здійснення концентрації була заборонена угода, що передбачала встановлення корпоративного контролю ЗАТ «Сармат» над ЗАТ «Оболонь».

Важливим етапом обґрунтування доцільності інтеграційного процесу є розрахунок економічного ефекту, що має форму синергії. Його джерелами є:

- збільшення доходів за рахунок спеціалізації, посилення ринкових позицій, одержання стратегічних конкурентних переваг, поліпшення системи каналів розподілу;
- зниження витрат за рахунок ефекту масштабу та використання взаємодоповнюючих активів;
- зниження податків, кращих умов залучення зовнішнього фінансування та раціонального використання внутрішніх інвестицій;
- зниження вартості капіталу та витрат, пов'язаних із розміщенням цінних паперів.

Для максимізації синергічного ефекту необхідно ретельно обирати тип інтеграції, визначати її цілі та стратегії. Кожне джерело його одержання має фактор опору, який відображає реакцію конкурентів та рівень ділового ризику. До того ж, в міру збільшення масштабів діяльності зростатиме рівень невизначеності та зменшуватиметься позитивний ефект. У багатогалузевих бізнес-системах ситуацію ускладнюють нерівномірність розвитку різних стратегічних одиниць та додаткові витрати на координацію їх взаємодії.



2.8.2. План семінарського заняття

1. Види і зміст засновницьких документів при заснуванні інтеграційних структур.
2. Правові основи формування інтеграційних структур.
3. Філії і представництва інтеграційних структур.
4. Характеристика основних положень сучасної державної антимонопольної політики.
5. Основні порушення антимонопольного діяльності.
6. Вимоги з боку держави щодо цінової політики суб'єктів підприємницької діяльності.
7. Система, завдання та особливості діяльності антимонопольних органів.
8. Методичні принципи розрахунку економічної ефективності злиття та поглинання підприємств.



Література

1. Бекье М. Путеводитель по слиянию // Вестник МакКинси. — № 3. www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue4
2. Владимирова И. Г. Слияние и поглощение компаний // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 1. — С. 33.
3. Газин Г., Манаков Д. Наука поглощений // Вестник МакКинси. — № 3. www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue4
4. Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210-III «Про захист економічної конкуренції».

5. Закон України від 20 квітня 2000 р. № 1682-III «Про природні монополії».
6. Закон України від 26 листопада 1993 р. № 3659-XII «Про Анти-монопольний комітет України».
7. Закон України від 7 червня 1996 р. № 236/96-ВР «Про захист від недобросовісної конкуренції».
8. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку, затверджена розпорядженням Антимонопольного комітету України від 5 березня 2002 р. № 49-р.
9. Постанова Верховної Ради України від 21 грудня 1993 р. № 3757-XII «Про Державну програму демонополізації економіки і розвитку конкуренції».
10. Господарський кодекс України.



2.8.3. Ілюстративний матеріал до вивчення теми

Таблиця 2.8.1

ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ УСТАНОВЧИХ ДОКУМЕНТІВ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

Засновницький договір	Статут
<ul style="list-style-type: none"> ➤ зобов'язання засновників щодо утворення інтеграційної структури; ➤ визначення порядку спільної діяльності щодо утворення інтеграційної структури; ➤ умови передачі свого майна інтеграційній структурі; ➤ порядок розподілу прибутків і збитків; ➤ порядок управління діяльністю суб'єкта господарювання та участі в ньому засновників; ➤ порядок вибуття та входження нових засновників; ➤ інші умови діяльності суб'єкта господарювання, які передбачені законом; ➤ порядок реорганізації та ліквідації інтеграційної структури відповідно до закону 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ відомості про найменування і місцезнаходження інтеграційної структури; ➤ мета і предмет діяльності інтеграційної структури; ➤ розмір і порядок утворення статутного та інших фондів; ➤ порядок розподілу прибутків і збитків; ➤ органи управління і контролю, їх компетенція; ➤ умови реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання; ➤ інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми суб'єкта господарювання, передбачені законодавством; ➤ інші відомості, що не суперечать законодавству

Таблиця 2.8.2

НАПРЯМИ ВПЛИВУ ДЕРЖАВНОЇ СИСТЕМИ АНТИМОНОПОЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ ПОРУШЕНЬ

№ з/п	Напрямок регулювання	Характер порушень
1	Зловживання монополюним становищем на ринку	<ul style="list-style-type: none"> ➤ нав'язування умов договору, які ставлять контрагентів у нерівні чи додаткові умови, які не відносяться до предмета договору, в тому числі нав'язування товару, непотрібного контрагенту; ➤ обмеження чи припинення виробництва, вилучення з обігу товарів з метою створення або підтримки дефіциту на ринку чи встановлення монопольних цін; ➤ часткова або повна відмова від реалізації чи закупівлі товару за відсутності альтернативних джерел постачання чи збуту з метою створення і підтримки дефіциту; ➤ встановлення дискримінаційних цін (тарифів, розцінок) на свої товари, які обмежують права окремих споживачів; ➤ устанавлення монополюно високих чи низьких цін (тарифів, розцінок) на свої товари, що приводить до обмеження конкуренції
2	Неправомірні угоди між підприємцями	<ul style="list-style-type: none"> ➤ встановлення (підтримка) монопольних цін (тарифів), знижок, націнок; ➤ розподіл ринків за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягами їх реалізації чи закупівель або колом споживачів чи іншими ознаками; ➤ усунення з ринку або обмеження доступу на нього продавців, покупців та інших підприємців
3	Дискримінація підприємців органами влади і управління	<ul style="list-style-type: none"> ➤ заборона створювати нові підприємства та інші організаційні форми підприємницької діяльності, також встановлення обмеження на окремі види діяльності, виробництво окремих видів товарів з метою обмеження конкуренції; ➤ примушування підприємців до вступу в асоціації, концерни, об'єднання, а також до пріоритетного укладання угод, першочергової доставки товарів певній групі споживачів; ➤ прийняття рішень щодо централізованого розподілу товарів; ➤ встановлення заборон на реалізацію продукції в інших регіонах; ➤ встановлення окремим підприємствам податкових та інших пільг; ➤ встановлення обмежень для окремих груп підприємців



Рис. 2.8.1. Система антимонопольного регулювання



1. Сфери обмежувального впливу антимонопольного законодавства щодо інтеграційної діяльності.
2. Ефект і витрати, що виникають у процесі створення інтеграційних структур.
3. Формування ресурсів інтеграційних структур.
4. Можливі види монополізму, їх характеристики і наслідки для конкуренції.
5. Моделі злиття, що застосовуються у країнах з ринковою економікою.
6. Ринкові, фінансові, юридичні, управлінські та майнові аспекти злиття.
7. Сутність і типи поглинань.
8. Особливості оцінки компанії, що поглинається.
9. Формування пропозиції ціни на придбання підприємства.
10. Технологія проведення злиття, приєднання і поглинання.
11. Вороже поглинання як різновид корпоративних конфліктів.
12. Ознаки ворожого поглинання та методи захисту від нього.

2.8.4. Тестові питання для перевірки знань

1. Яке з наведених нижче тверджень **не** є рисою господарських об'єднань:
 - а) його засновниками (учасниками) можуть бути тільки юридичні особи-резиденти;
 - б) учасники господарських об'єднань у більшості випадків зберігають право юридичної особи (якщо зміна цього права не обумовлена в засновницькому договорі);
 - в) добровільний порядок створення;
 - г) об'єднання визнається новим і самостійним суб'єктом права, власником майна, переданого йому засновниками (учасниками).
2. Вкажіть **неправильне** твердження:
 - а) філія — це відокремлений підрозділ юридичної особи, розташований за місцем її знаходження, який виконує всі або частину її функцій;
 - б) представництво — це відокремлений підрозділ юридичної особи, розташований поза місцем її знаходження, який захищає

та представляє інтереси юридичної особи, укладаючи від її імені угоди і виконуючи інші правові дії;

в) господарським об'єднанням є добровільне об'єднання юридичних осіб, створене ними з метою координації діяльності, забезпечення захисту їх прав та інтересів, спільної підприємницької діяльності, вирішення соціальних проблем розвитку;

г) одним з відокремлених підрозділів юридичної особи є дочірнє підприємство, яке є частково самостійним господарським суб'єктом підприємницької діяльності.

3. *Вкажіть **неправильне** твердження:*

а) філії і представництва, розташовані за межами знаходження керівних організацій, являють собою їх відокремлені підрозділи;

б) філії і представництва не мають повного права юридичної особи, але можуть самостійно виконувати ті чи інші дії від свого імені як відокремлені підрозділи;

в) філії і представництва не мають необхідного для юридичних осіб ступеня майнового відокремлення;

г) філії і представництва не наділяються необхідним майном для своєї діяльності, яке враховується на самостійному балансі, повинні бути вказані в статуті юридичної особи, яка їх створює, і діяти на основі положення про них.

4. *Вкажіть **неправильне** твердження:*

а) філії мають право виконувати дії (чи частину з них) у відповідності до законодавчих документів юридичної особи, що їх створила;

б) перелік дій, які філії мають право виконувати, окремо визначається в положенні про філію;

в) для діяльності керівництву філії видається генеральне доручення, яке надає право укладати угоди від імені відповідної юридичної особи в межах наданих повноважень;

г) представництво іноземного суб'єкта господарської діяльності в Україні є юридичною особою і займається самостійною комерційною діяльністю, виконує свої функції відповідно до законодавства України.

5. *У якому з напрямів сучасна державна система антимонопольного регулювання **не** спрямована на запобігання порушень:*

а) зловживання монопольним становищем на ринку;

б) неправомірні угоди між підприємцями;

- в) правомірні угоди між вітчизняними та іноземними монополістичними утвореннями;
- г) дискримінація підприємців органами влади і управління?

6. До зловживання монопольним становищем на ринку **не** відноситься:

- а) різке збільшення обсягів виробництва (як правило, експорту) з метою подолання дефіциту певного виду товару за кордоном;
- б) часткова або повна відмова від реалізації чи закупівлі товару за відсутності альтернативних джерел постачання чи збуту з метою створення і підтримки дефіциту;
- в) встановлення дискримінаційних цін (тарифів, розцінок) на свої товари, чим обмежуються права окремих споживачів;
- г) встановлення монопольно високих чи низьких цін (тарифів, розцінок) на свої товари, що призводить до обмеження конкуренції.

7. У яких напрямках дії підприємницьких структур відповідно до чинного законодавства **не** вважаються неправомірними:

- а) встановлення (підтримка) монопольних цін (тарифів), знижок, націнок;
- б) розподіл ринків за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягами їх реалізації чи закупівель, або ж колом споживачів чи іншими ознаками;
- в) диверсифікація цін на продукцію залежно від кон'юнктури ринку та майнового становища потенційних покупців (контрагентів);
- г) усунення з ринку або обмеження доступу на нього продавців, покупців та інших підприємців?

8. Які з наведених випадків **не** можна віднести до дискримінації підприємців органами влади і управління:

- а) заборона створення нових підприємств та інших організаційних форм підприємницької діяльності;
- б) встановлення обмеження на окремі види діяльності, виробництво окремих видів товарів з метою обмеження конкуренції;
- в) примусити підприємців до вступу в асоціації, концерни, об'єднання, а також до пріоритетного укладання угод, до першочергової доставки товарів певній групі споживачів;
- г) прийняття рішень щодо централізованого розподілу товарів;
- д) установа заборон на реалізацію продукції в інших регіонах;
- е) відмова у надання податкових пільг для підприємств, що виробляють вкрай важливу з соціальної точки зору продукцію?

9. Відповідно до Положення про державне регулювання цін (тарифів) на продукцію виробничо-технічного призначення, товари народного вжитку, роботи та послуги монопольних утворень, який важель **не** використовується для регулювання цін на продукцію монопольних утворень:

- а) встановлення фінансових цін;
- б) встановлення граничного рівня цін;
- в) контроль за територіальною та контрагентською структурою розподілу виробленої продукції;
- г) встановлення граничного нормативу рентабельності;
- д) введення обов'язкового декларування зміни ціни?

10. До основних функцій спеціально створених антимонопольних органів з контролю за розвитком конкуренції та обмеженням монополістичної діяльності учасників ринкової економіки **не** належать:

- а) розроблення заходів з розвитку конкуренції, демонополізації виробництва та обігу, розукрупнення високомонополізованих структур;
- б) комплексний аналіз стану ринків і конкуренції на них;
- в) вивчення та узагальнення вітчизняного та іноземного досвіду у галузі боротьби з недобросовісною конкуренцією, розвиток ділових зв'язків та співпраця з міжнародними органами, які виконують аналогічні функції на національному та міжнародному рівнях;
- г) експертиза нормативних актів, що стосуються функціонування ринку;
- д) підготовка пропозицій з питань удосконалення антимонопольного законодавства.

2.9. Акціонерні товариства і холдингові компанії



2.9.1. Методичні вказівки до вивчення теми

Акціонерні товариства є домінуючою формою організації підприємницької діяльності в Україні, що зумовлено специфікою приватизаційних процесів, що відбувалися протягом 90-х років минулого століття. З точки зору Господарського кодексу акціо-

нерні товариства являють собою корпоративні підприємства, що утворюються, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діють на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства.

Недержавний сектор економіки України формується переважно за рахунок акціонерних товариств, однак ефективність їхньої господарської діяльності в більшості випадків залишається досить низькою, що не в останню чергу пов'язане з недосконалою системою корпоративного управління. На етапі відносної стабілізації економіки в процесі конкурентної боротьби викристалізувалися дві групи підприємств (господарських товариств). До першої належать ті з них, що характеризуються мінімальною чутливістю до негативного впливу зовнішнього середовища. До другої — слабкі підприємства (господарські товариства) з некерованим капіталом, яким у найближчій перспективі загрожує ліквідація. У цьому разі капітал, що розпорошується, буде поглинений більш конкурентоспроможними суб'єктами господарювання.

Власний капітал акціонерного товариства з точки зору бухгалтерського обліку являє собою чисті активи, тобто різницю між загальною сумою активів і сумою зобов'язань. З позиції економічної теорії акціонерний капітал якісно відрізняється від індивідуального капіталу. Основна відмінність полягає в тому, що для нього характерна відсутність обмежень щодо самозростання вартості. Крім того, необхідно відзначити, що чим менше у власника капіталу, тим вищий рівень експлуатації ним найманої праці, тому що більші витрати (втрати), пов'язані з адаптацією до ринкової кон'юнктури, і менші можливості власника для підвищення ефективності господарської діяльності. Відповідно акціонерний капітал (на відміну від індивідуального) гнучкіший, а його власники, як колектив раціонально мислячих економічних суб'єктів, здатні поступитися поточною вигодою заради досягнення стратегічних цілей. Ступінь його мобільності також вищий. Якщо індивідуальний капітал, як правило, має обмежений можливостями його саморозвитку життєвий цикл, то акціонерний капітал здатний або перебороти фазу згасання, або реорганізуватися шляхом серії злиттів і поглинань (процес реструктуризації).

У межах акціонерного товариства концентрується і централізується капітал, рух реального і фіктивного капіталу відносно відокремлені, виникає система участі в капіталі, створюються сприятливі умови для глобалізації інвестиційного процесу, формується система взаємозв'язків з іншими суб'єктами фондового (і в цілому фінансового) ринку. Важливою особливістю акціонерної форми капіталу є його диверсифікованість шляхом створення дочірніх підприємств. Залучення фінансових ресурсів здійснюється не тільки за рахунок капіталізації додаткової вартості, а й за рахунок продажу цінних паперів зовнішнім інвесторам на фондовому ринку.

Серед інтеграційних утворень найбільш поширеним в Україні різновидом є групи компаній, що у практиці підприємництва являють собою неформальні холдинги. Бізнес-одиниці цих компаній можуть бути охарактеризовані як асоційовані підприємства, пов'язані між собою відносинами економічної та/або організаційної залежності у формі участі в статутному фонді та/або управлінні.

Залежність між асоційованими підприємствами може бути простою і вирішальною. Проста залежність між асоційованими підприємствами виникає у разі, якщо одне з них має можливість блокувати прийняття рішень іншим (залежним) підприємством, які мають прийматися відповідно до закону та/або установчих документів цього підприємства кваліфікованою більшістю голосів. Вирішальна залежність між асоційованими підприємствами виникає у разі, якщо між підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування за рахунок переважної участі контролюючого підприємства у статутному фонді та/або загальних зборах чи інших органах управління іншого (дочірнього) підприємства, зокрема володіння контрольним пакетом акцій. Відносини вирішальної залежності можуть встановлюватися за умови отримання згоди антимонопольних органів.

За визначенням, що міститься у Господарському кодексі України, суб'єкт господарювання, який володіє контрольним пакетом акцій дочірнього підприємства (підприємств), визнається холдинговою компанією. Між холдинговою компанією та її дочірніми підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування. Якщо з вини контролюючого підприємства дочірнім підприємством було укладено (здійснено) не вигідні для нього угоди або операції, то контролююче підприємство повинне компенсувати завдані дочірньому підприємству збитки. Якщо дочірнє підприємство з вини контролюючого підприємства опи-

ниться у стані неплатоспроможності і буде визнане банкрутом, то субсидіарну відповідальність перед кредиторами дочірнього підприємства нестиме контролююче підприємство.

Економічний зміст поняття «холдинг» полягає, по-перше, у фактичному утриманні головною компанією великого пакета акцій дочірніх компаній, по-друге, у здійсненні управління та контролю над іншими компаніями. Розрізняють холдинги, створені:

- за законом: одна компанія має у статутному капіталі іншої переважаючу участь, що дає їй в силу закону вирішальний голос в управлінні, незважаючи на інші обставини (перерозподіл акцій, часток капіталу між іншими акціонерами або учасниками);

- за фактом: у деяких компаніях з великою кількістю акціонерів для контролю може бути достатнім 5—10 % акцій. Якщо акціонер володіє пакетом акцій, який перевищує кількість акцій будь-якого з інших акціонерів, це дозволяє йому впливати на рішення компанії та контролювати її діяльність;

- за контрактом: холдинг може утворитися шляхом укладання контракту, згідно з яким домінуюча компанія має право давати обов'язкові до виконання вказівки (інструкції) адміністративним органам іншої компанії, що дає їй фактичне право контролювати її діяльність (у Німеччині така можливість закріплена законодавчо).

Більшість холдингів у світі є чистими, але у країнах СНД переважають бізнес-структури змішаного типу. Змішаним холдингом може стати будь-яка виробнича компанія, яка купує акції або частки інших компаній та починає здійснювати щодо них контрольні функції. Чистий холдинг може перетворитися на змішаний, якщо почне безпосередньо займатися комерційною діяльністю.

Функціонування змішаних холдингів зумовлене завданням підвищити ефективність бізнесу. В його рамках відкривається можливість спрощення перерозподілу фінансових ресурсів, у тому числі інвестиційних, з метою якнайбільшої капіталізації бізнесу, підвищення потенціалу притягнення сторонніх інвестицій для різних підприємств холдингу.



2.9.2. План семінарського заняття

1. Сутнісна характеристика акціонерної форми господарювання та специфіка процесів акціонування в Україні.
2. Сутність та види холдингових компаній.

3. Мотиви створення та особливості функціонування холдингів.
4. Особливості створення холдингових структур за участю держави.
5. Стратегічні цілі створення і розробка стратегії холдингу.
6. Організаційно-правові форми підприємств у складі холдингу.
7. Функції та завдання материнської та дочірніх компаній у системі управління холдингом.
8. Типи організаційних структур управління, що використовуються у холдингових компаніях.



Література

1. *Владимирова И. Г.* Организационные формы интеграции компаний // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 6.
2. *Горбунов А. Р.* Дочерние компании, филиалы, холдинги: Организационные структуры. Налоговое планирование. Создание кредитных союзов. — М.: Анкил, 1999. — С. 27.
3. *Горбунов А. Р.* Дочерние компании, филиалы, холдинги: Метод. рекомендации. Организационные структуры. Консалтинг. — М.: Глобус, 2002. — 224 с.
4. *Келлер Т.* Концепции холдинга: Организационные структуры и управление: Пер. с нем. — Обнинск: ГЦПИК, 2001. — С. 24
5. *Кондратьев В., Куренков Ю.* Корпоративное управление инвестиционным процессом // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — № 1.
6. *Макарова Г. Л.* Организация финансово-промышленных групп. — М.: Финстатинформ, 1998. — С. 38—40.
7. *Международный менеджмент / Под ред. С. Э. Пивоварова, Д. И. Баркана, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля.* — СПб.: Питер, 2000. — С. 191.
8. *Рогов М.* Модель трансфертного кредитования холдинга // www.cfin.ru
9. *Слиньков Д.* Как обуздать холдинг // www.cfin.ru
10. *Фут Н., Хенсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р.* Роль корпоративного центра // Вестник Маккинси. — № 3. www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue3
11. *Авдашева С., Дементьев В.* Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах // Российский экономический журнал. — 2000. — № 1. — С. 15.



2.9.3. Ілюстративний матеріал до вивчення теми

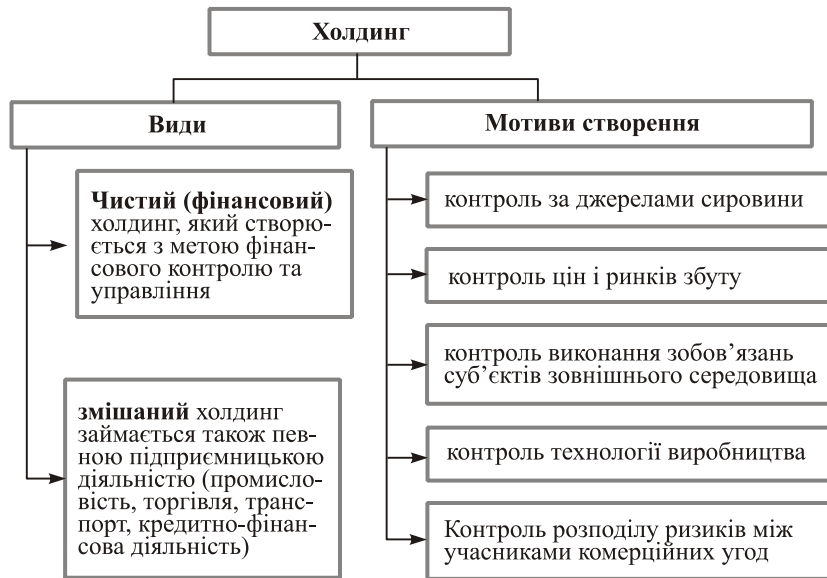


Рис. 2.9.1. Різновиди та мотивація створення холдингових компаній

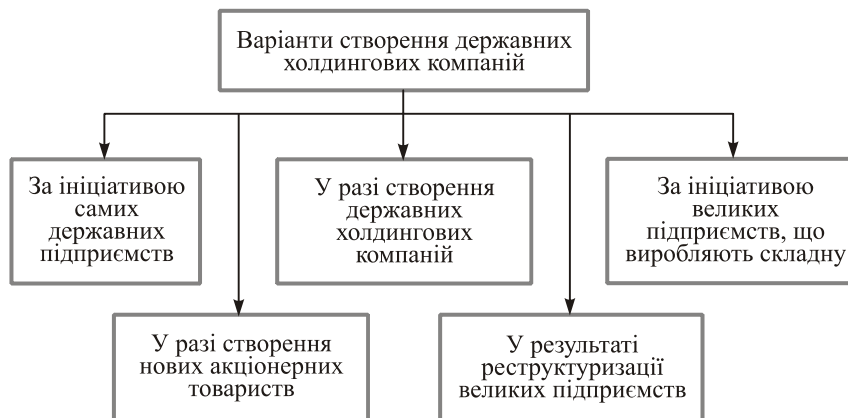


Рис. 2.9.2. Можливі варіанти започаткування холдингових компаній за участю держави

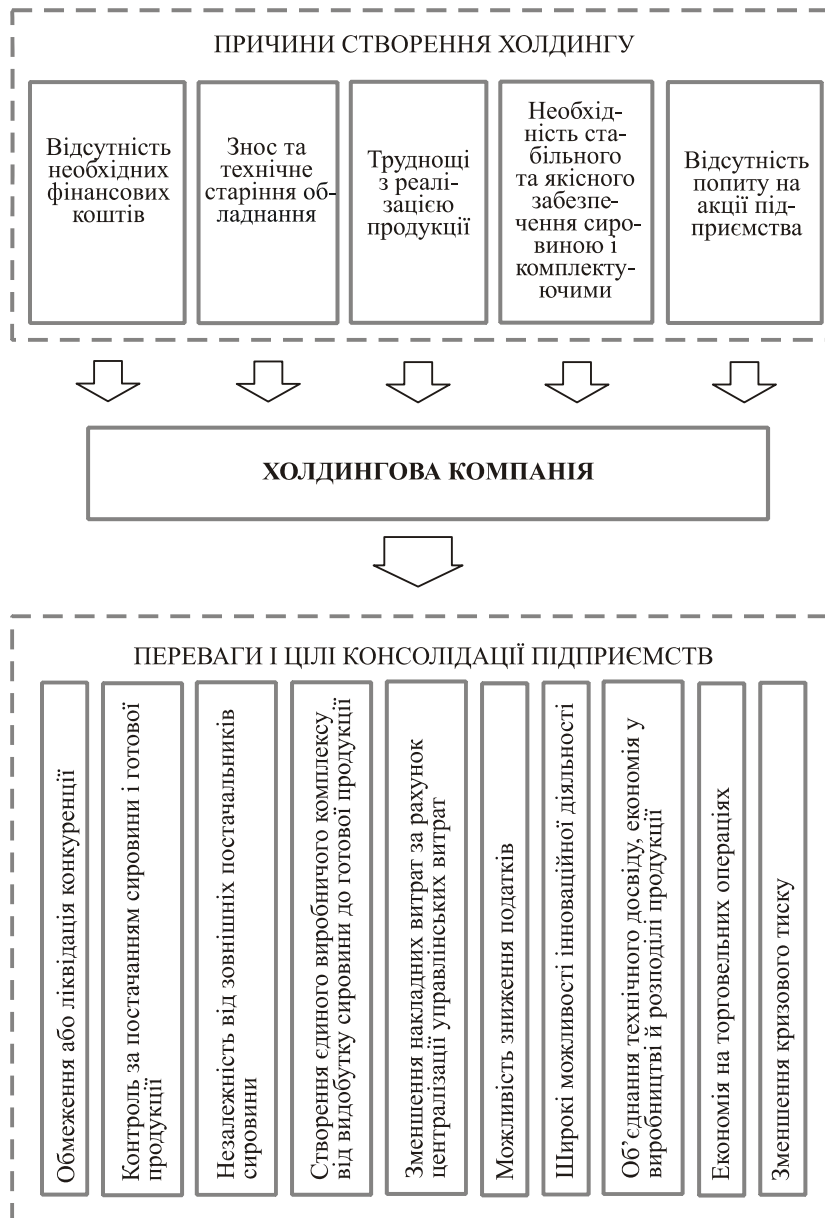


Рис. 2.9.3. Основні причини, цілі й переваги інтеграції підприємств у вигляді холдингової компанії

Таблиця 2.9.1

ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ХОЛДИНГІВ

Організаційно-правова форма	Закриті акціонерні товариства	Відкриті акціонерні товариства
Переваги для інтеграції холдингового типу	<ul style="list-style-type: none"> ➤ захищеність від інвестиційної політики конкурентів; ➤ закриті товариства неможливо перекупити без згоди більшості засновників; ➤ можливість перереєстрації у відкриті акціонерні товариства 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ можливість залучення капіталу третіх осіб шляхом випуску акцій; ➤ можливість залучення значної кількості коштів

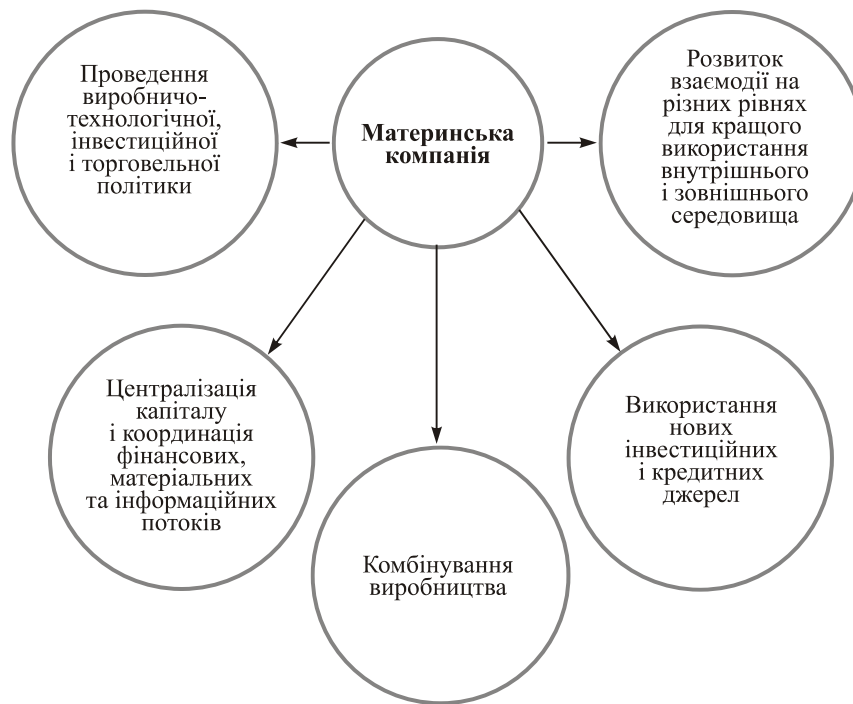


Рис. 2.9.4. Функції материнської компанії в холдингу

Таблиця 2.9.2

ЗАВДАННЯ МАТЕРИНСЬКОЇ КОМПАНІЇ У ХОЛДИНГОВІЙ СТРУКТУРІ

№ з/п	Завдання	Основні заходи
1	Формування і централізація управління реалізацією програм усього об'єднання	<ul style="list-style-type: none"> ➤ визначення цілей і стратегії холдингу; ➤ розроблення і впровадження методів планування діяльністю холдингу; ➤ затвердження планів функціонування дочірніх підприємств; ➤ впровадження комерційного розрахунку між підприємствами холдингу; ➤ розроблення планів ресурсного забезпечення; ➤ контроль за виконанням і моніторинг реалізації планів
2	Організація реалізації макропроектів розвитку об'єднання	<ul style="list-style-type: none"> ➤ розроблення перспективних макропроектів розвитку; ➤ створення нових структурних підрозділів; ➤ будівництво; ➤ впровадження нових технологій; ➤ розвиток інфраструктури
3	Забезпечення фінансової і фізичної безпеки центру й дочірніх підприємств	<ul style="list-style-type: none"> ➤ аналіз стану зовнішнього середовища (уряд, конкуренти, партнери, споживачі тощо); ➤ висновки про можливі порушення у функціонуванні об'єднання на базі отриманої внутрішньої та зовнішньої інформації; ➤ визначення можливих наслідків розвитку поточної і подальшої ситуації
4	Кадрове забезпечення центром управлінського апарату дочірніх підприємств	<ul style="list-style-type: none"> ➤ підбір і розподілення кадрів; ➤ підготовка і перепідготовка кадрів
5	Паблік релейшенз	<ul style="list-style-type: none"> ➤ імідж холдингу; ➤ взаємовідносини з пресою

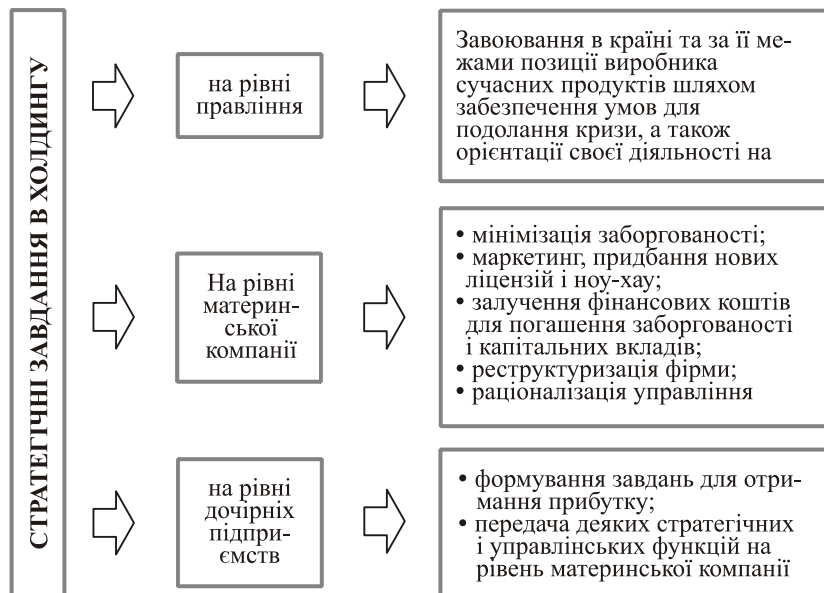


Рис. 2.9.5. Стратегічні завдання окремих організаційних рівнів холдингу

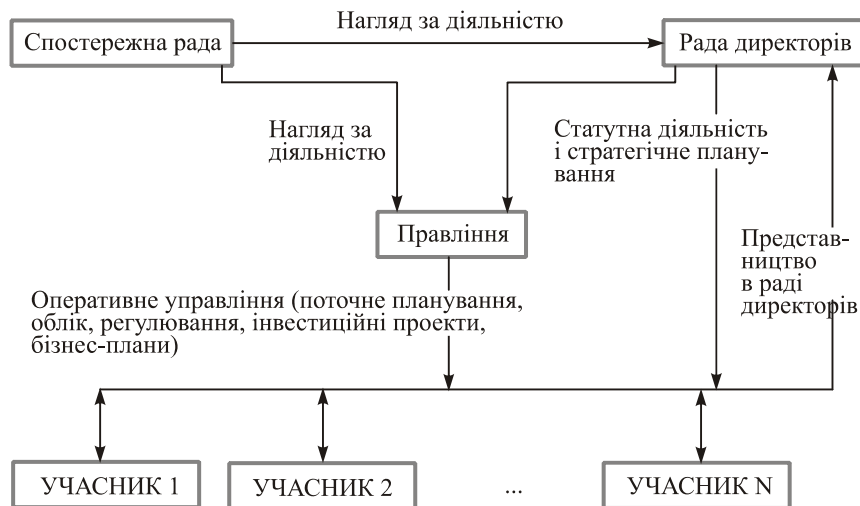


Рис. 2.9.6. Структура управління материнською холдинговою компанією

Таблиця 2.9.3

ОСНОВНІ ТИПИ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКИМИ КОРПОРАТИВНИМИ СИСТЕМАМИ ХОЛДИНГОВОГО ТИПУ

№ з/п	Система управління	Специфічні характеристики
1	Управління за функціями	Управління за функціями передбачає високий ступінь централізації активів фірми і характерне для керівництва в межах однієї юридичної особи. В умовах об'єднання така модель має недоліки в тому, що важко забезпечити комплексність і координованість управління, важко здійснювати облік витрат і визначати відповідальність за прийняті рішення. Разом з тим без важелів управління, які забезпечують функціональні служби, не може обійтись жодне корпоративне об'єднання
2	Управління за галузями	Управління за галузями (дивізіональна система) пов'язане з номенклатурою продукції холдингу. Дивізіони забезпечують комплексність управління у процесі виготовлення певної продукції. Поряд із цим поділ на окремі формування призводить до роздрібності управління на рівні галузевих об'єднань, що заважає цілісному фінансовому, інвестиційному і перспективному плануванню
3	Програмно-цільове управління	Відповідно до цього підходу формуються певні програми і проекти для досягнення визначених цілей холдингу. Для цього керівникам проектів виділяються необхідні потужності й засоби як галузевих, так і функціональних служб. Цим досягається взаємодія функціональних і галузевих служб, підвищується оперативність і мобільність керівництва
4	Матрична система управління	Мають місце матриці за схемою: функція — галузь — регіон. Застосування матричної системи пов'язане з певними труднощами, насамперед втрачається управлінська ієрархія. Виконавець стає підлеглим двох або кількох керівників, закладаються передумови конфліктів тощо, тому жодну з розглянутих схем не можна вважати оптимальною. Кожна з них має позитивні риси і недоліки. Мистецтво керівника полягає в тому, щоб створити систему управління, яка б найвищою мірою відповідала діяльності холдингової компанії



UNITRADE ПЕРЕТВОРЮЄТЬСЯ В ХОЛДИНГ

16 березня 2004 р. діловій громадськості було подано ще один яскравий доказ того, що холдинги поступово стають домінуючим форматом українського бізнесу. На прес-конференції компанії UNITRADE (великого оператора ринку телекомунікацій і комп'ютерної техніки, що володіє однойменною роздрібною торговельною мережею), що відбулася в київському Медіа-центрі «Четвертий сектор», було оголошено про зміну організаційної структури бізнесу — перетворенні його з набору перспективних бізнес-напрямів у повноцінну групу компаній. За словами Володимира Колотюка, президента AVentures, керівництво UNITRADE вважає, що *«існує необхідність дати більше волі нашим підрозділам з метою їхнього більш швидкого розвитку і досягнення гнучкості»*.

Першим етапом реорганізації стало виділення у вересні 2003 р. першого дивізіону — оптової компанії Udicom. У березні 2004 р. організаційні зміни були довершені, і структура бізнес-системи набула такого вигляду:

1. Керуюча компанія AVentures (раніше «Укрінвестком») — спеціалізується на інвестиціях і управлінському консалтингу в секторі ТМТ (телекомунікації, медіа і технології), визначає стратегію бізнес-одиниць.

2. Бізнес-одиниці (дивізіони):

Дистриб'юторська компанія Direct Line — включає продукто-ві напрями «Засоби мобільного зв'язку», «Портативна комп'ютерна техніка», «Засоби фіксованого зв'язку», ІТ-устаткування (прогнозна частка ринку в 2004 р., відповідно, 23, 25, 18 і 5 %).

Оптова компанія Udicom — мережа регіональних представництв з оптовими складами (прогнозна частка ринку в 2004 р. по портативній комп'ютерній техніці — 20 %, по мобільних телефонах — 19 %, по засобах фіксованого зв'язку — 27 %)

Роздрібна компанія Unitrade — мережа торговельних точок, що охоплює Київ, Одесу, Дніпропетровськ, Харків, Донецьк, Львів, Черкаси й Івано-Франківськ.

Сервісний центр S.Master — гарантійне і післягарантійне обслуговування ІТ-техніки, відновлення техніки second hand, тюнінг.

Нова організаційна структура сформована за принципом фокусування створених компаній на окремих ланках ланцюжка формування

вартості: «Закупівля — Доставка — Оптовий продаж — Роздрібний продаж — Сервісна підтримка», що дає змогу максимально розвивати ключові компетенції на кожному етапі. Таким чином, наявні дві основні ознаки холдингу: наявність яскраво вираженого корпоративного центру і присутність у «портфелі» мінімум двох організаційно відокремлених і незалежних бізнес-одиниць. Виділення дивізіонів означає перехід до Business Unit Management (керування комплексом бізнес-одиниць), за якого корпоративний центр зосереджує свої зусилля винятково на виконанні координуючої функції.



Питання для обговорення

1. Які чинники викликали необхідність перетворення компанії?
2. До яких організаційних змін призведе реформування?



Темати рефератів

1. Інтеграційні структури на базі корпоративної власності.
2. Еволюція холдингів та особливості їх функціонування у перехідній та постперехідній економіці.
3. Сучасні тенденції оптимізації галузевої та організаційної структури холдингів.
4. Функції компанії з управління активами (корпоративного центру холдингу).
5. Проблеми розподілу відповідальності між корпоративним центром та дочірніми підприємствами.
6. Комунікативна політика холдингів.
7. Трансфертне кредитування та система корпоративного казначейства у холдингах.

2.9.5. Тестові питання для перевірки знань

1. Яке з наведених нижче тверджень є хибним? Основними мотивами створення холдингу бувають такі види контролю:
 - а) контроль за джерелами сировини;
 - б) контроль цін і ринків збуту;

в) контроль за витратами підприємств, що входять до холдингу;
г) контроль виконання зобов'язань суб'єктів зовнішнього середовища;

д) контроль технології виробництва;

е) контроль розподілу ризиків між учасниками комерційних угод.

2. Який з наведених нижче варіантів **не** характерний для створення державних холдингових компаній в умовах перехідного періоду:

а) за ініціативою самих державних підприємств;

б) створення нових акціонерних товариств;

в) входження національних підприємств до міжнародних транснаціональних корпорацій;

г) в результаті реструктуризації великих підприємств;

д) за ініціативою великих підприємств, що виробляють складну готову продукцію?

3. Які причини **не** є типовими для створення холдингу:

а) відсутність необхідних фінансових коштів;

б) знос та технічне старіння обладнання;

в) труднощі з реалізацією продукції;

г) необхідність стабільного та якісного забезпечення сировиною і комплектуючими;

д) більш ефективний розподіл функцій усередині підприємств — учасників холдингу?

4. Що **не** можна віднести до переваг та/або цілей консолідації підприємств, що досягаються у межах холдингової компанії:

а) обмеження або ліквідація конкуренції;

б) контроль за постачанням сировини й готової продукції;

в) незалежність від зовнішніх постачальників сировини;

г) чіткий територіальний та організаційний розподіл функцій замість створення єдиного виробничого комплексу (від видобутку сировини до готової продукції);

д) широкі можливості інноваційної діяльності;

е) об'єднання технічного досвіду, економія у виробництві і розподілі продукції?

5. Яким із шляхів **не** може здійснюватись поглинання:

а) шляхом укладання договору дарування;

б) випуск материнською компанією привілейованих акцій на суму вартості контрольних пакетів підприємств, які поглинаються; випуск привілейованих акцій здійснюється на суму, яка не перевищує 10 % статутного фонду холдингової компанії;

в) випуск холдинговою компанією простих акцій на пред'явника та обмін на вторинному ринку цінних паперів дочірнього підприємства;

г) придбання на умові договору внаслідок приватизації?

6. Яким з мотивів у загальному вигляді **не** визначається портфельна стратегія холдингу:

а) придбання в нових галузях;

б) зміцнення існуючих підрозділів за рахунок придбання;

в) повільний вихід із небажаних галузей;

г) збереження підрозділів та відмова від їх розпродажу підрозділів;

д) розміщення ресурсів у формі капіталу?

7. Що **не** можна віднести до переваг закритих акціонерних товариств для дочірніх підприємств:

а) можливість залучення значної кількості коштів шляхом випуску акцій;

б) захищеність від інвестиційної політики конкурентів;

в) закриті товариства неможливо перекупити без згоди більшості засновників;

г) можливість перереєстрації у відкриті акціонерні товариства?

8. Які з функцій **не** делегуються материнській компанії у системі управління холдингом:

а) проведення виробничо-технологічної, інвестиційної і торгової політики у масштабах всього об'єднання;

б) децентралізація капіталу і координація фінансових, матеріальних та інформаційних потоків;

в) комбінування виробництва;

г) розвиток взаємодії на різних рівнях з метою кращого використання внутрішнього й зовнішнього середовища;

д) використання нових інвестиційних і кредитних джерел?

9. Що **не** можна віднести до завдань материнської компанії, які вона розв'язує для виконання своїх функцій:

а) формування і централізація управління реалізацією програм усього об'єднання;

б) організація реалізації макропроектів розвитку об'єднання;

в) забезпечення фінансової та фізичної безпеки центру і дочірніх підприємств;

г) кадрове забезпечення управлінського апарату (крім дочірніх підприємств)?

10. *Що не відноситься до основних типів систем управління великими корпоративними системами холдингового типу:*

- а) управління за функціями;
- б) управління за галузями;
- в) вертикально-горизонтальне управління;
- г) матрична система управління?

2.10. Промислово-фінансові об'єднання



2.10.1. Методичні вказівки до вивчення теми

Промислово-фінансові групи є закономірним результатом процесу концентрації капіталу і відіграють зростаючу роль у соціально-економічних процесах. Інтеграція фінансового та промислового капіталу реалізується шляхом їх трансформації у грошові кошти для збільшення можливостей накопичення. При цьому фінансовий капітал виступає не тільки як позичковий, але і як акціонерний та інвестиційний. Основним елементом стратегії розвитку промислово-фінансових груп виступає раціоналізація внутрішньогрупових зв'язків, спрямована на синхронізацію їх діяльності та досягнення синергічного ефекту.

Необхідно чітко розуміти, що у вітчизняній практиці господарювання функціонують два типи промислово-фінансових груп: офіційні та неформальні. Офіційні промислові групи являють собою об'єднання, які створюються за рішенням Кабінету Міністрів України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також з метою виробництва кінцевої продукції. Їх діяльність регламентується Законом України «Про промислово-фінансові групи» 437/95-ВР від 21 листопада 1995 р., який визначає порядок створення, реорганізації та ліквідації промислово-фінансових груп в Україні, транснаціональних промислово-фінансових груп, а також фінансово-економічні умови їх діяльності. Створення ПФГ забороняється у сфері торгівлі, громадського харчування, побутового обслуговування населення, матеріально-технічного постачання, транспортних послуг.

Офіційна промислово-фінансова група не є юридичною особою і не підлягає державній реєстрації як суб'єкт господарюван-

ня. До складу промислово-фінансової групи можуть входити промислові та інші підприємства, наукові й проектні установи, інші установи і організації усіх форм власності. У складі промислово-фінансової групи визначається головне підприємство, яке має виключне право діяти від імені промислово-фінансової групи як учасника господарських відносин. Головне підприємство ПФГ втрачає право на будь-які пільги з питань оподаткування, яке воно мало або може мати згідно з чинним законодавством України.

Головним підприємством ПФГ не можуть бути торговельне підприємство, транспортне підприємство, підприємство у сфері громадського харчування, побутового обслуговування, матеріально-технічного постачання, банк, фінансово-кредитна установа. Підприємство, установа, організація можуть бути головним підприємством чи учасником тільки однієї ПФГ. У складі ПФГ може бути тільки один банк.

Головне підприємство та учасники ПФГ укладають Генеральну угоду про спільну діяльність щодо виробництва кінцевої продукції ПФГ, яка підлягає затвердженню постановою Кабінету Міністрів України. Генеральна угода про спільну діяльність щодо виробництва кінцевої продукції ПФГ включає: назву ПФГ; перелік затверджених у встановленому законодавством порядку державних програм, з метою реалізації яких створюється ПФГ; визначення головного підприємства ПФГ; кандидатуру президента ПФГ, його права та обов'язки, порядок звільнення з посади; перелік учасників ПФГ; перелік кінцевої продукції ПФГ; термін дії угоди; інші умови, передбачені законодавством, та ті, які визнають необхідними ініціатори створення ПФГ. Угода набирає чинності з дня прийняття Кабінетом Міністрів України постанови про створення (реєстрацію) ПФГ.

Найменування ПФГ повинно містити словосполучення «промислово-фінансова група (ПФГ)». Але вживання словосполучення «промислово-фінансова група (ПФГ)» у назвах суб'єктів підприємницької діяльності, що реєструються не за нормами відповідного Закону, не дозволяється. Тому у вітчизняній практиці господарювання великого поширення набули неформальні промислово-фінансові групи. Особливістю таких ПФГ є юридичне оформлення господарських взаємовідносин між членами груп у такий спосіб, що вони приховують підпорядкованість і не дозволяють зі сторони ідентифікувати власників.

Для неформальних ПФГ є характерними особливі властивості внутрішнього руху грошових потоків і активів. Їх грошові потоки набирають форми трансфертних цін на сировину і продукцію, призначення яких полягає у можливості перерозподіляти кошти між членами групи і формувати прибуток у тому місці, де подат-

ки мінімізуються. Рух грошових потоків і активів нерідко супроводжується створенням і ліквідацією у групах окремих ланок для вдосконалення систем рахунків (виробничих одиниць це практично не стосується). Структура капіталу, ліквідність і платоспроможність розглядаються власником не стосовно окремого виробництва, а щодо бізнесу в цілому. Таким чином, нестача власних оборотних коштів і висока кредиторська заборгованість окремих підприємств є штучно створеними і не заважають господарській діяльності. Необхідно підкреслити, що внутрішні взаємовідносини у ПФГ надають їм дуже високої стійкості за рахунок низьких трансакцій: центри прибутку переміщуються шляхом простої зміни контрактів, уведення нових фірм у схеми розрахунків, документальної зміни направленості доходів.



2.10.2. План семінарського заняття

1. Сутнісна характеристика та передумови створення промислово-фінансових об'єднань.
2. Формування цілей і стратегії промислово-фінансових об'єднань.
3. Учасники промислово-фінансових об'єднань.
4. Види та принципи формування фінансово-промислових груп.
5. Фінансова-промислова інтеграція за участю держави.
6. Роль і завдання банку у фінансово-промисловому об'єднанні.
7. Форми участі банків у промислово-фінансових групах.
8. Особливості діяльності страхової компанії у промислово-фінансовому об'єднанні.
9. Пенсійні фонди та інвестиційні посередники як учасники промислово-фінансових груп.



Література

1. Драчева Е. Л., Либман А. М. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 4.
2. Закон України від 21 листопада 1995 р. № 437/95-ВР «Про промислово-фінансові групи в Україні».

3. Макарова Г. Л. Организация финансово-промышленных групп. — М.: Финстатинформ, 1998. — С. 38—40.
4. Минина Т. И. Роль и задачи банка в ФПГ // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 6.
5. Тюрина А. В. О формах интеграции капитала в финансово-промышленных группах // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 3.



2.10.3. Ілюстративний матеріал до вивчення теми

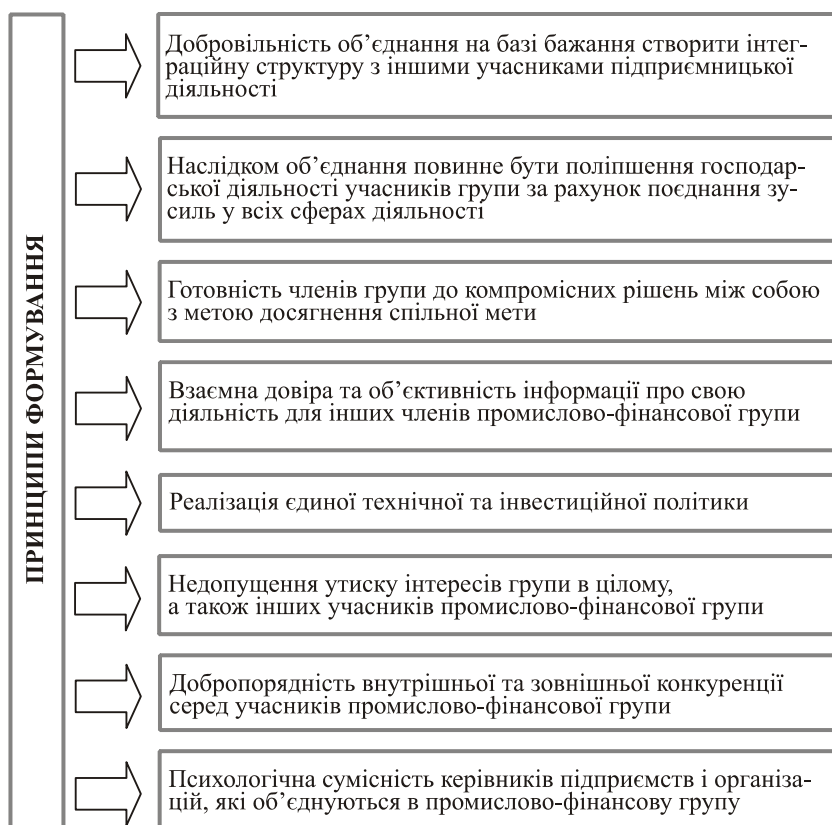


Рис. 2.10.1. Принципи формування промислово-фінансових об'єднань

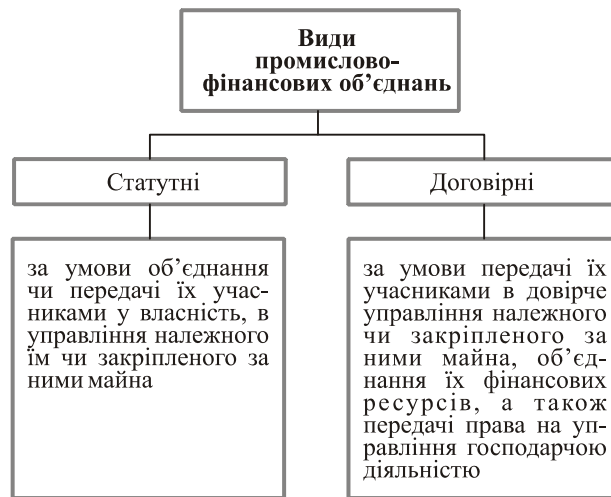


Рис. 2.10.2. Види промислово-фінансових об'єднань

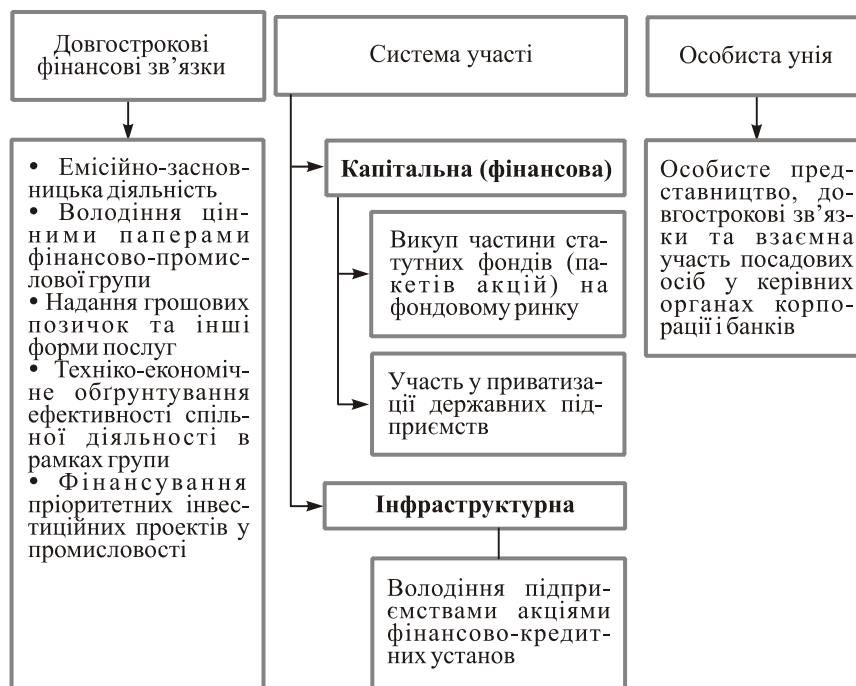


Рис. 2.10.3. Форми участі банків у промислово-фінансових групах

Таблиця 2.10.1

ІНТЕРЕСИ УЧАСНИКІВ ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИХ ОБ'ЄДНАНЬ

Учасники	Інтереси
Держава	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Забезпечення вищого рівня ефективності, динамічності, збалансованості і керованості економіки. ➤ Послаблення негативних тенденцій у розвитку економіки країни, передача прав власності на об'єкти, якими держава не спроможна раціонально управляти (позбавлення прав власності). ➤ Спрощення схем і підвищення результативності взаємодії між державними органами управління, партнерами і конкурентами на внутрішньому та закордонних ринках. ➤ Виникнення прямого фінансового і опосередкованого бюджетного ефекту (скорочення витрат на попередження і ліквідацію наслідків технологічних аварій, боротьбу з безробіттям, допомогу малозабезпеченим верствам населення, боротьбу зі злочинністю та іншими негативними явищами).
Промислові підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Підвищення здатності до виживання у нових умовах, насамперед за рахунок більшої кількості коштів для фінансування поточної діяльності й подальшого розвитку. ➤ Налагодження виробництва продукції за рахунок удосконалення технологічного ланцюга. ➤ Можливість одночасно і паралельно вирішувати два взаємозв'язані завдання: формування інвестиційних програм і пошук реального та ефективного інвестора. ➤ Діяльність банку в межах об'єднання як фінансового партнера створює унікальні можливості для підприємств, вирішуючи питання організації платежів, розрахункових відносин і кредитування. ➤ Важливим для підприємств є надання банком гарантії для отримання кредитів в інших банках, а також отримання кредитів одним підприємством групи під гарантії інших, які працюють у межах групи. ➤ Зміна виробничих зв'язків між учасниками групи, підвищення конкурентоспроможності своєї продукції, акумулювання ресурсів для утримання науково-дослідницьких підрозділів, розроблення нових технологій, організації єдиної маркетингової служби постачання та можливість значного зниження витрат на придбання матеріалів шляхом оптових закупівель для всіх підприємств тощо.
Фінансові установи	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів шляхом диверсифікації їх використання, придбання нової клієнтури для нарощування масштабів своїх операцій. ➤ Пенсійні фонди акумулюють великі суми, надходження яких і витрати не збігаються у часі, що дає можливість використовувати їх банком як джерело фінансових ресурсів, у тому числі й довгострокових. При цьому можуть використовуватись такі інструменти взаємодії, як залишки коштів на рахунках, депозити та депозитні сертифікати тощо. ➤ Головними напрямками діяльності інвестиційних інститутів у складі груп є портфельне інвестування підприємств, а також виконання вільних операцій з цінними паперами

ФІНАНСОВИЙ БЛОК У СИСТЕМІ ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВОЇ ГРУПИ

Учасник	Характеристика участі
Страхові компанії	<ul style="list-style-type: none"> ➤ участь страхової компанії в промислово-фінансовій групі розширює номенклатуру і збільшує обсяг страхових послуг; ➤ страхова компанія збільшує кількість клієнтів за рахунок підприємств у цілому і зайнятих на підприємствах цієї групи за її межами; ➤ введення в рамках групи систем страхування певного набору ризиків; ➤ використання премій страхової компанії в інтересах всієї групи
Пенсійні фонди	<ul style="list-style-type: none"> ➤ створюється джерело постійного надходження грошових платежів; ➤ створюються умови для взаємодії діяльності різних учасників групи (страхування полісів тільки замовникам, довічні сплати страхових компаній та інше); ➤ створення додаткових ресурсів для поточного фінансування і довготермінового інвестування промислових підприємств; ➤ інтерес до співпраці з пенсійним фондом полягає в появі на фондовому ринку великого учасника з достатньо прогнозованою поведінкою
Інвестиційні інститути	<ul style="list-style-type: none"> ➤ можливість інвестування в проекти, що пройшли відповідну експертизу і підтримуються учасниками групи, а іноді підтримуються з боку держави; ➤ збільшення обсягу залучених коштів за рахунок нових акціонерів, а також розширення інвестиційного портфеля з доступом до цінних паперів учасників групи; ➤ можливість у законодавчому порядку оформити відносини власності, що складаються в результаті інвестиційної діяльності; ➤ можливість вирішення питань організації випуску, купівлі та продажу цінних паперів учасників групи, придбання та продаж інших цінних паперів



Тема рефератів

1. Види та напрями діяльності промислово-фінансових об'єднань.
2. Організація управління промислово-фінансовими об'єднаннями
3. Політичні аспекти створення промислово-фінансових об'єднань.
4. Зарубіжний досвід створення та діяльності промислово-фінансових об'єднань.

2.10.4. Тестові питання для перевірки знань

1. Яка з наведених нижче рис **не** є об'єктивною передумовою створення інтеграційних структур, що базуються на об'єднанні промислового та фінансового капіталу:

- а) кошти акумулюються не у товаровиробника, а у покупців;
- б) кошти трансформуються в інвестиції через різноманітні фінансові інститути з оформленням боргів перед покупцями за допомогою системи взаємних зобов'язань (цінних паперів, банківських позик тощо);
- в) ефективне управління виробничими, фінансовими та торговельними ризиками всередині інтеграційної структури за рахунок створення страхової компанії;
- г) товаровиробник в умовах ринку повинен орієнтуватися на позики цих коштів у покупця через посередництво фінансових інститутів, а не шляхом отримання коштів від держави;
- д) використання інвестиційних коштів передбачається посередництвом існування єдиної структури, що здатна акумулювати та розподіляти їх?

2. Що **не** є одним з варіантів стратегічного скорочення як стратегічної альтернативи розвитку ліквідація — повний розпродаж підприємства, його матеріальних запасів і всіх активів:

- а) відокремлення непотрібного — скорочення кількості персоналу групи з метою збільшення прибутків;
- б) відсікання зайвого — відокремлення від себе деяких підрозділів або видів діяльності з метою концентрації зусиль на найбільших прибутках;
- в) скорочення і переорієнтація — це скорочення випуску неліквідної продукції і зосередження уваги на певному продукті чи на секторі продажу?

3. Стратегія обмеженого зростання передбачає:

- а) встановлення цілей від досягнутого рівня, скоригованих на рівень інфляції (більше характерна для галузей зі сталими темпами зростання, коли організація в цілому задоволена своїм економічним становищем);
- б) реалізацію шляхом сподіваного значного зростання рівня цілей стосовно до показників базового року;
- в) поєднання усіх названих стратегій одночасного скорочення, обмеження, зростання.

4. Що **не** можна віднести до учасників промислово-фінансових об'єднань:

- а) державу;
- б) промислові підприємства;
- в) фінансові установи;
- г) фінансові установи (за винятком кредитних спілок)?

5. Вкажіть **неправильне** твердження. Учасниками промислово-фінансової групи можуть бути:

- а) підприємства-резиденти;
- б) українські підприємства, крім тих, які не підлягають приватизації (наприклад, атомні станції);
- в) підприємства-нерезиденти;
- г) суб'єкти підприємницької діяльності всіх форм власності, незалежно від їх відомчої та галузевої приналежності.

6. Які з наведених нижче принципів, виходячи з досвіду, **не** слід враховувати у процесі формування промислово-фінансової групи:

- а) добровільність об'єднання на базі бажання створити інтеграційну структуру з іншими учасниками підприємницької діяльності; це стосується не тільки промислових підприємств, а й інших фінансових установ, і передусім банків;
- б) наслідком об'єднання повинне бути поліпшення господарської діяльності учасників групи за рахунок поєднання зусиль у всіх сферах діяльності;
- в) реалізація єдиної технічної та інвестиційної політики;
- г) сумлінність внутрішньої та зовнішньої конкуренції серед учасників промислово-фінансової групи;
- д) можливо нехтувати психологічною сумісністю керівників підприємств і організацій, які об'єднуються в промислово-фінансову групу?

7. Проникнення банківського капіталу до сфери промислового виробництва шляхом викупу діючих підприємств є:

- а) капітальна (фінансова) система участі;
- б) інфраструктурна система участі;
- в) особиста унія;
- г) об'єднання за ініціативою держави.

8. Яка з наведених обставин діяльності страхової компанії у складі промислово-фінансової групи **не** може дозволити підви-

щити загальну економічну ефективність як групи в цілому, так і страхової компанії:

- а) зменшення адміністративних витрат страховика за допомогою зменшення номенклатури видів страхування;
- б) страхова компанія збільшує кількість клієнтів за рахунок підприємств у цілому і зайнятих на підприємствах цієї групи за її межами;
- в) введення в рамках групи систем страхування певного набору ризиків;
- г) використання премій страхової компанії в інтересах всієї групи?

*9. Яку з переваг **не** може надати промислово-фінансовій групі присутність пенсійного фонду у складі фінансового блоку:*

- а) створюється джерело постійного надходження грошових платежів;
- б) створюються умови для взаємодії діяльності різних учасників групи (страхування полісів тільки замовникам, довічні сплати страхових компаній та інше);
- в) підвищується ліквідність активів групи через переважно короткотерміновий характер пасивів пенсійного фонду;
- г) створення додаткових ресурсів для поточного фінансування і довготермінового інвестування промислових підприємств;
- д) інтерес до співпраці з пенсійним фондом полягає в появі на фондовому ринку великого учасника з достатньо прогнозованою поведінкою?

*10. У чому **не** полягає зацікавленість інвестиційних інститутів у спільній діяльності у складі промислово-фінансових груп:*

- а) можливість інвестування в проекти, що пройшли відповідну експертизу і підтримуються учасниками групи, а іноді підтримуються з боку держави;
- б) збільшення обсягу залучених коштів за рахунок нових акціонерів, а також розширення інвестиційного портфеля з доступом до цінних паперів учасників групи;
- в) можливість в «робочому» (а не у законодавчому) порядку оформити відносини власності, що складаються в результаті інвестиційної діяльності;
- г) можливість вирішення питань організації випуску, купівлі та продажу цінних паперів учасників групи, придбання та продаж інших цінних паперів?

SWOT-аналіз — визначення й оцінка сильних і слабких сторін підприємства (аналіз ендогенного середовища), можливостей і потенційних загроз, які існують у зовнішньому (екзогенному) середовищі.

Адаптаційна, або прогресивна, реструктуризація — вид реструктуризації, яка використовується за відсутності кризових явищ як таких, але у разі виникнення негативних тенденцій — з метою їх подолання та адаптації підприємства до нових ринкових умов.

Аналіз абсолютних показників передбачає аналіз звітності та оцінку за статтями вихідного звітного балансу на початок і кінець періоду; оцінку їхніх змін в абсолютних величинах; оцінку питомих значень статей балансу — структурних характеристик; оцінку динаміки структурних змін; оцінку змін у відсотках до величин на початок періоду (темپ приросту статей балансу).

Аналіз кадрового потенціалу — виявлення резервів колективу, структури індивідуально-психологічних і соціальних якостей персоналу, управлінських чинників.

Аналіз конкуренції — визначення й аналіз видів і основних чинників конкуренції, а також конкурентних позицій підприємства, що визначаються найчастіше існуючими та потенційними конкурентами, небезпекою появи товарів-замінників, ступенем впливу споживачів і постачальників.

Аналіз стратегічної позиції — виявлення стратегічних зон господарювання підприємства, їхнього взаємозв'язку, оточення та інших важливих характеристик.

Асоціація — договірне об'єднання юридичних і фізичних осіб, створене з метою постійної координації діяльності для досягнення загальної господарської, наукової, культурної чи будь-якої іншої некомерційної мети.

Базові визначення бізнес-процесів:

- структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності — від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг,

закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнутий процес;

- сукупність бізнес-операцій, певна кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту;
- потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів — від одного відділу до іншого;
- сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один чи більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача.

Банківський консорціум — група банків, тимчасово організована найбільшим банком — головою консорціуму для спільного здійснення кредитних, гарантійних та інших банківських операцій з метою розширення сфери діяльності або виходу на нові ринки.

Бізнес-план реструктуризації — документ, в якому представлена формалізація стратегії і тактики реструктуризації, перспективних цілей у рамках проекту, механізмів їхнього досягнення і ресурсного забезпечення.

Біржовий пул — об'єднання фінансових коштів з метою підвищення чи зниження ціни акцій на фондовій біржі та спекуляції на різниці курсів.

Вертикальна інтеграція передбачає, що стадії виробництва і розподілу охоплені однією ієрархічною системою кооперації; у цьому разі основна компанія поширює свою діяльність або на попередні виробничі стадії, або на наступні.

Вертикальний (відсотковий) аналіз — розрахунок структури узагальноючих підсумкових статей звітності й складання динамічних рядів (відсотковий аналіз), що дає змогу відстежувати і прогнозувати структурні зрушення у складі джерел коштів і напрямках їхнього використання.

Вертикальний концерн — концерн, який об'єднує підприємства різних галузей, пов'язаних послідовністю технологічного процесу виробництва готового продукту.

Випереджальна реструктуризація має місце в успішних підприємствах, які завбачають можливість зміни умов функціонування (виникнення нових або посилення наявних конкурентів, впровадження прогресивних технологій, виникнення нових або втрата існуючих ринків) і прагнуть поліпшити свої ключові компетенції та конкурентні переваги.

Виробничий картель — встановлення обсягу виробництва продукції (квоти).

Виробничо-господарський аналіз — оцінка рівня ефективності застосування виробничих ресурсів для виробництва і реалізації продукції, виявлення ефективності операційної діяльності підприємства.

Вихід бізнес-процесу — об'єкт бізнес-процесу (процедура, операція), який взаємодіє із зовнішніми бізнес-процесами та передає їм результати виконання бізнес-процесу.

Віртуальні організації — мережа ділового співробітництва, що включає основний бізнес організації, її зовнішнє оточення (постачальників, споживачів тощо), функціонування яких координується та поєднується за допомогою сучасних інформаційних технологій і засобів телекомунікацій.

Вхід бізнес-процесу — об'єкт бізнес-процесу (процедура, операція), який взаємодіє із зовнішніми бізнес-процесами та отримує від них ресурси.

Гарантований консорціум — угода між кількома компаніями різних видів діяльності, які розподіляють між собою взятий на себе ризик і забезпечують його відшкодування.

Горизонтальна (плоска) організаційна структура — різновид організаційної структури управління, для якої притаманні відносно висока норма управління і відносно невелика кількість рівнів ієрархії.

Горизонтальна інтеграція — злиття між підприємствами однієї галузі.

Горизонтальне підприємство — організація, в якій внутрішні та зовнішні горизонтальні зв'язки є більш важливими параметрами ефективності, ніж традиційне вертикальне управління (субординаційні зв'язки).

Горизонтальний аналіз звітності — порівняння кожного значення звітності з попереднім роком, розрахунку темпів їхнього зростання (індексний аналіз), що дозволяє виявити тенденції зміни окремих статей (груп статей) звітності.

Горизонтальний концерн поєднує підприємства однієї галузі, які виробляють однакову продукцію або здійснюють однакові виробничі операції.

Господарський реінжиніринг — фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів. Результатом цього є різке (на порядок) поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників витрат, якості, обслуговування і термінів.

Грошовий картель — встановлення уніфікованих цін поряд з рівними умовами постачання і оплати.

Едохкратичні компанії — підприємства, пристосовані до нестандартних і складних робіт, організаційні структури таких підприємств важко визначаються та швидко змінюються.

Експортний консорціум — зовнішньоторгове об'єднання, що створюється з метою сприяння експортним операціям підприємств, які входять до нього.

Закупівельний картель — монопольна домовленість підприємств картелю про закупівлю сировини, матеріалів, товарів певного виду, сорту та іншого з метою зниження закупівельних цін.

Інтеграція — процес злиття підприємств і організацій, створення нових форм.

Картель — договірне об'єднання підприємств однієї галузі для різних напрямів спільної комерційної діяльності.

Квотний картель — виділення певному учаснику квоти на продаж продукції у відповідності до потужностей підприємства.

Конгломератна інтеграція — об'єднання підприємств не пов'язаних між собою галузей.

Консорціум — тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети, яке створюється на основі тимчасової угоди учасників з метою фінансування здійснення певних завдань.

Консорціум гарант — банківська група на чолі з банком-лідером гарантує отримання кредиту.

Концерн — статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на засадах повної фінансової залежності від одного чи групи підприємств.

Концерн координації складається із сестринських товариств, коли компанії, які входять до нього, здійснюють взаємний обмін акціями, і створюється з метою інтеграції таких видів діяльності, як здійснення єдиної фінансової або наукової політики, узгодженого розвитку виробництва компанії, кадрової політики тощо.

Концерн підлеглості створюється у вигляді материнських і дочірніх компаній для об'єднання виробництва за технологічним ланцюгом.

Корпорація — договірне об'єднання підприємств і організацій, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів, з делегуванням певних повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з її учасників.

Кризовий картель створюється у разі зменшення попиту і збуту продукції для обмеження конкуренції.

Мережоподібна організація — організаційний тип, що характеризується структурою мережі принципово рівних та незалежних партнерів, які для досягнення спільних цілей використовують політику колективного самообмеження, оскільки їх власні ресурси обмежені. Головне зусилля мережоподібної структури спрямоване на збереження відмінностей між окремими партнерами за одночасного визнання ними колективних цінностей та прагнення досягти спільних цілей шляхом активного включення в процеси прийняття рішень. Інакше кажучи, мережоподібні підприємства являють собою коопераційні угоди.

Моделювання бізнес-процесів — процес відображення суб'єктивного бачення реально існуючого на підприємстві потоку робіт як моделі, яка складається із взаємопов'язаних об'єктів.

Оболонкове підприємство — підприємство, яке частину бізнес-функцій, насамперед власне виробництво продукції, передає на контрактній основі стороннім підприємцям, а саме зосереджується на транзакційній складовій бізнесу, тобто визначає, що і скільки робити, як і кому реалізовувати.

Оперативна реструктуризація — форма реструктуризації, яка забезпечує підвищення ліквідності і суттєве поліпшення результатів діяльності підприємства протягом короткого (3—4 місяці) періоду і містить у собі, в першу чергу, заходи щодо зниження всіх видів витрат (без будь-яких суттєвих інвестицій) і швидкого збільшення збуту та обігу.

Організаційний проект — формалізований опис моделі розвитку підприємства відповідно до обраних цілей його реформування.

Організаційний розвиток — концепція планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальної системи із залученням великої кількості учасників. Організаційний розвиток може бути визначений як довготерміновий, ретельний, всеосяжний процес зміни й розвитку організації (підприємства) і людей, які працюють у ній.

Організаційно-управлінський аналіз — вивчення системи цілей організації і стратегії їхнього досягнення, організаційної структури управління, управлінських процесів та організаційної культури.

Патентний картель — визначення напряму спільного використання (невикористання) технічного винаходу.

Патентний пул — спільна угода про використання певного патенту; учасники цього об'єднання отримують дохід при вступі в патентний пул інших патентів, а також від прибутку спільного використання патенту.

Підписний консорціум — гарантує реалізацію позики чи розміщення цінних паперів.

План реструктуризації уточнює систему заходів, передбачених цілями проекту, їх зміст, збалансованість ресурсів, обсяг, методи, послідовність і терміни виконання робіт у рамках проекту реструктуризації.

Позиційний аналіз — визначення місця, яке займає підприємство, його продукція, торговельна марка на ринку стосовно інших підприємств, їх продукції, торговельних марок і споживачів.

Правова реструктуризація полягає у зміні організаційно-правового статусу підприємства, що полегшує здійснення всіх інших напрямів реформування підприємства.

Представництво — відокремлений підрозділ юридичної особи, розташований поза місцем його знаходження, який виконує захист і представництво інтересів юридичної особи, укладаючи від його імені угоди і виконуючи інші правові дії.

Промислово-фінансова група — об'єднання з метою підвищення ефективності діяльності окремих учасників на основі консолідації матеріальних та фінансових ресурсів і створення спільної бізнес-інфраструктури.

Пул — форма об'єднання підприємств, коли прибуток усіх учасників акумулюється в єдиному фонді, а потім розподіляється між ними у заздалегідь встановленій пропорції.

Реінжиніринг бізнес-процесів — фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування підприємства; сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнесів-процесів.

Реорганізація бізнес-процесу — цілеспрямована зміна бізнес-процесу за рахунок зміни складу його процедур і/або їх параметрів, логіки процесу, системи прийняття рішень у рамках процесу, інформаційного забезпечення тощо.

Реструктуризація підприємства — комплекс організаційно-економічних і правових заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правової форми, що дає змогу забезпечити ефективне використання потенціалу підприємства, а також спрямованих на збільшення ринкової вартості суб'єкта господарювання.

Санаційна реструктуризація має на меті вивести підприємство з кризового стану, забезпечити певний рівень його прибутковості, спроможність генерувати грошові потоки за умов відсутності суттєвих інвестицій.

Сегментування ринку — вивчення споживчого ринку, який обслуговує підприємство та його окремі стратегічні зони господарювання, виявлення структури та дискретних груп (сегментів) споживачів продукції підприємства, їхніх характеристик та платоспроможного попиту.

Синдикат — об'єднання однорідних промислових підприємств, які реалізують свою продукцію через спільну реалізаційну контору. Ця контора організується у формі торгової фірми (акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю тощо), яка потім укладає угоду з учасниками синдикату про однакові умови збуту своєї продукції.

Ситуаційний аналіз — оцінка ситуації, в якій перебуває підприємство, тобто місця, яке воно посідає в існуючому бізнес-просторі, основних чинників, які впливають на його функціонування, а також укрупнених характеристик його діяльності; складовими ситуаційного аналізу є SWOT-аналіз, аналіз стратегічної позиції, сегментів ринку, конкуренції та позиційний аналіз.

Стратегічна зона господарювання — сегмент оточення підприємства, на якому воно присутнє або планує вихід на нього здійснити; стратегічна зона господарювання може визначатися потребами ринку, технологією, типом клієнта або географічним регіоном.

Стратегічна позиція підприємства — розміщення ресурсів за різними стратегічними зонами господарювання, взаємозв'язок стратегічних зон господарювання між собою і з зовнішнім оточенням.

Стратегічна реструктуризація — форма реструктуризації, що забезпечує довготермінову конкурентоспроможність, для досягнення якої необхідне визначення стратегічної мети підприємства, розробка стратегічної концепції розвитку, а також напрямів та інструментів реалізації цієї мети.

Стратегічний альянс — домовленість незалежних фірм про досягнення певної комерційної мети для отримання синергетичного ефекту та розвитку взаємодоповнюючих ресурсних потенціалів компаній.

Стратегічний портфель підприємства — сукупність існуючих стратегічних зон господарювання.

Територіальний картель — надання кожному учасникові території збуту, вилучаючи взаємну конкуренцію.

Техніко-технологічна реструктуризація передбачає модернізацію або заміну застарілих основних фондів, упровадження нових технологічних процесів, інвестування заходів, спрямованих на краще використання виробничих потужностей та інших ресурсів підприємства.

Торговий пул — угода більше двох компаній стосовно підтримання на складах до деякого моменту певної кількості товарів з метою створення ситуаційного дефіциту, а потім продаж цього товару за підвищеними цінами.

Трансфертна ціна — умовна, розрахункова ціна на продукцію та послуги одного підрозділу (центру) підприємства, які передаються («продаються») іншому підрозділу (центру).

Трест — інтеграційне утворення, в якому підприємства, які входять до нього, об'єднуються до єдиного виробничого комплексу і втрачають свою юридичну, виробничу і комерційну самостійність, а керівництво їх діяльністю здійснюється із єдиного центру. Прибуток тресту розподіляється відповідно до пайової участі окремих підприємств.

Управлінська, або організаційна, реструктуризація охоплює заходи з перегляду організаційної структури підприємства, адаптації персоналу для роботи в нових економічних умовах.

Філія — відокремлений підрозділ юридичної особи, розташований за місцем його знаходження, який виконує всі або частину його функцій.

Фінансова реструктуризація передбачає оптимізацію структури капіталу підприємств (зміну структури пасивів), що досягається насамперед переоформленням боргових зобов'язань (розстрочка, списання виплат), ліквідацією субсидювання, підвищенням фінансової автономії, використанням переваг цінних паперів, залученням іноземного капіталу.

Фінансовий консорціум — тимчасова угода, союз декількох банків для здійснення великих фінансових операцій, наприклад розміщення позик.

Фінансові коефіцієнти є найважливішими інструментами фінансового аналізу і являють собою відношення одного бухгалтерського або фінансового показника до другого; аналіз фінансового становища фірми за допомогою коефіцієнтів полягає в зіставленні показників за поточний рік з аналогічними показниками за минулі роки, а також у визначенні тенденцій розвитку компанії (прогнознi оцінки) за кожним коефіцієнтом.

Фінансово-економічний аналіз — оцінка фінансового становища, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства.

Холдингова компанія — тип суб'єкта підприємницької діяльності, який створюється для володіння пакетами акцій (паями) інших фірм з метою ділового контролю над ними та управління їх діяльністю.

Центр виручки є підрозділом, який відповідає переважно за обсяг реалізації продукції, а за витрати — в обмеженому обсязі.

Центр витрат — підрозділ підприємства, який в основному відповідає лише за дотримання необхідного рівня витрат на своє функціонування.

Центр інвестицій — підрозділ підприємства, який відповідає за капіталовкладення, доходи і витрати.

Центр прибутку — підрозділ підприємства, який відповідає як за витрати, так і за прибуток.

Ціновий картель — встановлення продажної ціни товару.



РОЗДІЛ 4

СИСТЕМА ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Оцінювання знань студентів з дисципліни здійснюється на основі результатів поточного і підсумкового контролю знань (іспиту) за 100-бальною шкалою. Завдання поточного контролю оцінюються в діапазоні від 0 до 40 балів, а завдання, що виносяться на іспит, — від 0 до 60 балів.

4.1. Поточний контроль знань студентів денної та вечірньої форм навчання

Протягом вивчення курсу «Організаційний розвиток підприємства» студент має брати активну участь в обговоренні програмних питань на практичних заняттях, підготувати одну реферативну доповідь за тематичними розділами курсу та презентувати її, пройти два модулі поточного контролю за напрямками: «Нові організаційні форми, реінжиніринг і реструктуризація» та «Інтеграційні структури».

Обговорення програмних питань курсу на практичних заняттях проводиться систематично і займає 60 % робочого часу, 30 % часу відводиться на захист реферативної доповіді, основною метою якої є критичний аналіз наукових, методичних і прикладних підходів та обґрунтування особистих висновків і пропозицій щодо дискусійних аспектів актуальної проблематики курсу, та 10 % — на проведення модульного поточного контролю.

Систему поточного контролю знань студентів наведено на рис. 4.1.

На основі вищевикладеного поточний контроль знань студентів здійснюється за трьома напрямками:

I — контроль систематичності та активності роботи на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях;

II — контроль за виконанням завдань для самостійного опрацювання;

III — контроль за виконанням модульних завдань.

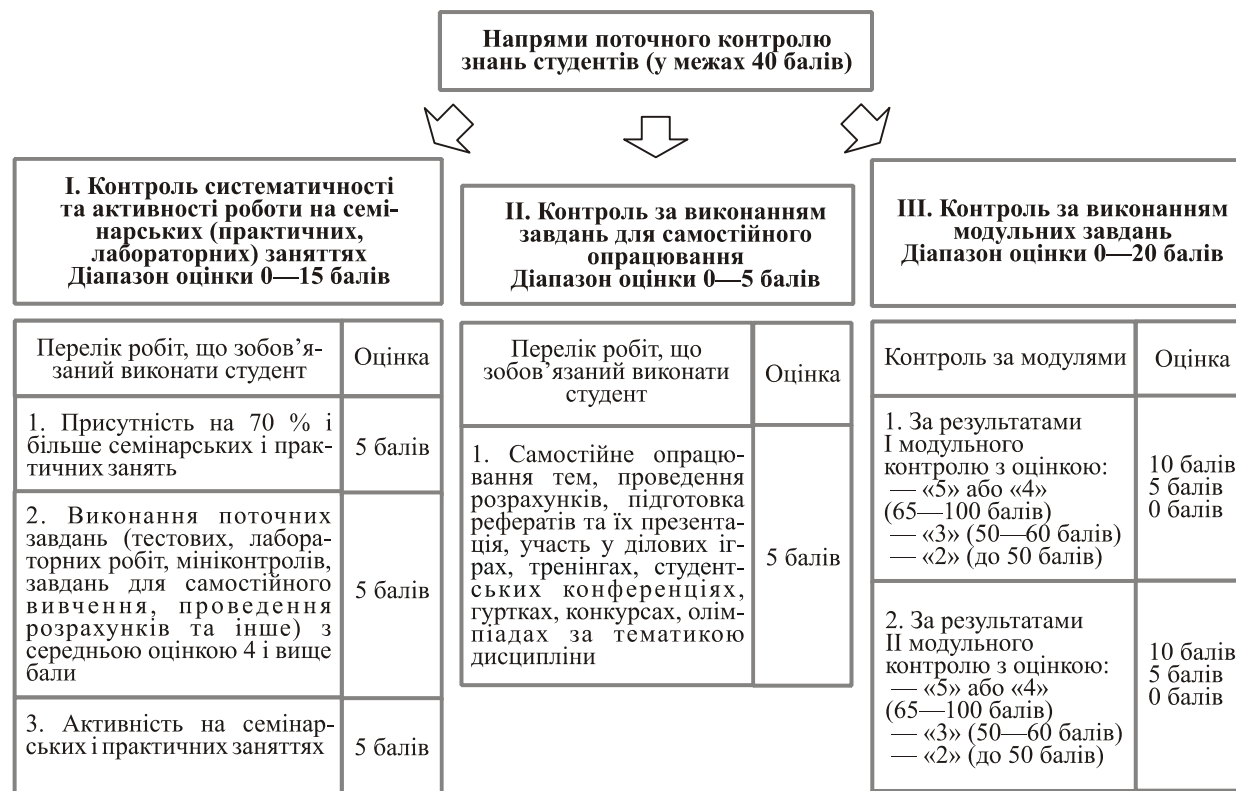


Рис. 4.1. Система поточного контролю знань студентів денної та вечірньої форм навчання

Організація контролю за модулями враховує і базується на таких положеннях. **Модуль** — це частина програми дисципліни, яка складається з пов'язаних між собою у певному співвідношенні теоретичних, емпіричних і практичних компонентів змісту, кожна складова якого оцінюється в балах. Проміжний (модульний) контроль за дисципліною здійснюється за спеціально розробленими завданнями теоретичного та практичного характеру, які оцінюються за 100-бальною системою.

Структура кожного комплексу завдань за обома модулями: «Нові організаційні форми, реінжиніринг і реструктуризація» та «Інтеграційні структури» має ідентичну побудову — 6 завдань різного рівня складності, а саме:

- три теоретичні завдання різного рівня складності:
 - теоретичне завдання, яке передбачає стислу відповідь, — 5 балів;
 - теоретичне питання, що потребує розгорнутої відповіді, — 10 балів;
 - методологічне питання, що потребує розкриття певної методики, — 15 балів;
- два блоки тестових завдань — по 10 балів кожне;
- практичне завдання 10-бального рівня складності.

Оцінювання рівня знань під час проведення модульного поточного контролю

- Оцінка **«відмінно»** Студент має систематичні та глибокі знання навчального матеріалу, вміє без помилок виконувати практичні завдання, які передбачені програмою курсу, засвоїв основну й ознайомився з додатковою літературою, викладає матеріал у логічній послідовності, робить узагальнення й висновки, наводить практичні приклади у контексті тематичного теоретичного матеріалу.
- Оцінка **«добре»** Студент повністю засвоїв навчальний матеріал, знає основну літературу, вміє виконувати практичні завдання, викладає матеріал у логічній послідовності, робить певні узагальнення й висновки, але не наводить практичних прикладів у контексті тематичного теоретичного матеріалу або припускається незначних помилок у формулюванні термінів, категорій, невеликих арифметичних помилок у розрахунках під час розв'язання практичних завдань.

- Оцінка **«задові- льно»** Студент засвоїв матеріал не у повному обсязі, дає не повну відповідь на поставлені теоретичні питання, припускається грубих помилок під час розв'язання практичного завдання.
- Оцінка **«незадо- вільно»** Студент не засвоїв навчальний матеріал, дає не- правильні відповіді на поставлені теоретичні пи- тання, не вміє або неправильно виконує розра- хунки під час розв'язання практичних завдань.

Результати поточного контролю знань студентів, які отримали 20 і більше балів, вносяться до заліково-екзаменаційної відомості без переведення їх у 4-бальну шкалу. Якщо за результатами по- точного контролю знань студент отримав менше 20 балів, він не допускається до іспиту.

У разі невиконання завдань поточного контролю з об'єктив- них причин студент має право за дозволом декана скласти їх до останнього практичного (семінарського) заняття. Порядок скла- дання при цьому визначає викладач.

Нижче наведений приклад побудови завдання для модульного поточного контролю.

КИЇВСЬКИЙ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Поточний контроль з курсу «Організаційний розвиток підприємства» за напрямом «Інтеграційні структури»

Теоретичні завдання:

1. Асоціація — це ... (5 балів).
2. Принципи формування промислово-фінансових об'єднань (10 балів).
3. Методичні принципи розрахунку ефективності злиття (15 балів).

Тестові завдання (по 10 балів кожне):

4.1. Інтеграція, що передбачає собою систему, де підприємства чи компанії основного виробництва контролюють фірми, які до- повнюють основне виробництво, є:

- а) конгломератною;
- б) вертикальною;
- в) горизонтальною.

4.2. Договірне об'єднання підприємств і організацій, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів з делегуванням певних повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників, є:

- а) корпорацією;
- б) концерном;
- в) асоціацією;
- г) квотним картелем.

5.1. Для якого з картелів характерними є домовленість підприємств-учасників про закупівлю сировини, матеріалів, товарів певного виду, сорту тощо з метою зниження закупівельних цін:

- а) ціновий;
- б) грошовий;
- в) кризовий;
- г) закупівельний?

5.2. Який вид пулів характеризується угодою більше ніж двох компаній стосовно підтримання на складах до деякого моменту певної кількості товарів з метою створення ситуаційного дефіциту:

- а) біржовий;
- б) торговельний;
- в) патентний?

Задача (10 балів)

Використовуючи нижченаведені дані, визначити та обґрунтувати ступінь концентрації капіталу на ринку за коефіцієнтом Джині.

ВИРОБНИЦТВО МИЛА

Перелік підприємств	Обсяг виробництва, тис. т		Частка ринку, %	
	2001 р.	2002 р.	2001 р.	2002 р.
1. Вінницький ОЖК	13,36	8,76	19,36	23,96
2. Слов'янський ОЖК	10,28	9,86	14,91	26,97
3. Ужгородський марг. з-д	7,45	0,22	10,80	0,60

Закінчення табл.

Перелік підприємств	Обсяг виробництва, тис. т		Частка ринку, %	
	2001 р.	2002 р.	2001 р.	2002 р.
4. Запорізький ОЖК	6,60	4,52	9,56	12,37
5. Київський мил. з-д	4,42	3,09	6,40	8,44
6. Одеський ОЖК	5,48	3,82	7,94	10,43
7. Харківський мил. к-т	9,87	3,38	14,31	9,23

Критерії оцінки:

55—60 балів — «відмінно»
45—50 балів — «добре»
30—40 балів — «задовільно»

Затверджено на засіданні
кафедри економіки підприємств

протокол № ___ від _____ 200_р.

зав. кафедри ___ Г. О. Швиданенко

4.2. Поточний контроль знань студентів заочної форми навчання

Протягом вивчення курсу «Організаційний розвиток підприємства» студент заочної форми навчання має виконати індивідуальне завдання та пройти модульний поточний контроль. Отже, поточний контроль знань студентів здійснюється за двома напрямками:

I — контроль своєчасності та рівня виконання індивідуального завдання;

II — комплексний модульний контроль.

Систему поточного контролю знань студентів-заочників подано на рис. 4.2

Індивідуальне завдання студент отримує на установчій сесії.

Таблиця 4.1

СТРУКТУРА ПОТОЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ СТУДЕНТА

Критерій	Кількість балів
1. Виконання індивідуального завдання (підготовка реферату)	
своєчасність виконання	10
Оцінювання змісту реферату	
«незадовільно»	0
«задовільно»	5
«добре», «відмінно»	10

Критерій	Кількість балів
Оцінювання захисту реферату	5
Максимальна кількість балів	25
2. Виконання модульного контролю	
«незадовільно»	0
«задовільно»	5
«добре»	10
«відмінно»	15
Максимальна кількість балів	15
Сукупна максимальна кількість балів	40

Виконання індивідуального завдання (написання і захист реферату) є невід'ємною складовою підготовки до іспиту і важливою частиною самостійної роботи студентів. Метою цієї роботи є поглиблення теоретичних знань та забезпечення більш якісної підготовки студентів протягом семестру.

Студенти заочної форми навчання готують реферат за темами, що наведені нижче. Підготовлений і відповідним чином оформлений реферат до початку екзаменаційної сесії подається на кафедру. За умови недопущення або за незадовільної оцінки робота має бути перероблена з урахуванням зроблених зауважень.

Оцінка за реферат є частиною загальної екзаменаційної оцінки. В разі відсутності підготовленого та захищеного реферату студент не допускається до іспиту. Максимальна кількість балів за реферат — 25. Оцінювання складається з трьох етапів:

- оцінювання своєчасності виконання роботи (максимальна оцінка — 10 балів);
- оцінювання змісту реферату (максимальна оцінка — 10 балів);
- оцінювання захисту реферату (максимальна оцінка — 5 балів).

Основні вимоги до написання та оформлення реферату

Обсяг роботи має бути не менше 15 сторінок тексту. На початку роботи наводиться план, який орієнтовно складається з 2—3 питань. Реферат повинен містити вступ та короткі висновки. Формування тексту реферату відбувається шляхом систематизації та обробки зібраних матеріалів з кожної позиції плану на підставі аналізу сучасної економічної літератури.

Роботу друкують на одній стороні аркуша білого паперу через півтора міжрядкових інтервали, використовують 14 шрифт типу «Times New Roman». Текст роботи необхідно друкувати, залишаючи береги таких розмірів: лівий, верхній і нижній — не менше 20 мм, правий — не менше 10 мм.

При написанні реферату студент повинен давати посилання на джерела, матеріали або окремі результати, які наводяться в роботі. Список використаної літератури подається після висновків.

Вибір теми реферату здійснюється за прізвищем у такому порядку (див. табл.)

Літера, з якої починається прізвище студента	Порядковий номер теми реферату у Переліку*
А, Б	1, 13
В, Г	2, 14
Д, Е, Є	3, 15, 25
Ж, З, І	4, 16
К, Л	5, 17, 28
М, Н	6, 18, 29
О, П	7, 19
Р, С	8, 20, 30
Т, У	9, 21
Ф, Х, Ц	10, 22, 26
Ч, Ш, Щ	11, 23, 27
Ю, Я	12, 24

* Студент, прізвище якого починається з відповідної літери, має на вибір одну з двох чи трьох тем.

Тематика рефератів для студентів заочної форми навчання

1. Нові організаційні форми підприємств (мережоподібні, віртуальні, горизонтальні, інші): сутнісна характеристика та базові відмінності.

2. Мережоподібні підприємства: особливості, механізм функціонування, конкурентні переваги.

3. Горизонтальні підприємства: сутність, особливості, переваги.

4. Віртуальні підприємства: сутність, необхідні умови для функціонування, особливості організації та управління.

5. Еволюція організаційних структур підприємств: періоди домінування окремих типів структур, переваги та недоліки, сучасні тенденції.

6. Сутність та особливості едхократичних, партисипативних та багатовимірних організацій.
7. Функціональний та процесний підходи до управління підприємствами: характерні риси, відмінності та еволюція застосування.
8. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність та характеристика базових понять.
9. Сутність та різновиди бізнес-процесів підприємства.
10. Характеристика принципів та основних етапів проведення реінжинірингу бізнес-процесів.
11. Реструктуризація підприємств: сутнісна характеристика, моделі, етапи.
12. Форми і види реструктуризації.
13. Етапи здійснення реструктуризації. Зміст дій на кожному етапі. Проблеми практичного здійснення реструктуризації.
14. Основні методи і підходи, що використовуються під час діагностики стану підприємств, які підлягають реструктуризації.
15. Характеристика фінансових ресурсів реструктуризації підприємства: джерела, особливості методів фінансування.
16. Характеристика сутності та видів бенчмаркінгу.
17. Методи, які використовуються під час оцінювання вартості підприємств. Сутність, особливості застосування, переваги й недоліки, механізм розрахунку базових складових.
18. Пентаграма МакКінсі. Принципи дії моделі, сутність окремих елементів, основна мета та висновки у процесі управління реструктуризацією підприємства.
19. Особливості оцінювання вартості підприємств у процесі їх реструктуризації.
20. Сутність інтеграційних процесів та їх значення для діяльності підприємств.
21. Характеристика основних типів інтеграційних структур.
22. Горизонтальна, вертикальна, конгломератна інтеграція.
23. Асоціації: цілі, види, майнові відносини.
24. Холдинги: цілі, особливості і формування, економічні переваги.
25. Корпорації: корпоративна власність, види, мотивація, створення.
26. Концерни: цілі, створення, економічні переваги.
27. Промислово-фінансові групи (ПФГ): цілі та напрями діяльності.
28. Склад і структура ПФГ.
29. Стратегія і тактика створення ПФГ.
30. Великі інтеграційні утворення у світовому економічному просторі.

Модульний контроль являє собою тестування за матеріалами лекційного курсу.



Рис. 4.2. Система контролю знань студентів заочної форми навчання

4.3. Підсумковий контроль

Перелік питань, що охоплюють зміст робочої програми дисципліни:

1. Сутність і тенденції організаційного розвитку підприємства.
2. Основні характеристики підприємства майбутнього.
3. Еволюція організаційних структур управління підприємств.
4. Особливості виникнення та функціонування мережоподібних підприємств.
5. Оболонкові підприємства: сутність, специфічні переваги, недоліки, сфера застосування.
6. Аутсорсінг.
7. Віртуальні підприємства
8. Горизонтальне, едхократичне підприємство.
9. Партиципативне, багатовимірне підприємство.
10. Сутнісна характеристика бізнес-процесів підприємства.
11. Процесна та функціональна організація підприємства.
12. Сутність, історія виникнення та ключові характеристики реінжинірингу бізнес-процесів.
13. Основні принципи та цілі здійснення реінжинірингу.
14. Етапи, логіка та послідовність дій під час виконання реінжинірингу бізнес-процесів.
15. Об'єктивні передумови, необхідність і мета здійснення реструктуризації підприємств.
16. Цілі та основні завдання реструктуризації.
17. Види реструктуризації.
18. Форми реструктуризації.
19. Організаційний розвиток підприємства і реструктуризація.
20. Принципи впровадження організаційних змін.
21. Організаційні завдання реструктуризації.
22. Концепції реструктуризації, які характеризуються істотним перетворенням організаційної структури підприємств.
23. Концепція реструктуризації підприємств на основі створення центрів відповідальності.
24. Принципи та етапи реформування підприємств на основі виділення центрів відповідальності.
25. Методичні підходи до встановлення трансфертних цін.
26. Діагностика підприємств як підготовчий етап їх реструктуризації.

27. Ситуаційний аналіз функціонування об'єктів реструктуризації.
28. Організаційно-управлінський аналіз стану підприємства.
29. Фінансово-економічний аналіз стану підприємства.
30. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства.
31. Аналіз кадрового потенціалу підприємства.
32. Особливості визначення вартості підприємств під час їх реструктуризації.
33. Використання підходу МакКінсі до оцінки вартості бізнесу підприємства у процесі його реструктуризації.
34. Загальна характеристика процесу здійснення реструктуризації підприємства.
35. Характеристика окремих елементів моделі реструктуризації.
36. Ключові дії під час розроблення концепції реструктуризації.
37. Етапи і зміст розроблення і реалізації програми реструктуризації.
38. Основні розділи та особливості складання бізнес-плану реструктуризації підприємств.
39. Використання методів управління проектами у процесі реалізації програм реструктуризації.
40. Реалізація проекту реструктуризації підприємства.
41. Визначення і цілі створення інтеграційних структур.
42. Горизонтальна, вертикальна, конгломератна інтеграція.
43. Статутні й договірні об'єднання підприємств.
44. Асоціації: сутність, цілі створення, види та майнові відносини.
45. Сутність, особливості формування та мета створення корпорацій.
46. Сутнісна характеристика та види консорціумів.
47. Специфічні характеристики та різновиди концернів. Особливості створення і функціонування трестів.
48. Специфічні ознаки та класифікація картелів.
49. Особливості синдикату як форми інтеграційної діяльності.
50. Особливості створення і функціонування стратегічних альянсів.
51. Пріоритетні напрями розвитку інтеграційної діяльності в Україні.
52. Характеристика законодавчих та нормативних актів, які визначають правовий статус інтеграційних структур.
53. Зміст установчих документів та процедура формування інтеграційних структур.

54. Антимонопольне регулювання інтеграційної діяльності.
55. Можливі види монополізму, їх характеристики і наслідки для конкуренції.
56. Сутність, види, мотиви створення та особливості функціонування холдингових компаній.
57. Особливості створення холдингових структур за участю держави.
58. Переваги інтеграції підприємств у межах холдингових компаній.
59. Стратегічні цілі створення і розроблення стратегії холдингу.
60. Організаційно-правові форми підприємств у складі холдингу.
61. Функції і завдання материнської та дочірніх компаній у системі управління холдингом.
62. Сутність промислово-фінансових об'єднань, об'єктивна необхідність їх створення та функціонування.
63. Види і напрями діяльності промислово-фінансових об'єднань.
64. Специфічні особливості формування і функціонування промислово-фінансових об'єднань.
65. Склад і структура промислово-фінансових об'єднань та чинники, що впливають на їх формування.
66. Роль і завдання банку у функціонуванні промислово-фінансового об'єднання.
67. Правове регулювання функціонування промислово-фінансових об'єднань.
68. Учасники та принципи формування промислово-фінансових об'єднань.
- Теоретичні завдання на іспит формулюються таким чином, щоб перевірити глибину засвоєння студентом знань з курсу. Питання є комплексними, обов'язково містять у собі вимоги детально охарактеризувати головні категорії, які вивчаються протягом семестру. Більшість питань є наскрізними, тобто охоплюють декілька тем курсу, наприклад:
- Функціональний та процесний підходи до управління підприємствами: характерні риси, відмінності та еволюція застосування.
 - Сутність реструктуризації підприємств. Відмінність реструктуризації від реінжинірингу. Взаємозв'язок мотивів і завдань реструктуризації. Заходи, що здійснюються у процесі реалізації окремих видів реструктуризації.

Зміст екзаменаційних завдань:

Блок теоретичних завдань

1. Теоретичне питання, що потребує розгорнутої відповіді	10 балів
2. Теоретичне питання, що потребує розгорнутої відповіді	10 балів
3. Теоретичне питання, що потребує розгорнутої відповіді	10 балів
4. Методологічне питання, що потребує розкриття певної методики	10 балів
5. Методологічне питання, що потребує розкриття певної методики	10 балів
6. Практичне завдання	10 балів

Максимальна оцінка результатів іспиту 60 балів

У разі, коли відповіді студента оцінені менше ніж у 30 балів, він отримує незадовільну оцінку за результатами іспиту та незадовільну загальну підсумкову оцінку. В цьому випадку отримані результати поточного контролю не враховуються.

Загальна підсумкова оцінка з дисципліни складається з суми балів за результатами поточного контролю знань (за умови, що студент набрав 20 балів і більше) та за виконання завдань, що виносяться на іспит (за умови, що студент набрав 30 балів і більше).

До залікової екзаменаційної відомості заносяться сумарні результати в балах поточного контролю та іспиту (загальна підсумкова оцінка).

Академічні успіхи студента визначаються за системою оцінювання, що використовується у КНЕУ, з обов'язковим переведенням оцінок до національної шкали та шкали ECTS в такому порядку:

За шкалою ECTS:	За національною шкалою:	За шкалою КНЕУ:
A	5 (відмінно)	85—100
B	4 (добре)	80
C	4 (добре)	65—75
D	3 (задовільно)	60
E	3 (задовільно)	50—55
FX	2 (незадовільно) з можливістю повторного складання	20—45
F	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	0—15

Оцінювання рівня знань під час складання іспиту

- Оцінка «відмінно» 85—100 балів** Студент має систематичні та глибокі знання навчального матеріалу, вміє без помилок виконувати практичні завдання, які передбачені програмою курсу, засвоїв основну й ознайомився з додатковою літературою, викладає матеріал у логічній послідовності, робить узагальнення й висновки, наводить практичні приклади у контексті тематичного теоретичного матеріалу.
- Оцінка «добре» 65—80 балів** Студент повністю засвоїв навчальний матеріал, знає основну літературу, вміє виконувати практичні завдання, викладає матеріал у логічній послідовності, робить певні узагальнення й висновки, але не наводить практичних прикладів у контексті тематичного теоретичного матеріалу або припускається незначних помилок у формулюванні термінів, категорій, невеликих арифметичних помилок у розрахунках під час розв'язання практичних завдань.
- Оцінка «задовільно» 50—60 балів** Студент засвоїв матеріал не у повному обсязі, дає не повну відповідь на поставлені теоретичні питання, припускається грубих помилок під час розв'язання практичного завдання.
- Оцінка «незадовільно» до 50 балів** Студент не засвоїв навчальний матеріал, дає неправильні відповіді на поставлені теоретичні питання, не вміє або неправильно виконує розрахунки під час розв'язання практичних завдань.

Нижче наведений зразок екзаменаційного білета.

Кафедра економіки підприємств

Курс: «Організаційний розвиток підприємства»

Білет №

1. Дати сутнісну характеристику основним рисам «компаній майбутнього».

2. Функціональний та процесний підходи до управління підприємствами: характерні риси, відмінності та еволюція застосування.

3. Взаємозв'язок окремих форм реструктуризації. Заходи реструктуризації у розрізі окремих форм.

4. Сутність банкрутства. Основна термінологія процесу. Характеристика досудових процедур, що застосовуються до боржника.

5. Методи, що використовуються під час оцінювання вартості підприємств. Сутність, особливості застосування, переваги і недоліки, механізм розрахунку базових складових.

6. Підприємство А щорічно випускало і реалізовувало 20 тис. шт. продукції за ціною 100 грн/шт. і при витратах на виробництво — 80 грн/шт. Підприємство Б ту ж продукцію випускало і реалізовувало в обсязі 26 тис. шт. за ціною 112 грн за шт. і витратах на виробництво 84 грн/шт.

У процесі горизонтальної інтеграції відбулося злиття цих двох підприємств.

Збільшення обсягів реалізації продукції завдяки зниженню ціни на продукцію до 95 грн/шт. додатково становитиме 10 тис. шт. щорічно впродовж наступних трьох років після злиття, далі, на думку експертів, з'являться нові конкуренти, і перевага зникне. Крім того, за рахунок отриманого ефекту масштабу з'явиться можливість скоротити витрати на виробництво до 75 грн/шт.

Скорочення витрат на обслуговування устаткування заощаджуватиме щорічно 0,5 млн грн. Податкові пільги діятимуть протягом двох років після злиття і дозволять заощадити за перший рік 0,3 млн грн і за другий рік — 0,2 млн грн.

Додаткові витрати на інтеграційні процеси (узгодження систем бізнес-процесів підприємств, що зливаються) становитимуть першого року після об'єднання 900 тис. грн, другого — ще 700 тис. грн, оплата послуг консалтингової фірми, що забезпечує структурування угоди та її супровід, — 200 тис. грн за 1-й рік, 50 тис. грн — за 2-й рік, трансакційні витрати, пов'язані з конвертацією цінних паперів, — 150 тис. грн за 1-й рік.

Дисконтні ставки для додаткових грошових потоків (вибирати в залежності від ступеня ризику): 3 %, 8 %, 20 %, 14 %.

Визначити ступінь ефективності інтеграційного процесу, використовуючи показники синергетичного ефекту і рентабельності.

7. Визначення і цілі створення інтеграційних структур. Дати визначення окремим видам інтеграційних утворень.

Критерії оцінки з урахуванням поточної успішності студента: Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємств

85—100 балів — «відмінно»

65—80 балів — «добре»

50—60 балів — «задовільно»

до 50 балів — «незадовільно»

протокол №__ від _____ р.

зав. кафедри Г. О. Швиданенко



РОЗДІЛ 5

ТИПОВІ ЗАВДАННЯ ДО БЛОЧНО-МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

Перелік теоретичних питань для стислої відповіді

SWOT-аналіз	Закупівельний картель
Адаптаційна, або прогресивна, реструктуризація	Інтеграція
Аналіз абсолютних показників	Картель
Аналіз кадрового потенціалу	Квотний картель
Аналіз конкуренції	Конгломератна інтеграція
Аналіз стратегічної позиції	Консорціум
Асоціація	Консорціум гарант
Базові визначення бізнес-процесів	Концерн
Банківський консорціум	Концерн координації
Біржовий пул	Концерн підлеглості
Вертикальна інтеграція	Корпорація
Вертикальний (відсотковий) аналіз	Кризовий картель
Вертикальний концерн	Мережоподібна організація
Випереджальна реструктуризація	Моделювання бізнес-процесів
Виробничий картель	Оболонкове підприємство
Виробничо-господарський аналіз	Оперативна реструктуризація
Вихід бізнес-процесу	Організаційний розвиток
Віртуальні організації	Організаційно-управлінський аналіз
Вхід бізнес-процесу	
Гарантований консорціум	Патентний картель
Горизонтальна (плоска) організаційна структура	Патентний пул
Горизонтальна інтеграція	Підписний консорціум
Горизонтальне підприємство	Позиційний аналіз
Горизонтальний аналіз	Правова реструктуризація
Горизонтальний концерн	Представництво
Господарський реінжиніринг	Промислово-фінансова група
Грошовий картель	Пул
Едхократичні компанії	
Експортний консорціум	Реінжиніринг бізнес-процесів

Реорганізація бізнес-процесу	Управлінська або організаційна реструктуризація
Реструктуризація підприємства	
Санаційна реструктуризація	Філія
Сегментування ринку	Фінансова реструктуризація
Синдикат	Фінансовий консорціум
Ситуаційний аналіз	Фінансові коефіцієнти
Стратегічна зона господарювання	Фінансово-економічний аналіз
Стратегічна позиція	
Стратегічна реструктуризація	Холдингова компанія
Стратегічний альянс	
Стратегічний портфель	Центр виручки
	Центр витрат
Територіальний картель	Центр інвестицій
Техніко-технологічна реструктуризація	Центр прибутку
Торговий пул	Ціновий картель
Трансфертна ціна	
Трест	

Тестові питання для поточного модульного контролю № 1

1. Еволюційна модель організаційного розвитку підприємства — це:
2. Революційна модель організаційного розвитку підприємства — це:
3. Організаційний розвиток підприємства — це:
4. Розширене підприємство — це:
5. Ресурсозберігаюче підприємство — це:
6. Горизонтальне підприємство — це:
7. Гнучке підприємство — це:
8. Управління діяльністю відкритого акціонерного товариства, що відображає баланс інтересів власників і спрямоване на забезпечення максимально можливого прибутку від всіх видів діяльності товариства, — це:
9. Для якої моделі корпоративного управління характерна велика роль банків у забезпеченні контролю за ефективністю проведення реструктуризації компаній:
10. Якщо мотивом реструктуризації є поява новаторських організаційних концепцій, то основним завданням реструктуризації є:
11. Сучасне підприємство, що являє собою комплекс малих підприємств, які функціонують разом і об'єднані синергетичними можливостями великої фірми, — це:
12. Оптимальне співвідношення між витратами і випуском продукції існує для:
13. Показники, що визначають обсяг реалізації підприємства (обсяг збуту у натуральному виразі, ціни, структура реалізації), є основними для:

14. Оцінка ефективності функціонування яких центрів здійснюється шляхом розрахунку показників рентабельності капіталовкладень, окупності інвестованого капіталу, внутрішньої норми дохідності:

15. На етапі обґрунтування стратегії підприємства підрозділи з високою конкурентоспроможністю, але низьким рівнем відповідності загальній стратегічній меті:

16. Створення однієї або кількох юридичних осіб, до яких передається частина прав і обов'язків юридичної особи, що реорганізується, — це:

17. Забезпечення ліквідності й суттєве покращання результатів діяльності підприємства протягом 3—4-х місяців — це:

18. Стан підприємства, за якого воно має відповідні умови, потужності, технологію, ноу-хау, управлінські навички, трудові ресурси, постачальників і логістику, щоб виробляти і виходити на ринок з ефективною і конкурентоспроможною продукцією, — це:

19. Зовнішньою системою корпоративного управління називають:

20. Якщо мотивом реструктуризації є підвищення ефективності господарювання шляхом удосконалення виробничих процесів і структур, посилення контролю за використанням ресурсів, відмови від бюрократичних форм поведінки, то основним завданням реструктуризації є:

21. Період оперативної реструктуризації не повинен перевищувати:

22. Результатом впровадження принципів децентралізації на підприємстві є створення нетрадиційних структур; виділені з підприємства сегменти можуть з'єднуватися із самостійними сегментами інших фірм (постачальників, конкурентів, партнерів), у результаті чого полегшується доступ їх до всіх видів зовнішніх ресурсів — це:

23. Керівник якого центру оцінюється насамперед шляхом зіставлення планових (нормативних) і фактичних витрат на одиницю продукції.

24. Підрозділ, який відповідає як за витрати, так і за прибуток — це:

25. На етапі обґрунтування стратегії підприємства підрозділи з низькою конкурентоспроможністю і низьким рівнем відповідності загальній стратегічній меті компанії:

26. Зміна організаційно-правової форми юридичної особи — це:

27. Основна мета корпоративного управління:

28. Досягнення довготермінової конкурентоспроможності забезпечується у процесі:

29. Стан підприємства, коли його продукція, його капітальні й поточні витрати, рівень продажів і цінова політика такі, що рівень рентабельності підприємства відповідає сучасним умовам господарювання, — це:

30. В якій системі корпоративного управління основним механізмом забезпечення ефективності функціонування фірм є процеси злиття і поглинання:

31. Якщо мотивом реструктуризації є адаптація конкурентної стратегії відповідно до нової ситуації на ринку, що, у свою чергу, спричиняє необхідність у зміні структури підприємства, то основним завданням реструктуризації є:

32. Концепція перенесення законів ринкової економіки на внутрішнє середовище підприємства з перетворенням всіх його підрозділів в автономні бізнес-одиниці, які здійснюють повноцінну підприємницьку діяльність, тобто реалізують і купують товари і послуги, як всередині підприємства, так і поза ним, і об'єднані єдиними інформаційними мережами і фінансовими системами — це:

33. Підрозділ, який відповідає лише за витрати, — це:

34. Підрозділ, який відповідає переважно за обсяг реалізації продукції, а за витрати — в обмеженому обсязі, — це:

35. Підрозділ, який відповідає за капіталовкладення, доходи і витрати:

36. На етапі обґрунтування стратегії підприємства підрозділи з високою конкурентоспроможністю і високим рівнем відповідності загальній стратегічній меті:

37. На етапі обґрунтування стратегії підприємства підрозділи з низькою конкурентоспроможністю і високим рівнем відповідності загальній стратегічній меті:

38. Припинення діяльності однієї або кількох юридичних осіб з передачею іншій юридичній особі всіх своїх прав та обов'язків — це:

39. Здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва, — це:

40. Структура балансу підприємства, за якої показники ліквідності й платоспроможності задовольняють вимоги ринку, а також не існує проблем із виплатою кредитів, відсотків по них, погашенням інших боргових зобов'язань тощо, — це:

41. У процесі аналізу технологічного рівня виробництва оцінюється:

42. У процесі аналізу витрат на виробництво підприємства оцінюється:

43. У процесі аналізу основних активів та амортизаційних відрахувань підприємства оцінюється:

44. У процесі аналізу показників праці підприємства оцінюється:

45. Під час аналізу фінансової сфери підприємства оцінюється:

46. Під час аналізу структури балансу підприємства оцінюється:

47. Під час аналізу власного капіталу підприємства оцінюється:

48. Які показники характеризують структуру капіталу підприємства та його фінансову незалежність:

49. Під час аналізу позикового капіталу і кредиторської заборгованості оцінюється:

50. Під час оцінювання ліквідності та платоспроможності підприємства оцінюється:

51. У процесі аналізу дебіторської заборгованості оцінюється:

52. Під час оцінювання реальних та фінансових інвестицій оцінюється:
53. У процесі аналізу грошового потоку оцінюється:
54. Під час оцінювання ділової активності оцінюється:
55. Метод оцінювання активів заснований на:
56. Метод оцінювання підприємства на базі дисконтування грошових потоків передбачає:
57. Поточна вартість підприємства розраховується за методом дисконтування грошових потоків:
58. Метод порівняння передбачає визначення вартості підприємства шляхом:
59. Пентаграма структурної перебудови МакКінсі показує:

Тестові питання для поточного модульного контролю № 2

1. Сутність інтеграційної діяльності підприємств полягає в:
2. Горизонтальна інтеграція полягає в:
3. Сутність вертикальної інтеграції:
4. Переваги вертикальної інтеграції:
5. Сутність конгломератної інтеграції:
6. Типові мотиви створення конгломератних об'єднань:
7. Функції асоціації:
8. Основними рисами діяльності корпорацій є:
9. Особливостями консорціуму є:
10. Види консорціумів:
11. Сутність концерну:
12. Особливості діяльності трестів:
13. Сутність картелю:
14. Особливості функціонування пулів:
15. Особливості створення стратегічних альянсів:
16. Основні мотиви вступу до стратегічних альянсів:
17. Обов'язкові складові статуту інтеграційної структури:
18. Основні елементи засновницького договору об'єднань підприємств:
19. Основні риси господарських об'єднань:
20. Сутність філіалу об'єднань:
21. Законодавчі критерії монопольного становища:
22. Сутність державної системи антимонопольного регулювання:
23. Сутність зловживання монопольним становищем:
24. Неправові угоди між підприємствами:
25. Дискримінація підприємств органами влади характеризується:
26. Сутність холдингових компаній:
27. Основні принципи створення холдингових компаній:

28. Варіанти створення державних холдингових компаній:
29. Переваги консолідації підприємств у межах холдингової компанії:
30. Шляхи поглинання підприємств у процесі формування холдингу:
31. Портфельна стратегія холдингу:
32. Делегування управлінських функцій холдингової компанії відбувається шляхом:
33. Функціями материнської компанії є:
34. Типи управління корпоративними системами типу холдингу є:
35. Яка мотивація створення корпорації:
36. Необхідність інтеграційної діяльності з країнами СНД полягає в:
37. Пріоритетними напрямками розвитку інтеграційної діяльності в Україні є:
38. Необхідність створення промислово-фінансових груп в:
39. Основними відмінностями ПФО від інших типів об'єднань є:
40. Процедура створення ПФО полягає в:
41. Ресурсами створення ПФО є:
42. Функції промислових підприємств у ПФО:
43. Функції банків в системі у ПФО:
44. Особливості функціонування банків ПФО:
45. Роль страхових компаній в діяльності ПФО:
46. Завданнями інвестиційних фондів у роботі ПФО є:
47. У чому полягає механізм формування ПФО на базі промислових підприємств:
48. У чому полягає механізм формування ПФО на базі банківського капіталу:
49. Яка мотивація створення ПФО:
50. Економічні переваги при створенні ПФО:
51. Процедура створення ПФО полягає в:
52. Які основні напрями створення ПФО з країнами СНД:

Типові практичні завдання

5.1. Акціонерне товариство А та акціонерне товариство В розглядають питання про злиття. Для встановлення коефіцієнтів обміну існуючих акцій на нові досягнута домовленість, що ринкову вартість випущених компаніями А та Б цінних паперів буде розраховано як середнє арифметичне вартості підприємств, визначеної методами оцінювання активів і капіталізації прибутку. При розрахунку останньої вирішено використовувати ставку дисконту 15 %. Необхідно розрахувати пропорцію обміну цінних паперів, якщо є наступна інформація про ці два підприємства:

БАЛАНС КОМПАНІЇ А НА 31.12

(капітал поділений на 2000 акцій номінальною вартістю 250 грн)

Актив	Сума, грн	Пасив	Сума, грн
1. Нематеріальні активи (a)	25 000	1. Статутний фонд	5 000 000
2. Основні фонди (b)	8 600 000	2. Резервний фонд	4 450 000
3. Фінансові інвестиції (c)	900 000	3. Прибуток (d)	750 000
4. Запаси і незавершене виробництво	1 200 000	4. Кредити банку	4 930 000
5. Дебіторська заборгованість	4 775 000	5. Кредиторська заборгованість	615 000
6. Каса	160 000	6. Інша заборгованість	35 000
7. Витрати майбутніх періодів	20 000		
Разом	15 672 000	Разом	15 780 000

(a) вартість за експертною оцінкою 43 000

(b) вартість за експертною оцінкою 9 300 000

(c) вартість за експертною оцінкою 1 020 000

(d) у тому числі прибуток поточного року 680 000

БАЛАНС КОМПАНІЇ Б НА 31.12(капітал поділений на 2500 акцій номінальною вартістю 1000 грн)

Актив	Сума, грн	Пасив	Сума, грн
1. Нематеріальні активи (a)	300 000	1. Статутний фонд	2 500 000
2. Основні фонди (b)	6 570 000	2. Резервний фонд	90 000
3. Фінансові інвестиції (c)	800 000	3. Прибуток (d)	40 000
4. Запаси і незавершене виробництво	975 000	4. Кредити банку	4 455 000
5. Дебіторська заборгованість	1 175 000	5. Кредиторська заборгованість	2 190 000
5. Каса	35 000	6. Інша заборгованість	650 000
7. Витрати майбутніх періодів	70 000		
Разом	9 925 000	Разом	9 925 000

(a) вартість за експертною оцінкою 95 000

(b) вартість за експертною оцінкою 8 350 000

(с) вартість за експертною оцінкою 1 155 000

(d) у тому числі прибуток поточного року 20 000

5.2. Використовуючи наведені нижче дані, визначити та обґрунтувати ступінь концентрації капіталу на ринку за коефіцієнтом Херфіндала—Хіршмана.

Таблиця 5.1

ВИРОБНИЦТВО ФОСФАТНИХ КОНЦЕНТРАТИВ

Підприємство	Обсяг виробництва, т		Частка ринку, %	
	2001 р.	2002 р.	2001 р.	2002 р.
1. Пологівський ОЕЗ	554	682	21,32	26,27
2. Запорізький ОЖК	193	149	7,43	5,74
3. Дніпропетровський ОЕЗ	759	970	29,21	37,37
4. Одеський ОЖК	52	56	2,00	2,16
5. Вінницький ОЖК	76	34	2,93	1,31
6. Вовчанський ОЕЗ	174	127	6,70	4,89
7. Сватівський ОЕЗ	189	244	7,27	9,40
8. Полтавський ОЕЗ	104	10	4,00	0,39
9. Кіровоградський ОЕЗ	350	231	13,47	8,90
10. Чернівецький ОЖК	28	12	1,08	0,46
11. Приколотнянський ОЕЗ	119	81	4,58	3,12
РАЗОМ	2598	2596		

5.3. Використовуючи наведені нижче дані, визначити та обґрунтувати ступінь концентрації капіталу на ринку за коефіцієнтом Розенблюта

Таблиця 5.2

ОБСЯГ ПЕРЕРОБКИ БУРЯКІВ

№ з/п	Найменування заводу	Обсяг виробництва, тис. т		Частка ринку, %	
		2001 р.	2002 р.	2001 р.	2002 р.
1	Гор.-Пустоварівський	76,60	79,10	6,24	7,80
2	Кагарлицький	102,30	83,30	8,33	8,21
3	Кашперівський	55,30	67,50	4,50	6,66
4	Кожанський	60,40	54,30	4,92	5,35
5	Лучанський	104,10	109,20	8,47	10,77
6	Миронівський	163,80	85,80	13,33	8,46

7	Рокитнянський	172,00	116,50	14,00	11,49
8	Саливонківський	230,80	243,80	18,79	24,04

Закінчення табл. 5.2

№ з/п	Найменування заводу	Обсяг виробництва, тис. т		Частка ринку, %	
		2001 р.	2002 р.	2001 р.	2002 р.
9	Старинський	71,10	50,20	5,79	4,95
10	Узинський	192,10	124,40	15,64	12,27
РАЗОМ		1228,50	1014,10		

5.4. Використовуючи наведені нижче дані, визначити та обґрунтувати ступінь концентрації та напрямок руху капіталу на ринку за коефіцієнтами CR.

Таблиця 5.3

ОБСЯГ ПЕРЕРОБКИ БУРЯКІВ

№ з/п	Найменування обласних виробників	Обсяги переробки буряків, тис. т			Обсяг ринку, %		
		2001 р.	2002 р.	2003 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.
1	Вінницяцукор	2487,10	1863,20	1990,00	15,88	13,11	14,95
2	Волиньцукор	581,10	641,10	529,80	3,71	4,51	3,98
3	Житомирцукор	402,90	363,20	358,10	2,57	2,56	2,69
4	Київцукор	1797,10	1648,90	1287,00	11,47	11,60	9,67
5	Кіровоградцукор	914,90	556,50	634,30	5,84	3,92	4,77
6	Львівцукор	678,50	739,40	557,20	4,33	5,20	4,19
7	Миколаївцукор	249,60	161,50	116,00	1,59	1,14	0,87
8	Одесацукор	461,00	327,40	249,10	2,94	2,30	1,87
9	Полтавацукор	1334,10	1102,90	1115,10	8,52	7,76	8,38
10	Рівнецукор	550,20	509,40	416,80	3,51	3,59	3,13
11	Сумицукор	685,90	615,00	743,70	4,38	4,33	5,59
12	Тернопільцукор	1259,00	1324,10	1201,50	8,04	9,32	9,03
13	Харківцукор	1074,50	1431,00	1492,40	6,86	10,07	11,22
14	Хмельницькцукор	1162,40	1225,40	1159,90	7,42	8,62	8,72
15	Черкасицукор	1308,70	1027,20	796,30	8,36	7,23	5,98
16	Чернігівцукор	353,60	360,10	345,90	2,26	2,53	2,60

17	Чернівціцукор	361,20	312,40	313,60	2,31	2,20	2,36
РАЗОМ		15 661,80	14 208,70	13 306,70			



РОЗДІЛ 6

САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Формами організації самостійної роботи студентів під час вивчення теоретичного матеріалу дисципліни «Організаційний розвиток підприємства» є:

- опрацювання теоретичних основ лекційного матеріалу;
- вивчення окремих тем або питань, що передбачені для самостійного опрацювання;
- підготовка до виступу на семінарському занятті;
- підготовка до практичних (лабораторних) занять;
- підготовка до поточного контролю теоретичних знань;
- виконання індивідуальних завдань;
- систематика вивченого матеріалу курсу перед іспитом.

Навчальним планом передбачено такі обсяги часу для самостійної роботи студентів за формами навчання:

- денна — 30 годин;
- вечірня — 72 години;
- заочна — 96 годин.

Відповідно до цих обсягів, а також виходячи із завдань самостійного опрацювання матеріалу, сформовано таку структуру навчальних завдань:

1.1. Питання для самостійного опрацювання програмного матеріалу¹

Тема 1. Організаційний розвиток підприємства: сучасні концепції

1. Основні характеристики підприємства майбутнього.
2. Еволюція організаційних структур управління підприємств.

¹ Для студентів денної та вечірньої форм навчання.

Тема 2. Нові організаційні типи підприємств

1. Аутсорсінг.
2. Горизонтальні та едхократичні підприємства.

Тема 3. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства

1. Процесна та функціональна організація підприємства.
2. Основні принципи та цілі здійснення реінжинірингу.

Тема 4. Реструктуризація підприємств як основа їх економічного зростання

1. Основні види і форми реструктуризації.
2. Організаційні завдання реструктуризації.

Тема 5. Бізнес-діагностика підприємств у процесі їх реструктуризації

1. Фінансово-економічний аналіз стану підприємства.
2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства.

Тема 6. Організація робіт з реструктуризації підприємства

1. Особливості розроблення програми і бізнес-плану реструктуризації.
2. Реалізація проекту реструктуризації підприємства.

Тема 7. Інтеграційні структури за сучасних умов господарювання

1. Особливості створення і функціонування трестів, картелів, синдикатів.
2. Пріоритетні напрями розвитку інтеграційної діяльності в Україні.

Тема 8. Правові аспекти формування і функціонування інтеграційних структур

1. Характеристика законодавчих та нормативних актів, які визначають правовий статус інтеграційних структур.
2. Зміст установчих документів інтеграційних структур.
3. Антимонопольне законодавство і функціонування об'єднань підприємств.

Тема 9. Акціонерні товариства і холдингові компанії

1. Особливості системи управління холдингової структури.

Тема 10. Промислово-фінансові об'єднання підприємств (ПФО)

1. Правове регулювання функціонування ПФО.
2. Учасники та принципи формування ПФО.

Таблиця 6.1

**ГРАФІК САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА З ВИВЧЕННЯ ПРОГРАМНОГО МАТЕРІАЛУ КУРСУ «ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА»
(денна форма навчання)**

№ з/п	Теми курсу	Навчальні тижні																	Кількість годин
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	Організаційний розвиток підприємства: сучасні концепції			2															2
2	Нові організаційні типи підприємств				2														2
3	Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства					2	2												4
4	Реструктуризація підприємств як основа їх економічного зростання							2	2										4
5	Бізнес-діагностика підприємств у процесі їх реструктуризації									2	2								4
6	Організація робіт з реструктуризації підприємства											2							2
7	Інтеграційні структури за сучасних умов господарювання												2	2					4
8	Правові аспекти формування і функціонування інтеграційних структур															2			2
9	Акціонерні товариства і холдингові компанії																2		2
10	Промислово-фінансові об'єднання																	2	2
Разом:																			28

Таблиця 6.2

**ГРАФІК САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА З ВИВЧЕННЯ ПРОГРАМНОГО МАТЕРІАЛУ КУРСУ «ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА»
(вечірня форма навчання)**

№ з/п	Теми курсу	Навчальні тижні																	Кількість годин
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	Організаційний розвиток підприємства: сучасні концепції			4	2														6
2	Нові організаційні типи підприємств				4	4													8
3	Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства					2	4												6
4	Реструктуризація підприємств як основа їх економічного зростання							4	4										8
5	Бізнес-діагностика підприємств у процесі їх реструктуризації									4	4								8
6	Організація робіт з реструктуризації підприємства										2	4	2						8
7	Інтеграційні структури за сучасних умов господарювання												4	4					8
8	Правові аспекти формування і функціонування інтеграційних структур													2	4				6
9	Акціонерні товариства і холдингові компанії														2	4			6
10	Промислово-фінансові об'єднання															4	4		8
Разом																			72

Таблиця 6.3

**ГРАФІК САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА З ВИВЧЕННЯ ПРОГРАМНОГО МАТЕРІАЛУ КУРСУ «ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА»
(заочна форма навчання)**

№ з/п	Теми курсу	Навчальні тижні																	Кількість годин
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	Організаційний розвиток підприємства: сучасні концепції			4	2														6
2	Нові організаційні типи підприємств				4	4	2												10
3	Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства					2	4	2											8
4	Реструктуризація підприємств як основа їх економічного зростання						2	4	4	2									12
5	Бізнес-діагностика підприємств у процесі їх реструктуризації									4	4	2							10
6	Організація робіт з реструктуризації підприємства										2	4	4						10
7	Інтеграційні структури за сучасних умов господарювання												4	4	2				10
8	Правові аспекти формування і функціонування інтеграційних структур													4	4	2			10
9	Акціонерні товариства і холдингові компанії														2	4	4		10
10	Промислово-фінансові об'єднання															4	4	2	10
Разом																			96



Основна

1. *Бутыркин А. Я.* Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности — М.: Центр экономики и маркетинга, 2003. — 200 с.
2. *Владимирова И. Г.* Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 2.
3. *Гарретт Б., Дюссож П.* Стратегические альянсы: Пер. с англ. — М. ИНФРА-М, 2002. — XX, 332 с.
4. *Горбунов А. Р.* Дочерние компании, филиалы, холдинги: Организационные структуры. Налоговое планирование. Создание кредитных союзов. — М.: Анкил, 1999. — С. 27.
5. Закон України від 21 листопада 1995 р. № 437/95-ВР «Про промислово-фінансові групи в Україні»
6. *Ильин М. С., Тихонов А. Г.* Финансово-промышленная интеграция и корпоративные структуры: мировой опыт и реалии России. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 288 с.
7. *Кондратьев В. В., Краснова В. Б.* Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 240 с.
8. *Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж.* Стоимость компаний: оценка и управление: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. — 576 с.
9. *Масленникова Н.* Цели развития организации через призму управленческих теорий // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 6.
10. *Масленникова Н. П.* Управление развитием организации. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. — 304 с.
11. *Мильнер Б. З.* Теория организации. Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 480 с.
12. *Ойхман Е. Г., Попов Э. В.* Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. — М.: Финансы и статистика, 1997.

13. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро; Под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2001. — 456 с.
14. Реструктурирование предприятия: рациональная система бизнес-единиц. — М.: Дело, 1996. — 198 с.
15. Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт / В. Н. Тrepев, В. А. Ириков, С. В. Ильдеманов и др. — М.: Приор, 1998. — 318 с.
16. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер. с англ. / Под ред. Н. Д. Эриашвили. — М.: Аудит: ЮНИТИ, 1997.
17. Тоцький В. І., Лаврененко В. В. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2004. — 306 с.
18. Уолли К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: Пер. з англ. — К.: Всеуито: Наук. думка, 2001. — 367 с.
19. Феррис К., Пешеро Б. Оценка стоимости компании: как избежать ошибок при приобретении.: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. — 256 с.
20. Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли. Преобразование организации: Пер. с англ. — М., 1999. — 360 с.
21. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. — СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1997. — 332 с.
22. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.
23. Чернецов Г. Применение методов управления проектами при реализации программ реструктуризации // Общественная корпорация МИР УПРАВЛЕНИЯ. Материалы проекта www.projectmanagement.ru

Додаткова

1. Антонов В. Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 1.
2. Бабкин Ф. В. Электронная коммерция и новые организационные формы компаний // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 1.
3. Бекье М. Путеводитель по слиянию // Вестник Маккинси. — № 3. www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue4
4. Вайбер Р. Эмпирические законы сетевой экономики // Проблемы теории и практики управления. — 2003. — № 3—4.

5. *Ваи М.* Маркетинг отношений и сетевая экономика // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 2.
6. *Владимирова И. Г.* Организационные формы интеграции компаний // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 6.
7. *Газин Г., Манаков Д.* Наука поглощений // Вестник МакКинси. — № 3. www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue4
8. *Гончарук В. А.* Развитие предприятия. — М.: Дело, 2000. — 208 с.
9. *Дагаев А. А.* Международные стратегические технологические альянсы российских предприятий в области телекоммуникаций // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 4.
10. Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210-III «Про захист економічної конкуренції».
11. Закон України від 20 квітня 2000 р. № 1682-III «Про природні монополії».
12. Закон України від 26 листопада 1993 р. № 3659-XII «Про Анти-монопольний комітет України».
13. Закон України від 7 червня 1996 р. № 236/96-ВР «Про захист від недобросовісної конкуренції».
14. *Зибер П.* Управление сетью как ключевая компетенция предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 3.
15. *Катаев А. В.* Анализ особенностей организации и управления виртуальными предприятиями // www.devbusiness.ru/
16. *Мицберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.
17. *Патюрель Р.* Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 3.
18. *Райсс М.* Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 1.
19. Реструктуризація підприємства: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / За ред. В. М. Заболотного. — К.: Міленіум, 2001. — 440 с.
20. *Рогов М.* Модель трансфертного кредитования холдинга // www.cfin.ru
21. Роль высшего руководства в реструктурировании предприятия. — М.: Дело, 1996. — 204 с.
22. *Рюэгг-Штюрм Й., Ахтенхаген Л.* Сетевые организационно-управленческие формы — мода или необходимость? // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 6.
23. *Сердюк В. А.* Сетевые и виртуальные организации: состояние, перспективы развития // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 5.
24. *Тарасов В.* Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1.

25. *Терещенко О. О.* Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2000. — 412 с.
26. *Том Н.* Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1.
27. *Тюрина А. В.* О формах интеграции капитала в финансово-промышленных группах // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 3.
28. *Фут Н., Хенсли Д., Лендсберг М., Моррисон Р.* Роль корпоративного центра // Вестник МакКинси. — № 3. www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue3
29. *Эдаркар Э., Эйдил А., Эрнст Д., Вэйли П.* На равных с сильнейшими // Вестник МакКинси. — № 3. www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue4

ЗМІСТ

Вступ	3
<i>Розділ 1. Типова навчальна програма курсу</i>	<i>5</i>
<i>Розділ 2. Навчально-методичне забезпечення до тем курсу</i>	<i>12</i>
2.1. Організаційний розвиток підприємства: сучасні концепції	12
2.2. Нові організаційні типи підприємств	30
2.3. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства.	47
2.4. Реструктуризація підприємств як основа їх економічного зростання.	60
2.5. Бізнес-діагностика підприємств у процесі їх реструктуризації	76
2.6. Організація робіт з реструктуризації підприємства	95
2.7. Інтеграційні структури за сучасних умов господарювання.	106
2.8. Правові аспекти формування і функціонування інтеграційних структур	117
2.9. Акціонерні товариства і холдингові компанії.	128
2.10. Промислово-фінансові об'єднання	143
<i>Розділ 3. Термінологічний словник ключових категорій</i>	<i>153</i>
<i>Розділ 4. Система поточного і підсумкового контролю знань</i>	<i>161</i>
4.1. Поточний контроль знань студентів денної та вечірньої форми навчання.	161
4.2. Поточний контроль знань студентів заочної форми навчання	166
4.3. Підсумковий контроль	171
<i>Розділ 5. Типові завдання до блочно-модульного контролю</i>	<i>178</i>
<i>Розділ 6. Самостійна робота студентів</i>	<i>187</i>
Рекомендована література	192