

ТИМОФЕЕВ Н.С.

## Проектирование системы управления устойчивым развитием предприятия

**Аннотация.** Предложены методические положения экономического механизма для предприятия, осуществляющего организационно-экономические преобразования. Цель таких преобразований заключается в том, чтобы сформировать как можно больше собственников, способных эффективно влиять на управление своей собственностью.

**Ключевые слова:** предприятие, холдинг, управление, планирование, бухгалтерский учет, производство, анализ, реструктуризация.

**Введение.** Для закрепления наметившегося за последние семь лет роста объемов производства в промышленности Украины предприятиям нужно создать условия, которые бы обеспечивали их дальнейшее устойчивое развитие. Эти условия зависят как от наличия благоприятных факторов внешней среды предприятия, так и от состояния многих составляющих его внутренней среды. Среди них прежде всего, выделяют структуру предприятия, выполняемые его структурными подразделениями функции и взаимодействие подразделений при реализации их функций. Совокупность этих факторов является той основой, которая обеспечивает управляемость предприятия на всех уровнях, гибкую и адекватную его реакцию на постоянно изменяющиеся условия внешней среды.

Влияние отмеченных факторов на управляемость предприятия и его структурных подразделений — далеко не изученная проблема реформируемой экономики Украины. Она требует специальных научных исследований, обобщений и выработки рекомендаций с целью повышения устойчивости развития предприятия (3, 4).

**Постановка задачи.** Задача настоящей статьи — исследование этих вопросов на реально действующем объекте с разработкой практических рекомендаций, реализация которых позволила бы обеспечить внутренние условия устойчивого развития предприятия.

В качестве исследуемого объекта была выбрана крупная холдинговая компания (ХК) — проект которой был предложен Минпромполитики Украины еще в середине 1990-х годов и включал в себя станкозаводы г. Одессы, а именно: «ОЗРСС», «Прессмаш», «Микрон», «Завод КПА», «Завод токарных станков», «Станконормаль», «Центролит». Такая компания является типичным представителем крупных предприятий в промышленности. В ее состав должны были входить: материнская компания и ряд дочерних предприятий — открытых акционерных обществ (ОАО). Целью исследования было изучение структуры и функций системы управления материнской компании, дочерних предприятий и их подразделений, а также взаимосвязей между ними.

**Результаты.** Для выполнения основной задачи изучены нормативные акты и документы ХК и ее дочерних предприятий: уставы, штатные расписания, положения о подразделениях и службах, коллективный договор и др. Проведен анализ существующей организационно-экономической структуры и системы управления участников холдинга. Исследованы функции и взаимосвязи материнской компании и дочерних предприятий и их подразделений. Далее излагаются результаты проведенных исследований (5).

## А. Система управления ХК

**1. Нормативные документы участников холдинга.** Нормативная база участников холдинга формировалась в период, когда перед ним стояла задача выживания в условиях общего спада производства, неплатежеспособности хозяйствующих субъектов, несовершенства хозяйственного и налогового законодательства Украины (1,2).

В процессе преодоления негативных явлений и спада производства в промышленности реформируемой экономики Украины произошли положительные изменения в структуре, масштабах деятельности и финансовом состоянии ХК. Эти изменения требовали оперативного обновления, нормативной базы холдинговой компании. Однако, в силу спонтанных корректировок в хозяйственном и налоговом законодательстве Украины, они не могли носить в ХК системного характера, что приводило к постепенному нарастанию противоречий

между фактическими процессами в производственно-хозяйственной деятельности компании и их отражением в ее нормативной базе. В частности, при организации ХК в ее Уставе были предусмотрены многие виды хозяйственной деятельности, которые на момент обследования уже ею не выполнялись. Сегодня материнская компания владеет и непосредственно управляет только имуществом холдинга. Но чтобы избежать субсидиарной ответственности по долгам структурных юридических лиц — участников холдинга, эти многие виды хозяйственной деятельности в Уставе материнской компании до сих пор сохранены.

Вместе с тем субсидиарная ответственность компании может возникнуть по другим основаниям. Например, в уставах дочерних предприятий предусмотрено непосредственное назначение директоров ОАО генеральным директором компании и прямое издание им приказов, обязательных для исполнения директорами ОАО по всем вопросам их финансово-хозяйственной деятельности, в том числе оперативным, что не предусмотрено в Уставе ХК. Все это делает реальной субсидиарную ответственность ХК и в целом ослабляет действенность соответствующих нормативных документов.

Кроме того, постоянно проводимые в ХК структурные преобразования, связанные с «болезнью роста», также не находят своевременного отражения в организационно-экономической структуре, уставах, положениях о подразделениях и должностных инструкциях, включая инструкции по ряду руководящих должностей (7).

Обследования показали, что отмеченные выше проблемы во многом предопределены несовершенством внутренней нормативной базы, ее отставанием от реально протекающих процессов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Они порождают неопределенность и непрозрачность управления и негативно влияют на управляемость материнской компании, ее дочерних предприятий и их структурных подразделений. В этой связи действующие уставы, существующие положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, нормативная база в целом, организационно-экономические структуры настоятельно требуют существенных изменений в соответствии с изменившимися функциями ХК, ее дочерних предприятий и их подразделений (3,4).

**II. Функции подразделений ХК.** Для исследования выбраны следующие ключевые функции холдинговой компании: управление стратегией развития, маркетингом и сбытом продукции, финансами; бухгалтерский и управленческий учет; управление основным производством и материально-техническим обеспечением, вспомогательным производством, качеством продукции, персоналом; организация труда и зарплаты. Эти функции характерны и для подразделений материнской компании, и для ее дочерних предприятий. В процессе исследования изучались цели и задачи подразделений, состав работ в разрезе ключевых функций, методы исполнения и регламентация функций.

• **Управление стратегией развития.** Главной тактической целью участников холдинга, в соответствии с их уставами, является получение прибыли. Стратегические цели в нормативных документах не обозначены, философия холдинга не сформулирована. Отсюда отсутствие стратегического маркетинга в холдинге. В некоторой мере этот пробел восполняется отделом развития материнской компании, который поддерживает связи с институтами и внешними КБ и ведет разработку бизнес-проектов для участников холдинга (6).

Анализ показывает, что требуется более четкая организация работ по освоению новых изделий и технологий, таких как: составление технических заданий, планирование этапов разработки и освоения, поиск источников финансирования. Кроме того, в работе технических служб дочерних предприятий много дублирования. Специалисты СКТБ, ОГК и ОГТ выполняют параллельные функции по оформлению конструкторско-технологической документации на новые изделия и технологии, используя при этом разные стандарты, что вызывает дополнительные противоречия при передаче КД и ТД в производство. В связи с отсутствием экспериментальной базы освоение новых изделий и новых технологий осуществляется, как правило, на действующих производственных участках, загруженных выпуском серийной продукции или инструмента и оснастки.

Общую координацию работ по разработке и освоению новых изделий и технологий осуществляет директор материнской компании по развитию. Аналогичную функцию выполняют главные инженеры дочерних предприятий. В силу этого специалисты дочерних обществ, занимающиеся освоением новой продукции и технологий, находятся в двойном подчинении, вследствие чего рассматриваемая управленческая

вертикаль работает неэффективно. Этому способствует также существующий экономический механизм, предопределяющий не заинтересованность подразделений и персонала при выполнении заказов на новые изделия и технологии из-за более низких внутренних цен на них.

• **Управление маркетингом и сбытом продукции и услуг.** В холдинге преимущественно выполняются функции текущего маркетинга по основным профилирующим направлениям деятельности дочерних предприятий. Исследования продуктовых рынков ведутся в отрыве от возможностей производства, финансовых возможностей и расчета реальной эффективности предлагаемых к производству изделий. Чтобы исправить такое положение, необходимо создать специальное подразделение и привлечь специалистов-маркетологов для реализации функций стратегического маркетинга, разработки стратегии развития холдинга и освоения новых изделий и технологий.

Сбыт продукции осуществляется службами отдельных ОАО. Ввиду разнопрофильности этих предприятий и специфики рынков сбыта их продукции целесообразно и дальше осуществлять эту деятельность на уровне ОАО. Более серьезного внимания и проработки требуют также вопросы рекламы, упаковки и т. п.

• **Планирование, управление финансами, бухгалтерский и управленческий учет.** Планирование, управление финансами, бухгалтерский и оперативный управленческий учет осуществляются на уровне материнской компании и ее ОАО. В основу планирования кладутся предложения созданных в составе ОАО служб тактического маркетинга и сбыта. Сводные предложения к плану формируются в плановом отделе ХК. Планируются основные объемные и финансовые показатели, которые сводятся в финансово-экономические планы (ФЭЦ). Предварительно ФЭП разрабатываются подразделениями ОАО и по ОАО в целом. Эти планы проходят экспертизу в планово-экономических отделах (ПЭО) ОАО и ХК и после защиты утверждаются генеральным директором ХК. В структуре ФЭП не выделяются отдельными позициями кредиторская и дебиторская задолженность. Итоги выполнения ФЭП подводятся только ежемесячно, что сводит на нет их влияние на принятие оперативных управленческих решений в ходе производственно-хозяйственного процесса.

ПЭО рассчитывают плановую себестоимость на основе нормативов материальных и трудовых затрат, котлового метода учета наклад-

ных расходов и их разнесения по видам изделий пропорционально заработной плате основных рабочих. Цена изделия, услуги, работы определяется на основе рассчитанной плановой себестоимости с учетом плановой рентабельности. Определение фактической себестоимости по итогам истекшего месяца по изделиям, услугам, работам ПЭО не выполняется, что ослабляет возможности оперативного управления ценой выпускаемой продукции.

Управление финансовой деятельностью в ХК и самом крупном ее ОАО осуществляется отделами бухгалтерии и управления финансами (ОБУФ), в других ОАО бухгалтерами и экономистами. Основными функциями ОБУФ ХК являются: финансовое планирование и отчетность; контроль за сделками; контроль надлежащего оформления договоров; ежедневный контроль платежей; подготовка сводных месячных отчетов по платежам; работа с векселями; ведение картотеки дебиторской и кредиторской задолженности; подготовка документов для осуществления займов и получения кредитов; координация финансовой деятельности других ОАО; работа с налоговыми органами и местной администрацией.

ОБУФ крупного ОАО дополнительно осуществляет контроль за реализацией продукции, услуг, работ всеми подразделениями ОАО (выставление, контроль и сверка счетов, выставляемых подразделениями, контроль оплаты счетов и т. п.); проведение взаимозачетов, включая бартер; контроль за платежами поставщикам.

Сложной является схема заключения договоров. ОБУФ часто не участвует в предварительной экспертизе их условий, получая экземпляр уже подписанного и зарегистрированного договора. Не визируются ОБУФ документы на отгрузку продукции, что затрудняет ведение оперативного учета дебиторской задолженности в ОАО. Все хозяйственные договоры ХК и ее дочерних обществ, кроме разовых заказов, регистрируются и хранятся в административном отделе, что также усложняет контроль над их своевременным исполнением. Такой установившийся порядок затрудняет ОБУФ выполнение одной из основных функций — контроля над надлежащим ведением и исполнением договоров. Целесообразно поручить ОБУФ осуществление функции отслеживания договоров на всех этапах их подготовки и реализации, а также регистрировать и хранить Договоры в финансовых подразделениях ХК и ОАО (кроме госзаказа).

Кроме того, вхождение ОБУФ в соответствующие структуры бухгалтерии ХК и крупной ОАО приводит к совмещению у работников ОБУФ функций финансового и бухгалтерского учета, снижает их оперативные возможности по ведению финансового учета и эффективность их работы в целом.

Бухгалтерский учет в холдинге осуществляется бухгалтерскими группами ОБУФ ХК, крупной ОАО и других ОАО. ОБУФ ХК разрабатывает и согласовывает с налоговыми органами единую для всего холдинга учетную политику на основе единого плана счетов (при этом допускается открытие дополнительных счетов для некоторых ОАО по приказу генерального директора материнской компании). ОБУФ ХК также разрабатывает положения о документах и документообороте в бухгалтерском учете в холдинге и инструкции о получении, расходовании, учету и хранению товарно-материальных ценностей (ТМЦ) и производственных запасов.

На основе материалов ОАО бухгалтерская группа ОБУФ ХК составляет консолидированный баланс холдинга для представления в министерство (для получения дотаций под мобилизационные мощности), готовит сводные материалы для ежемесячных заседаний балансовой комиссии, а также ежемесячный сводный материальный отчет для рассмотрения результатов фактического расходования материалов дочерними предприятиями у исполнительного директора ХК. Кроме того, ОБУФ материнской компании составляет бухгалтерский баланс и другую внешнюю отчетность.

ОБУФ крупного ОАО и бухгалтерские группы других ОАО ведут собственный бухгалтерский учет с составлением отдельного баланса и другой внешней отчетности.

Особенности ведения бухгалтерского учета в ОАО: месячный учет затрат с детализацией по подразделениям, определение фактической себестоимости изделий (раз в квартал); учет материальных затрат на уровне материально ответственных лиц, сбор соответствующих документов экономистом подразделения и передача их в ОБУФ и бухгалтерские группы ОАО для учета в разрезе подразделений; отнесение материальных затрат на изделия (для расчета фактической себестоимости) по доле нормативных материальных затрат на изделие в суммарных нормативных материальных затратах по подразделению. В случае перерасхода материалов по какому-либо

изделию (повышенный процент брака и т. п.) он перераспределяется между изделиями; передача материальных ценностей между цехами осуществляется по нормативной стоимости.

Такое ведение бухгалтерского учета в ОАО сложилось в дореформенных условиях крупносерийного производства. В рыночных условиях производство в ОАО стало в основном мелкосерийным. Поэтому не изменившиеся методы учета не позволяют получать оперативные и достоверные данные по себестоимости изделий и своевременно реагировать на ценовую ситуацию на рынках.

Для улучшения оперативного управления необходимо изменить учетную политику и создать систему оперативного учета затрат по изделиям, что позволит холдингу строить гибкую ценовую политику на рынках сбыта.

• **Управление основным производством и материально-техническим обеспечением.** В составе холдинга материнская компания выполняет две функции: является владельцем основной части имущества всех дочерних предприятий и предоставляет на правах аренды необходимые им основные средства. Согласно уставам и составу переданных ХК в аренду основных средств, производственную деятельность в холдинге осуществляют ОАО, выпускающие многопрофильную продукцию.

Однако функции материально-технической подготовки производства, оперативного управления производством осуществляются руководителями, как материнской компании, так и дочерних предприятий. Для этого созданы и работают соответствующие службы на двух уровнях: холдинга в целом и отдельных ОАО. В ХК это директор по производству, зам. генерального директора по производству универсальных станков и станков с ЧПУ, начальник производства — ПДО, в ОАО — зам. директора по производству, отдел подготовки производства, ПДО, зам. начальников цехов по производству, ПДБ цехов. Не выпуская продукции, материнская компания фактически занимается несвойственной ей функцией организации производства, проводит многочисленные производственные совещания, включая ежедневные диспетчерские и т. п. В результате этого существует параллелизм в управлении основным производством со стороны руководства ХК и руководств ОАО. Причем этот параллелизм дает возможность обходить первых руководителей ОАО, оставляя их в безответственном

положении. Вместе с тем руководители других уровней ОАО, отвечающие за производство, также участвуют в многочисленных совещаниях, проводимых ХК и ОАО, в ущерб их основной деятельности.

Материально-техническое обеспечение осуществляется на уровне ОАО, включая как основное, так и вспомогательное производство. Основные проблемы в своевременном обеспечении производства заключаются в отсутствии оборотных средств на момент подготовки производства для закупки необходимых материалов и комплектующих. Кроме того, СКТБ при разработке новых изделий не согласует с ОМТО применяемые материалы, что приводит к затягиванию сроков освоения и серийного выпуска изделий.

Таким образом, исследования показывают необходимость преобразований в области управления основным производством и материально-техническим обеспечением.

• **Управление вспомогательным производством и транспортом.** Структурной особенностью ХК является то, что все подразделения вспомогательного производства входят в состав самого крупного ОАО холдинга. Другие ОАО имеют только дежурные вспомогательные службы. В состав вспомогательного производства крупного ОАО входят отдел главного энергетика; теплоцех; цех по обеспечению электроэнергией, связью, а также по сантехническому обслуживанию; монтажно-механический участок; отдел главного механика (бюро ППР, ремонтно-механический цех, проектно-сметная группа, экономическая группа, ремонтно-строительная группа, деревообрабатывающий участок); транспортный цех; инструментальный цех (конструкторско-технологическое бюро, группа по ремонту и обслуживанию собственного оборудования, заготовительный, слесарно-сборочный, печатно-гальванический участки, а также механический и инструментальный).

Вспомогательные подразделения крупного ОАО обслуживают все ОАО холдинга и частично — внешних клиентов (главным образом, арендаторов). Управление энергомеханическим центром осуществляется ОГЭ. Затраты на содержание руководства и специалистов ОГЭ и ОГМ включаются в состав накладных расходов ОАО, в которое входят ОГЭ и ОГМ. Главный энергетик и главный механик линейно подчиняются директору и главному инженеру ОАО и функционально — директорам по развитию и производству ХК. Кроме

того, в работе с арендаторами они взаимодействуют с отделом по управлению имуществом ХК. Множественность в подчиненности приводит к участию в многочисленных совещаниях, дублированию в системе управления и временным потерям. Несмотря на то, что ОГЭ и ОГМ имеют собственные доходы, они не имеют права самостоятельно распоряжаться заработанными средствами, что затрудняет их деятельность. С целью преодоления этого недостатка необходимо предоставить им автономию либо в рамках ОАО, либо путем создания на их базе нового ОАО.

Во многом схожие проблемы существуют и у транспортного цеха. Решение их также требует предоставления этому подразделению самостоятельности, подобной предлагаемой для ОГЭ и ОГМ.

Для инструментального производства одной из главных проблем является противоречие между получением доходов из внешних источников, перекрывающих как минимум его фонд заработной платы, с одной стороны, и выполнением внутренних заказов дочерних предприятий холдинга — с другой. Это противоречие обусловлено двумя причинами: меньшей стоимостью нормочаса по внутренним заказам и преобладанием не денежной формы расчетов по ним.

Кроме того, инструментальное производство нагружается несвоей функцией освоения новых изделий на существующих участках. Эта функция плохо сочетается с функцией оснащения производства инструментом и оснасткой, так как не отработан механизм взаимодействия и экономической заинтересованности в освоении новых изделий и технологий. Требуется реструктуризация данной службы с разделением указанных функций и придание ей финансовой самостоятельности на принципах самоокупаемости.

• **Управление качеством.** Функции управления качеством осуществляются на уровне холдинга в целом зам. генерального директора по качеству и специалистами ХК. На них возложена сертификация системы качества предприятия на соответствие международным стандартам. На основании этого разработан план мероприятий по приведению системы качества ХК в соответствие с требованиями международных стандартов ИСО-9000. Подразделения, обеспечивающие качество продукции, находятся в ОАО и практически оказываются в двойном подчинении: линейным руководителям соответствующих ОАО и зам. генерального директора по качеству ХК. Для преодо-

ния этой двойственности целесообразно сосредоточить руководство системой качества, разработку стандартов качества и службы, обеспечивающие качество продукции (ОМ, ЦКИС) в одном из ОАО. Остальные ОАО могут пользоваться услугами, стандартами и методическими материалами этих служб по договорам.

**Управление персоналом, организацией труда и зарплатой.** Данная функция осуществляется ОРП и ООТиЗ, входящих в состав самого крупного ОАО. С целью получения возможностей функционально управлять данной функцией в других ОАО руководители этих служб, как и многие другие руководители холдинга, являются одновременно совместителями в ХК. Работа по управлению персоналом в холдинге и по организации труда и зарплаты требует создания единой структуры управления этими функциями в холдинге и единого руководства. Обслуживание структурных подразделений холдинга, в составе которого находятся данные службы, целесообразно осуществлять на основе договоров.

• **Взаимосвязи между участниками холдинга и их подразделениями.** В холдинге сформировались и осуществляются взаимосвязи, соответствующие существующим структурам управления. Между ХК и ОАО, а также их подразделениями сложились два типа отношений: административные (распорядительные и контрольные) и договорные. Между ОАО существуют договорные отношения. Горизонтальные связи между подразделениями участников холдинга устанавливаются руководством ХК и соответствующих ОАО. Взаимосвязи между участниками холдинга отражены в их уставах, где предусмотрены приоритеты ХК в получении продукции (госзаказ) и распорядительные права генерального директора ХК. В холдинге нет общего документа, определяющего статусы субъектов: основания их возникновения и изменения; договорные и внедоговорные отношения, нормы и параметры отношений между ними в процессе осуществления хозяйственной деятельности; права и обязанности субъектов отношений холдинга, вытекающие из их взаимоотношений с внешними контрагентами; общие правила организации управленческого учета и отчетности; общий порядок разрешения споров между субъектами холдинга и участия персонала в управлении холдингом.

Кроме того, не все структурные подразделения ХК и ОАО имеют положения о структурных подразделениях (отделах, службах, цехах

и т. д.). Часть имеющихся положений разрабатывалась в середине 90-х годов и не отражает современных условий. Некоторые подразделения (например, отдел метрологии, центральная контрольно-испытательная станция (ЦКИС) и др.) работают еще по дореформенным положениям.

Таким образом, проведенные исследования показали, что существующая система управления холдингом в целом и его участниками сложилась на первом этапе экономических реформ в Украине. Изменившиеся условия внешней среды, начавшийся подъем производства поставили новые задачи и требуют радикального изменения системы управления холдингом и всей его организационной структуры. Для этого необходимы: оптимизация структуры управления ХК и ее дочерних предприятий, а также создание нового, эффективного хозяйственного механизма, соответствующего изменившимся условиям в экономике Украины и обеспечивающего холдингу устойчивое развитие и стратегическую стабильность. В рамках общей концепции реструктуризации системы управления холдингом необходимо пересмотреть функции и структуру сложившихся в нем взаимоотношений. Эти изменения целесообразно закрепить в едином для всех участников холдинга документе — Кодексе холдинговой компании.

#### **Б. Направления совершенствования систем управления ХК.**

Для реструктуризации системы управления ХК предложены следующие направления:

- Преобразование холдинга в концерн.
- Реструктуризация существующего холдинга с выделением новых дочерних хозяйственных субъектов.
- Создание смешанного холдинга с преобразованием ОАО, в состав которого входят вспомогательные производства, в концерн.

Одновременно с проведением структурных изменений предложено разработать новые уставы, положения, должностные инструкции и другие нормативные документы холдинга и его дочерних обществ, в которых должны быть учтены следующие общесистемные требования:

- закрепление за подразделениями функций, предусмотренных для них общей системой управления в холдинге;
- установление конкретных взаимосвязей между холдингом и его дочерними обществами, между структурными подразделениями холдинга и дочерних предприятий по каждой из выделенных для них функций;

- временная согласованность сопряженных функций управления, осуществляемых подразделениями холдинга.

**1. Преобразование холдинга в концерн.** Основная идея первого направления — слияние ХК с дочерними предприятиями в единое акционерное общество — концерн ОАО. Новая организационная структура (рис. 1) должна предусматривать сохранение хозяйственной самостоятельности ОАО и преобразование их в аналоги филиалов единого акционерного общества с самостоятельными балансами и текущими счетами.

Филиалы в новой структуре наделяются имуществом, самостоятельно осуществляют производственно-хозяйственную деятельность, проводят кадровую политику, подготовку и заключение договоров — по согласованию с руководством концерна. Они отвечают за надлежащее эффективное использование имущества (максимальную загрузку фондов, производственных мощностей и т. п.); рациональное использование трудовых ресурсов; получение в необходимых размерах доходов и прибыли; отчисления от прибыли; уплату налогов; платежи за имущество, на содержание аппарата управления ОАО; оплату услуг других подразделений.

Филиалы имеют право использовать часть прибыли в размерах, оговоренных в положениях о филиалах, для развития производства, материального стимулирования и других целей.

Органы управления концерна осуществляют: текущее и перспективное планирование основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ОАО и его филиалов; бюджетирование; учетную политику и единую систему бухгалтерского учета; ценообразование на продукцию, услуги, работы для внешних организаций и филиалов; стратегический маркетинг и стратегию развития; научно-техническую политику и направления инвестиций по филиалам; подготовку и переподготовку кадров; внешнеэкономические связи; организацию управленческого учета; общую и статистическую отчетность, ведение консолидированного баланса, взаимодействие с налоговыми органами; организацию единой политики в области организации труда и заработной платы, в области социальной политики, ведение единого коллективного договора; организацию охраны труда и экологии и другие общехозяйственные функции.

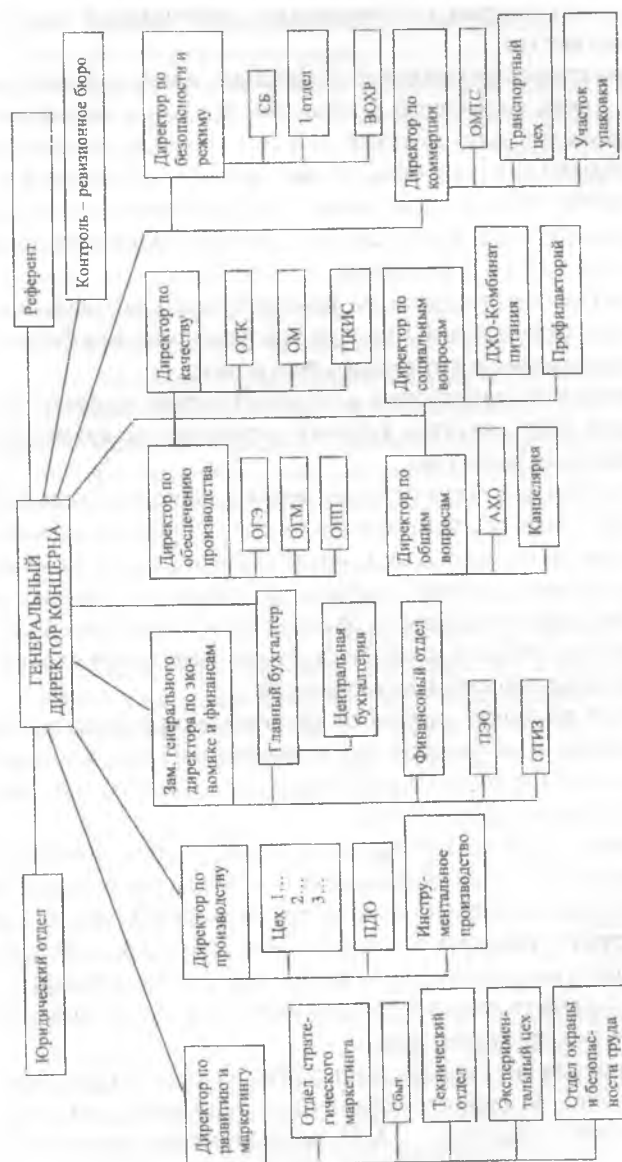


Рис. 1 Структура концерна

Структура концерна, по сравнению с действующей, имеет следующие преимущества:

- снимается дублирование по функциям: планирования, бухгалтерского учета, управления финансами, трудом и зарплатой, стратегии развития, научно-технической и инвестиционной политики, подготовки и управления производством, подготовки и внедрения новой техники, подготовки и управления персоналом и др.;
- прозрачность по вертикали, исключение многозвенности и альтернативности в управлении;
- концентрация ресурсов на приоритетных направлениях развития, создание условий для осуществления маневра финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами;
- возможность разработки и осуществления единых политик в области учета, науки и техники, стратегии развития, финансов, социального развития.

Вместе с тем для структуры концерна присущи недостатки:

- сужение сферы деятельности филиалов в выборе рыночных ниш, размеров ресурсов, инвестиций рамками общей стратегии концерна;
- ограничение степени свободы филиалов в производственно-финансовой деятельности общими правилами концерна;
- сложность гибкого изменения филиалами своей структуры под новые появляющиеся возможности;
- наличие реальной опасности временного прекращения функционирования или банкротства концерна в целом, возникающей в результате неудовлетворительной деятельности хотя бы одного из крупных подразделений.

В процессе анализа преимуществ и недостатков, присущих структуре концерна, и с учетом реальной опасности его банкротства, сделан вывод о преждевременности преобразования ХК в концерн.

**2. Реструктуризация холдинга.** Основная идея направления – максимальное разделение различных бизнес-функций между существующими хозяйствующими субъектами ХК и вновь организуемыми акционерными предприятиями.

Предлагаемая организационная структура (рис.2) предусматривает:

- выделение из существующих структур самостоятельных хозяйствующих субъектов – ОАО, выполняющих определенные бизнес-функции по обеспечению всеми энергоносителями и видами

энергии, водой, канализацией, транспортных, ремонтных, строительных и других функций.

- создание новых хозяйствующих субъектов – ОАО, предназначенных для выполнения вновь возникающих бизнес-функций (изготовление инструмента и оснастки на сторону и др.);
- реструктурирование существующих ОАО с приданием им более узких и четких бизнес-функций;

Предлагаемая структура холдинга может быть реализована как на основе аренды имущества ОАО у существующей материнской компании, так и путем внесения материнской компанией имущества в уставной капитал ОАО. Наиболее эффективной формой, с точки зрения собственника, является структура холдинга, основанная на передаче минимума имущества в качестве учредительского взноса в уставной капитал ОАО и передаче основной части необходимого для деятельности ОАО имущества в аренду.

При этой структуре участники холдинга осуществляют:

- а) материнская компания: владение и распоряжение имуществом холдинга; определение условий аренды и использования имущества; формирование стратегии развития холдинга, учетной и других политик; координацию деятельности ОАО по реализации единых политик холдинга (маркетинговой, инвестиционной, научно-технической, ценовой, финансовой, кадровой и др.); определение принципиальных направлений финансово-хозяйственной деятельности ОАО; подбор и расстановку руководителей и главных специалистов холдинга, включая ОАО; согласование цен на внутреннюю продукцию, услуги, работы; определение направлений использования прибыли в холдинге; координацию в разработке планов и другие контрольные функции.
- б) ОАО в рамках своих бизнес-функций: маркетинг; планирование производственно-хозяйственной деятельности; бюджетирование; организацию производственного процесса, его материально-техническую подготовку, оперативное управление; реализацию (сбыт) готовой продукции, услуг, работ в соответствии с общими целями холдингу отчисление прибыли; уплату налогов и других обязательных платежей в соответствии с законодательством; текущие платежи в соответствии с заключенными договорами (контрактами); распределение и использование оставшейся в распоряжении ОАО прибыли.

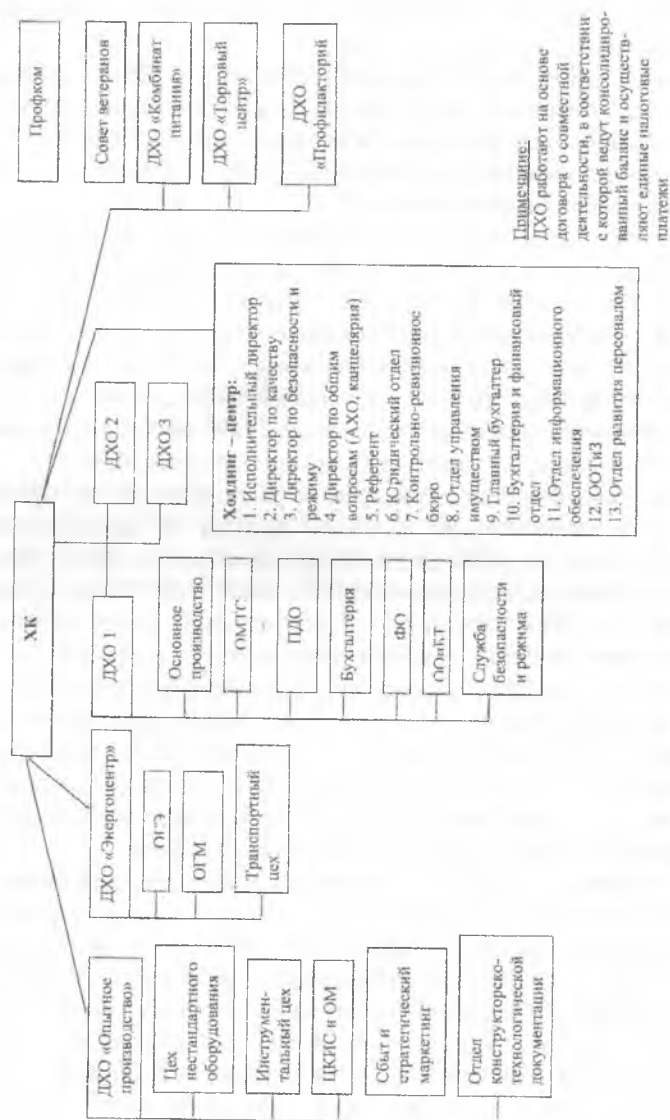


Рис. 2. Структура холдинга с дочерними предприятиями

Взаимоотношения участников холдинга определяются Кодексом холдинга, уставами участников холдинга, другими внутренними нормативными документами и договорами.

Преимущества предлагаемой структуры управления холдингом:

- повышение управляемости в холдинге за счет дифференциации функций и адресности управленческих решений;
- ликвидация многозвенности в управлении путем исключения промежуточных управленческих звеньев в холдинге и дочерних компаниях;
- расширение самостоятельности ОАО в оперативно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности при реализации стратегических и тактических целей холдинга;
- расширение возможностей ОАО при выборе организационной структуры, при поиске новых ниш на рынках, новой продукции, новых технологий и т. п.;
- гибкость во взаимодействии ОАО с внешней средой и отдельная ответственность по внешним обязательствам ОАО и материнской компании, обеспечивающая возможность сохранения холдинга при финансово-экономическом провале отдельных ОАО;
- возможность перераспределения финансовых ресурсов с целью реализации стратегически важных направлений развития холдинга;
- проведение единой системы подготовки и расстановки кадров в рамках всего холдинга.

К недостаткам предлагаемой структуры холдинга можно отнести:

- повышенные требования к исполнителям за счет расширения прав и инициативности, более четкого разграничения функций, что требует дополнительных усилий и затрат на поддержание кадрового потенциала и уровня организации трудовой деятельности;
- необходимость одновременного привлечения достаточно большого количества управленцев при переходе на данную структуру управления, что вызывает необходимость привлечения значительных ресурсов на подготовку и переподготовку кадров;
- возрастание требований при заключении внутренних договоров и необходимость усиления координации при их реализации;
- необходимость учета полной структуры затрат и результатов финансово-хозяйственной деятельности по каждому ОАО.

**Общим выводом по второму направлению будет следующий.**

Реализация данного направления предполагает, что каждая функциональная структура возглавляется соответствующим директором и выделяется в отдельное ОАО. Источником доходов таких ОАО будет выпускаемая продукция, выполнение услуг, работ на внешние рынки, а также для других ОАО холдинга, покрытие всех затрат и получение прибыли (в разрешенных материнской компанией пределах) ОАО. Несмотря на рост затрат на ведение учета в холдинге (за счет создания новых ОАО), предлагаемая структура обладает большой гибкостью, позволяет более оперативно и адресно осуществлять принятие управленческих решений, позволяет обеспечить прозрачность в учете затрат и результатов, полноту, своевременность и достоверность учета, независимость результатов материнской компании и других ОАО от неэффективной деятельности отдельных ОАО.

**3. Создание смешанного холдинга.** Основная идея направления — сохранение существующей макроструктуры холдинга, преобразование организационной структуры материнской компании и реорганизация крупного ОАО, в составе которого находятся все вспомогательные производства, в концерн.

В рамках этого направления предполагается:

- преобразование организационной структуры материнской компании в соответствии с передачей ряда функций реорганизуемому в концерн ОАО;
- преобразование в концерн ОАО, в состав которого включены все вспомогательные производства, с предоставлением экономической самостоятельности, в рамках ОАО, его структурным подразделениям, работающим на другие ОАО холдинга.
- сохранение других ОАО, осуществляющих конкретные бизнес-функции, связанные с выпуском конечной продукции, услуг, работ и имеющих простую структуру, элементы которой работают на собственные результаты ОАО;
- сохранение за материнской компанией функции управления имуществом, в том числе недвижимостью.

Данная организационная структура (рис. 3 и 4) предусматривает:

- а) делегирование вновь организуемому концерну ОАО следующих функций, обеспечивающих деятельность других обществ холдинга: стратегического маркетинга; материально-технического обеспече-

ния; энергетического обеспечения производства; ремонта оборудования, зданий и сооружений; обеспечения безопасности и охраны труда; разработки и обеспечения функционирования системы качества продукции, услуг, работ, в соответствии с международными стандартами качества; обеспечения безопасности и режима; работ по поиску, подбору, подготовке, переподготовке и аттестации кадров;

- б) сохранение за создаваемым концерном ОАО функций производства продукции, услуг и работ, разработки и реализации учетно-финансовой политики; нормативно-правового обеспечения финансово-хозяйственной деятельности; общих административно-хозяйственных функций в рамках концерна;
- в) сохранение функций всех остальных ОАО холдинга.

Для организации концерна предлагается осуществить преобразование руководящих органов материнской компании и реорганизуемого ОАО, изменение, перераспределение функций и пересмотр взаимосвязей между ними и их подразделениями и руководителями.

Преобразование руководящих органов материнской компании предполагает передачу ряда функций концерну и, соответственно, ликвидацию руководящих должностей и должностей специалистов, выполнявших передаваемые функции.

Преобразование руководящих органов ОАО в концерне может осуществляться по двум вариантам:

- руководство концерном осуществляет исполнительная дирекция, — создаваемая Советом директоров ХК. Исполнительную дирекцию возглавляет исполнительный директор, должность которого в соответствии с Уставом холдинга должен занимать генеральный директор ХК. Количество других директоров определяется делегированными от холдинга концерну функциями;
- для руководства концерна ОАО избирается Совет директоров, наделяемый широкими полномочиями в области управления финансово-хозяйственной деятельностью, а также создается исполнительная дирекция. Исполнительную дирекцию возглавляет директор ОАО, избираемый собранием акционеров (учредителей) ОАО. Для выполнения функций директору непосредственно подчиняются: заместители по направлениям деятельности, главный бухгалтер и бухгалтерия с расчетным центром, ПЭО, отдел информационного обеспечения, канцелярия.

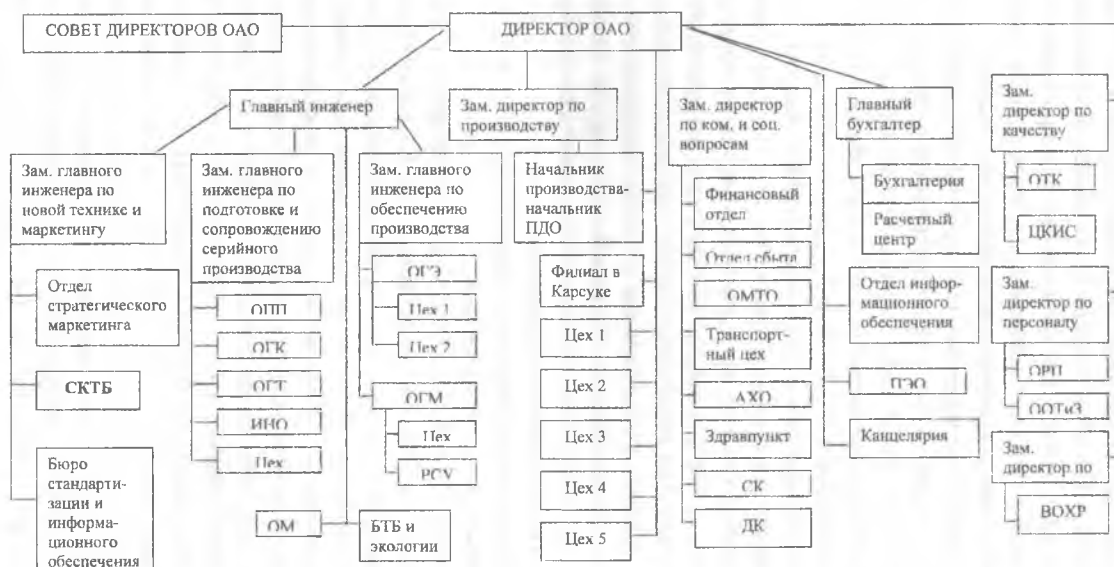


Рис. 3. Структура управления концерна в составе смешанного холдинга

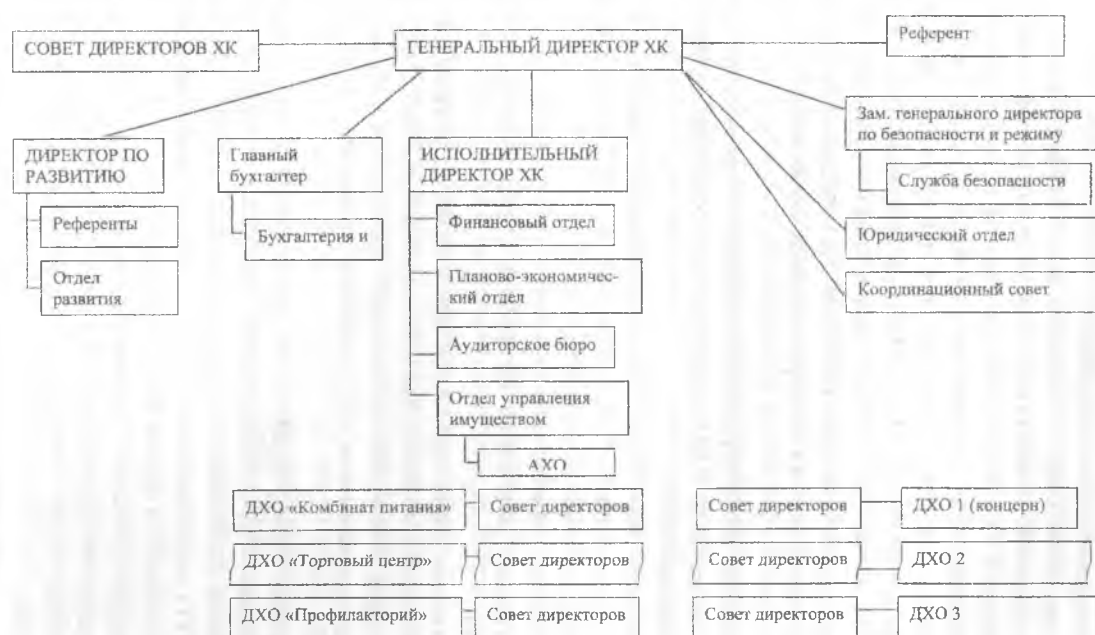


Рис. 4. Структура управления материнской компании холдинга

Каждому из заместителей директора концерна передаются соответствующие подразделения и службы:

- главному инженеру — службы зам. главного инженера по новой технике и маркетингу с отделом стратегического маркетинга, СКТБ, бюро стандартизации и информационного обеспечения; зам. главного инженера по подготовке и сопровождению серийного производства с отделом подготовки производства, ОГК, ОГТ, ИНО, экспериментальным производством (участок или цех); зам. главного инженера по обеспечению производства с ОГМ, ОГЭ и приданными им цехами и отдел метрологии и бюро техники безопасности и экологии;
- заместителю директора по производству — начальник производства — начальник ПДО, цехи (участки) основного производства (функционально);
- заместителю директора по коммерческим и социальным вопросам — финансовый отдел, отдел сбыта, ОМТО, транспортный цех, АХО, социальные объекты (4);
- заместителю директора по качеству — ОТК, ЦКИС;
- заместителю директора по работе с персоналом — ОРП и ООТиЗ;
- заместителю директора по режиму — бюро по режиму и ВОХР.

Экономическая модель управления концерном ОАО предполагает выделение трех типов самостоятельных структурных подразделений: центров самоокупаемости (ЦС), центров прибыли (ЦП) и центров затрат (ЦЗ):

- к центрам самоокупаемости предлагается отнести комплекс функциональных подразделений, связанных с развитием и обслуживанием производства, отдел метрологии, ЦКИС, отдел сбыта и ОМТО, основными заказчиками которых выступают материнская компания и другие ОАО холдинга;
- к центрам прибыли — производственные цехи концерна, транспортный и инструментальный цехи, ОГЭ и ОГМ;
- к центрам затрат — остальные функциональные подразделения концерна.

Предложенные центры самоокупаемости и прибыли обслуживают потребности всех структурных подразделений холдинга на основе

договоров, работая в рамках, единого внутреннего рынка через расчетный центр бухгалтерии концерна.

Преимущества предлагаемой структуры управления:

- устранение двухзвенности системы управления в области оперативной и производственно-хозяйственной деятельности и, соответственно, различного рода дублирования структур материнской компании холдинга и ОАО;
- сочетание отдельных преимуществ холдинга и концерна: четкая и жесткая административная система управления концерном и экономическая свобода и самостоятельность ЦС и ЦП;
- повышение управляемости холдинга за счет четкой дифференциации функций подразделений и верхнего звена управления концерном, а также за счет адресности принимаемых управленческих решений;
- существенное расширение поисковых функций стратегического маркетинга с последующей четкой адресной реализацией бизнес-идей и проектов в интересах всего холдинга;
- концентрация ресурсов на приоритетных направлениях развития, расширение условий для осуществления маневра финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами;
- укрепление единой системы подготовки и переподготовки кадров в интересах всего холдинга.

Недостатки предлагаемой структуры управления холдингом:

- возрастает экономическая и хозяйственная ответственность концерна в рамках всего холдинга;
- от специалистов концерна требуются значительно большие усилия для обеспечения работы ОАО в режиме концерна;
- возникает возможность выстраивания концерном внутренних приоритетов в ущерб потребностям других участников холдинга;
- усложняются горизонтальные связи, требующие заключения достаточно большого количества внутренних и внешних договоров.

Общие выводы по третьему направлению следующие:

1. Предлагаемая структура представляет собой промежуточный вариант между концерном (первое направление) и «чистым» холдингом (второе направление).

2. Остается возможность гибкого превращения концерна ОАО в холдинговые структуры при более благоприятных внешних и внутренних обстоятельствах.
3. Необходимо создание хозяйственного механизма, обеспечивающего функционирование внутреннего рынка в рамках как концерна, так и холдинга в целом.
4. Требуется более глубокая нормативно — правовая проработка документов, определяющих положение и взаимосвязи материнской компании, ОАО и их структурных подразделений.
5. Предлагаемая система управления концерном ОАО ослабляет опасность субсидиарной ответственности ХК по обязательствам других участников холдинга, расширяет возможности поиска новых подходов к ее решению.
6. Данное направление реструктуризации холдинговой компании, с учетом неустойчивого состояния внешней экономической среды и трудностей роста ХК, на момент проведения исследований наиболее целесообразно (5).

**В результате проведенной работы пришли к следующим выводам:**

1. В работе на примере реально действующего хозяйствующего субъекта исследован процесс влияния на управляемость предприятия совокупности факторов: организационно-экономической структуры, выполняемых функций и взаимосвязей при реализации функций. Исследования показали, что управляемость предприятия на всех уровнях, гибкая и адекватная его реакция на изменения внешнего рынка непосредственно зависят от совокупности вышеуказанных факторов, которые можно отнести к факторам устойчивого саморазвития предприятия. Они требуют интерактивной коррекций в зависимости от условий изменяющейся внешней среды.
2. Анализ действующей системы управления ХК и ее дочерних предприятий показал, что одним из вариантов коррекций факторов устойчивости является реструктуризации ее системы управления. Реструктуризация должна предусматривать комплексное изменение факторов устойчивости: организационно-экономических структур компании и ее дочерних предприятий; выявление и закрепление основных функций, выполняемых ими и их струк-

- турными подразделениями, а также взаимосвязей при реализации функций с целью повышения управляемости и обеспечения дальнейшего устойчивого саморазвития компании.
3. По результатам анализа:
  - сформулированы основные положения, которым должны удовлетворять новые структуры управления ХК, ее дочерних предприятий и их структурных подразделений;
  - выделены основные функции управления и показаны необходимые взаимосвязи при реализации функций;
  - предложены три направления реорганизации холдинга;
  - выявлены преимущества и недостатки каждого из этих направлений;
  - сделаны общие выводы о возможности использования каждого из направлений преобразований холдинга на данном этапе его развития.
4. С учетом неустойчивого состояния внешней экономической среды и трудностей роста ХК на момент исследования рекомендовано наиболее предпочтительное для этих условий направление реструктуризации холдинга путем его преобразования в смешанный холдинг с реорганизацией ОАО, в состав которого входят все вспомогательные производства, в концерн.

Данная статья написана в рамках выполнения НИР «Обоснование эффективности внедрения нововведений в промышленности и инновационная политика в регионе» (№ ГР 0102 U 001978).

## Литература

1. Гражданский кодекс Украины. — Харьков: Одиссей. — 2005. — 400с.
2. Хозяйственный кодекс Украины. — Харьков: Одиссей. — 2005. — 256с.
3. Захарченко В.И., Мельник В.Н. Проблемы перестройки структуры предприятия // Автоматизация и современные технологии. — 1992. -№ 3
4. Захарченко В.И., Мельник В.Н. Реорганизация структуры предприятия в рыночных условиях хозяйствования // Вестник машиностроения. — 1993. — № 8.

5. Захарченко В.И., Борисов О.Г., Меркулов Н.Н. Реструктуризация и аутсорсинг на предприятии. – Одесса. – Феникс. – 2006. – 128с.
6. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: Прогресс. – 1979.
7. Продиус И.П., Владимирова Т.А. и др. Организация предпринимательской деятельности. – Одесса: Наука и техника. – 2004.

ФИЛАТОВ К. Д.

## Ускорение создания новой продукции на основе автоматизации проектирования в производстве

**Аннотация.** В статье освещается практический опыт автоматизации проектирования технологических процессов производства в отечественном машиностроении.

**Ключевые слова:** производство, технологический процесс, САПР, множество, интерактивное проектирование, подготовка производства, ЭВМ, ЕСКД.

**Введение.** Чтобы обеспечить устойчивость своего функционирования, современные предприятия машиностроения используют новейшие достижения науки и техники, направленные на повышение технико-экономической эффективности производства. Достигается это благодаря сокращению длительности процессов проектирования и освоения производством более совершенных видов машин, оборудования, аппаратов и технологических процессов (ТП). Рыночные условия предъявляют более жесткие требования к темпам реализации задач, связанных с проектированием в производстве. В настоящее время на ускорении освоения новой техники, технологий и новых изделий негативно сказываются возникший дефицит кадров, занятых в технической подготовке производства, и продолжающаяся тенденция снижения престижности профессий в данной области производства. В этой связи возрастают роль и значение систем автоматизированного проектирования (САПР) для преодоления существующих противоречий между возрастающей сложностью, трудоемкостью и ответственностью задач, решаемых при проектировании, с одной стороны, и объективной необходимостью ускорения темпов создания и освоения производства новой продукции с другой.