

УДК 657

С. В. Гушко, канд. екон. наук, доц.,
Криворізький економічний інститут
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

МОДЕЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ В СУЧАСНИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУРАХ

У статті розглянуто моделювання організаційно-управлінської структури, тісно пов'язане із цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. У рамках цієї структури тривають всі управлінські процеси, в яких беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації в сучасних корпоративних структурах.

Ключові слова: організаційна структура, управління, модель, галузь, підприємство.

Аналіз стану систем управління підприємствами показує, що багато проблем, які виникають у їх функціонуванні, породжуються недосконалістю організаційно-управлінських структур (ОУС), які, у свою чергу, є наслідком недосконалості методів їх проектування.

Ринкова економіка в сукупності з вимогами сучасного етапу розвитку виробництва формує перед ОУС вітчизняних промислових підприємств нові умови з погляду гнучкості, динамічності, відповідності ринковій кон'юнктурі, що склалася.

Світова економічна думка накопичила певний досвід у царині теоретичних основ проектування організаційних структур управління підприємством. Методологічну основу теорії організаційного конструювання складають ідеї основоположників теорії управління: Ф. У. Тейлора [1], Р. Файоля [2], І. Ансоффа [3] та інші.

Питання розв'язання проблем проектування організаційних структур, їх формування, реорганізації адекватно змінам середовища також представлені в роботах: Р. Акоффа [4], В. Г. Афанасьєва [5], О. О. Богданова [5], В. П. Завгороднього [6], М. В. Кужельного [8], А. М. Кузьмінського [9], Б. З. Мільнера [10], В. В. Сопка [7, 9], М. Г. Чумаченка [11] та інших авторів.

У філософії термін структура визначається як «відносно стійкий спосіб зв'язку елементів того або іншого складного цілого». Близьке визначення використовується і в теорії систем: «структура відображає найбільш істотні взаємовідносини між елементами і їх групами (компонентами, підсистемами), які частково трансформуються при змінах у системі та забезпечують існування системи і її основних властивостей» [12].

У сучасній теорії управління немає однозначного визначення ОУС. Найбільш розгорнуте визначення формує Б. З. Мільнер: «Динамічний, постійно відтворюваний у стосунках людей формально-неформальний розподіл завдань, повноважень, відповідальності, встановлення впливів, зв'язків і відносин між членами колективу, схильних до еволюції, малопомітним, але іноді вельми істотним змінам» [10].

Важливим для опису організаційної структури є визначення основних параметрів, що характеризують її. Оскільки структура відображає взаємини елементів і підсистем, її основною характеристикою є типи зв'язків у системі та їх інтенсивність.

В. С. Рапопорта вказує, що хоча сама по собі структура — це тільки порядок певних відносин, описувати, аналізувати й змінювати цей порядок у відриві від носіїв цих відносин — елементів і підрозділів системи неможливо. Отже, розглядаючи ОУС, завжди необхідно брати до уваги і особливості організаційних складових [10].

Не дивлячись на велику кількість робіт, присвячених даній проблематиці, теоретичні підходи до системного управління структурами підприємств ГМК України, адаптивному змінам зовнішнього середовища, розвинені недостатньо.

Отже, назріла необхідність в апробації моделей, що описують значне коло управлінських проблем, і які є основою для розробки методів структурних пере-

творень з використанням об'єктивних критеріїв доцільності організаційної реструктуризації.

Більшість вітчизняних промислових підприємств, розвиваючись, трансформуються в ті або інші типи холдингових структур. Подальший розвиток вузької спеціалізації трансформує підприємство в горизонтально-інтегрований холдинг; бажання осилити і забезпечити основний бізнес передбачає перехід до вертикально-інтегрованого холдингу; коли підприємство приймає рішення займатися не пов'язаними між собою напрямками діяльності, це приводить до створення найскладнішого типу холдингу — диверсифікованого. Крупний диверсифікований холдинг, у свою чергу, може включати як горизонтально, так і вертикально інтегровані холдинги.

Проблеми управління, що постають перед керівництвом холдингу, часто не можуть бути вирішені за допомогою загальноприйнятих методів управління, більш придатних до окремих підприємств, але не до холдингу як об'єднання підприємств.

Відповідно до цього виникає питання про те, як грамотно й ефективно управляти і нарощувати капітал таких складних інтеграційних утворень, як холдинги.

Одним з можливих виходів за умови зайвої залежності галузі від світової ринкової кон'юнктури є реорганізація структур управління через формування холдингових структур управління.

Продовжуючи еволюційний процес організаційних структур управління, холдингова структура управління припускає використання дивізіонального, модифікованого матричного і мережевого підходу в управлінні. Проте, впроваджуючи матричний підхід в управління холдингом, ми робимо одне істотне зауваження. Очевидно, що для оперативного управління дочірньому підприємству потрібні свої функціональні служби. Кількість і склад цих служб різняться залежно від виду діяльності холдингу, масштабів діяльності та інших чинників. Проте на відміну від матричного підходу функціональні служби дочірніх підприємств холдингу не повинні перебувати в прямому підпорядкуванні у функціональних служб холдингової компанії — вони мають бути підпорядковані керівникові дочірнього підприємства.

А враховуючи динамічність розвитку і зміну умов господарювання холдингів ГМК України в умовах вільного ринку, істотною умовою успішного ведення справ має бути використання принципів мережевої організації бізнесу. У даному разі мова йде про підприємства-сателіти, які холдингова компанія вибирає як партнерів для реалізації своєї бізнесстратегії.

Вибір структури управління промисловим підприємством залежить од масштабів діяльності і типу холдингу. У зв'язку з цим може бути реалізована матриця, що відображає засіб формування організаційної структури управління холдингу залежно від типу і масштабу його діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

МАТРИЦЯ ВИБОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ХОЛДИНГОМ

Тип інтеграції — розмір холдингу	Невеликий	Середній	Великий
Вертикальний	лінійно-функціональна	лінійно-функціональна	лінійно-функціональна
Горизонтальний	лінійно-функціональна	дивізіональна	холдингова структура
Диверсифікований	холдингова структура	холдингова структура	холдингова структура

Для вертикально інтегрованого холдингу будь-якого масштабу і горизонтально інтегрованого холдингу в масштабах одного регіону найбільш відповідною буде лінійно-функціональна структура управління, оскільки дочірні підприємства такого холдингу можуть розглядатися як виробничі ділянки і управлятися, відповідно, на принципах централізації.

Водночас вертикальна інтеграція далеко не завжди ефективна в довгостроковій перспективі.

Такі холдинги повинні мати складну систему логістики для забезпечення збалансованості внутрішніх потоків продукції між переділами. При цьому навіть невелика зміна ринкової кон'юнктури для будь-якого з переділів може викликати збої по всіх центрах відповідальності. Переділи постійно конкурують між собою за доступ до ресурсів. При цьому низька конкурентоспроможність одного з переділів означає низьку конкурентоспроможність холдингу в цілому.

Вертикально інтегровані холдинги завжди мають спеціалізованих конкурентів по кожному з переділів. Для того, щоб вертикально інтегрованому підприємству стати лідером на ринку, йому необхідно стати лідером за кожним з його переділів. Якщо компанії-конкуренти вертикально інтегрованого підприємства по проміжному з переділів вкладають в розвиток свого бізнесу більше ресурсів, ніж вертикальна компанія у відповідний переділ — виникає відставання за даним переділом. При цьому конкурент вертикально-інтегрованого підприємства по кінцевому продукту матиме можливість купувати кращу продукцію чи послуги у конкурента і в результаті вертикально інтегрований холдинг може втратити конкурентні переваги вже в цілому.

Вертикальна інтеграція найбільш адекватна в тих галузях, де основою конкуренції є стратегія лідерства за витратами. Для вертикально інтегрованої компанії забезпечити лідерство за продуктом кожного з переділів дуже складно. Для цього необхідно, щоб кожен переділ був лідером за продуктом на своєму ринку. Перевагу за витратами забезпечити простіше, оскільки здійснюється економія на масштабі і податках [13, с. 12].

Отже, є доцільним сформулювати три основні мотиви холдингізації ГМК України, які повністю визначають стійкість і успішність холдингів у довгостроковій перспективі:

- холдингізація заради розвитку основного бізнесу;
- спекулятивна холдингізація, основною метою якої є подальший економічно обґрунтований перепродаж купленого підприємства;
- створення холдингу заради реалізації незадіяного потенціалу економічно знецінених підприємств, трансферт управлінських ноу-хау.

З розширенням діяльності і виходом за рамки одного регіону горизонтально інтегрованого холдингу лінійно-функціональна структура управління може змінитися на дивізіональну. У цьому разі холдингова компанія переносить відповідальність управління на дочірні підприємства, зберігаючи при цьому централізацію в роботі функціональних служб. А у разі ведення бізнесу на територіях, що значно різняться за умовами законодавчого, економічного і соціально-культурного характеру (наприклад, інші країни), то необхідно використовувати холдингову структуру управління. Це означає створення самостійних функціональних відділів у рамках дочірніх підприємств і пошук компаній-сателітів. Тому в даному випадку критерієм зміни масштабів холдингу буде пов'язано з територіальною роз'єднаністю дочірніх підприємств, а не з кількісними показниками. За наявності диверсифікованого холдингу будь-якого масштабу необхідно застосовувати холдингову організаційну структуру управління.

Жорсткі вимоги до корпоративного управління, звітності й інформування інвесторів можуть не тільки упорядкувати систему ухвалення рішень на всіх рівнях, а й часто стають каменем спотикання для багатьох емітентів, не готових до постійного моніторингу внутрішніх процесів і розкриття значних обсягів інформації, яка в більшості випадків розглядається як конфіденційна. Корпоративна реструктуризація з виведенням в іноземну юрисдикцію холдингової компанії—власника українських активів приводить до незаперечних переваг у плані поліпшення структури управління бізнесом і мінімізації ризиків, пов'язаних з корпоративними суперечками і захистом прав акціонерів. Наприклад, група System Capital Management вивела ве-

лику частину своїх металургійних активів у «Метінвест Холдинг», 20 % якого контролює нідерландська компанія Metinvest B.V.

Розвиток вертикальної інтеграції групи System Capital Management як стратегічного цілого за відносної самостійності головних підрозділів (дивізійна структура) припускає синхронізацію не тільки виробництва і споживання, внутрішніх контрактацій, але також і синхронізацію облікових інформаційних потоків та нововведень на всіх рівнях і стадіях.

Саме тому організаційна побудова облікової складової передбачає виділення відповідно до неї певних типів організаційних структур. В. В. Сопко та В. П. Завгородній виокремлюють три типи організаційних структур облікового апарату — лінійну, лінійно-штабну та комбіновану [7, с. 200].

Застосування лінійної структури передбачає підпорядкування групи обліку допоміжного виробництва безпосередньо головному бухгалтеру підприємства.

У разі обрання лінійно-штабної структури апарату бухгалтерії група обліку допоміжного виробництва може підпорядковуватися головному бухгалтеру безпосередньо або через уповноважених заступників.

Комбінована структура організації апарату бухгалтерської служби характерна для великих господарств. При цьому, структура апарату бухгалтерії будується за функціональним розподілом управління, кожен з підрозділів виконує предметно-замкнений обліковий процес, частина прав головного бухгалтера передається заступникам або керівникам структурних підрозділів тощо.

Як відзначає Т. Коно [14, с. 147], нововведення повинні відбуватися на всіх стадіях виробництва синхронно, що додає стратегічну стійкість підприємству, підвищуючи його конкурентоспроможність. Невипадково сьогодні найбільшого поширення набула «симетрична» вертикальна інтеграція, що забезпечує найбільшу стратегічну стійкість підприємства (рис. 1).

Проблему взаємозв'язку інтеграції підприємств ГМК і ринкового середовища слід розглядати в кількох аспектах.

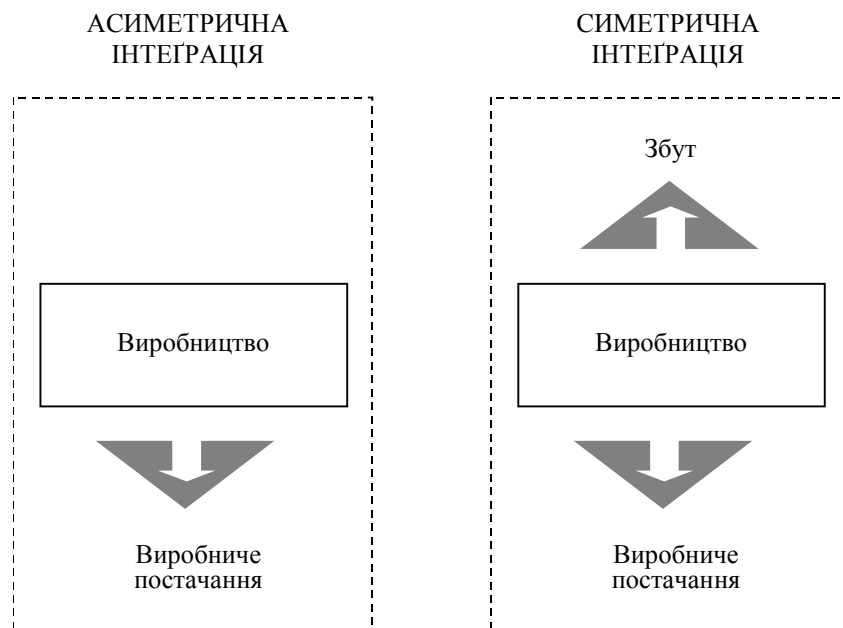


Рис. 1. Симетрична й асиметрична вертикальна інтеграція

По-перше, значні розміри підприємств пов'язані з організацією оптимальної системи збуту. Згідно з А. Маршаллом [4, с. 501], крупні розміри підприємств дають можливість отримувати сировину і збувати готову продукцію за нижчою ціною

(оптом), що робить для підприємства процес постачання переважно передбачуваним і довгостроковим, на відміну від дрібних організацій.

По-друге, представниками трансакційної теорії (Р. Коуз, О. Вільямсон) вертикальна інтеграція розглядається як реакція на недосконалість механізму ринкових трансакцій.

По-третє, це проблема монополії і глобальної інтеграції виробництва на рівні найбільших корпорацій.

Розглядаючи детально трансакційний підхід інтеграційного зростання підприємств ГМК України, слід відзначити, що згідно з теорією Р. Коуза [15], головною причиною зростання фірми є заміна зовнішніх трансакцій внутрішніми. О. Вільямсон [16] відзначає, що вертикальна інтеграція є реакцією на недосконалість ринкового механізму з погляду витрат трансакцій і тому є важливим компонентом економічної дійсності. У цьому випадку вертикальна інтеграція є альтернативою механізму ринкової контрактації.

Питанню про суть і поняття процесу організаційних змін в економічних системах належить одне з провідних місць при розгляді проблем ефективного функціонування промислових бізнес-систем, адаптації їх до умов існування, що змінюються.

В теорії і практиці поняття «організаційні зміни» набуває кілька різних значень. Його застосовують для позначення зовнішніх змін бізнес-середовища: зміни технологій, споживачів, конкурентів, ринків, соціальних відносин або політики. Цією ж назвою позначають внутрішні зміни в бізнес-організаціях, що виникають під час їх адаптації до зовнішніх умов або в ході цілеспрямованого їх реформування, а також і самі адміністративні програми підлягають перебудові, реорганізації, трансформації відповідно до бізнесдіяльності, що розробляються керівництвом для різних цілей.

Організаційні зміни — це об'єктивне і складне явище, що відбувається в економічних системах, у тому числі і на промислових підприємствах. Причинами, що спонукають до організаційних змін у промислових економічних системах, можуть бути необхідність пристосування до змін зовнішнього середовища, внутрішні процеси і потреби системи, завдання підвищення ефективності її функціонування.

Промислова економічна система взаємодіє із зовнішнім середовищем з приводу обміну ресурсами. Обмін цей може мати сприятливий і несприятливий для системи результат. Відповідно, промислова система реагує на ці відхилення або шляхом компенсації їх за рахунок власних резервів, або впливу на зовнішнє середовище, або зміною власних цілей функціонування. Зовнішнє середовище накладає певні обмеження на діяльність промислової системи, що також викликає перераховані вище типи реакцій системи. Ефективність діяльності будь-якої промислової системи і процесу управління нею залежить передусім од того, наскільки встановлені нею цілі відповідають, з одного боку, цілям системи вищого рангу, в яку ця виробнича система входить, а з іншого — внутрішнім вимогам власного розвитку і функціонування [17].

Як визначив у своїх роботах Р. Вотерман [18], формування системи управління містить низку обов'язкових послідовних етапів:

1. Формування цілей системи. Для кожної виробничо-господарської системи їх перелік однаковий: виробничі — задоволення потреб ринку; науково-технічні — прискорення впровадження нової техніки у виробництво і підвищення якості продукції; організаційно-економічні — підвищення ефективності системи; соціальні — соціальний розвиток колективу, досягнення оптимального поєднання особистих і суспільних інтересів.

2. Аналіз процесу досягнення цілей і визначення складу виробничо-господарської системи. Визначення цілей дозволяє встановити сукупність процесів по їх досягненню і, відповідно, до підрозділів, які братимуть участь у процесах, тобто склад виробничо-господарської системи. Це, у свою чергу, дозволяє визначити склад системи управління.

3. Розробка структури системи управління. На підставі певного складу системи управління і прийнятої ієрархії її елементів визначається один з відомих типів ор-

ганізаційних структур системи управління, між елементами якої розподіляються конкретні завдання, обов'язки і відповідальність.

4. Розробка технології управління. Під час виконання цього етапу виконуються завдання: визначення технології всього процесу управління, вироблення й ухвалення рішень, організації виконання рішень, координації і контролю виконання вирішень розробки, шляхів використання системи методів управління, визначення порядку оцінки ефективності та ін.

5. Визначення зв'язків, об'єктів і шляхів проходження інформації, розробка порядку документообігу. На підставі відомої структури і технології управління визначаються кількість, склад звітних документів, порядок представлення звітності (форми, терміни, рівень тих, що приймають рішення).

6. Вибір управлінських інформаційних систем.

7. Підбір і навчання керівників і управлінського персоналу — обов'язкова умова ефективного функціонування системи управління.

Така послідовність формування системи управління практично однакова для систем управління будь-яких рівнів у будь-якій сфері управління, але у практичній роботі, природно, слід брати до уваги специфіку суб'єкта господарювання.

Блоки процесу організації управління тісно взаємопов'язані. Вони виокремлюються методично для більш зручного підбору способів їх реалізації на практиці. Тому важливим у формуванні системи управління є облік зв'язків і взаємозалежностей окремих блоків (рис. 2).



Рис. 2. Формування організаційно-управлінської системи управління

Їх облік істотно впливає на якість вирішення завдань організації управління, дозволяє забезпечити системне розв'язання проблем.

Зв'язок (1) зумовлює пріоритетне визначення цілей і завдань організаційної системи підприємства в цілому, для того, щоб практичні дії з організації системи

управління виходили із заданих і усвідомлених цілей. Це дозволяє реалізувати принцип пріоритету цілей, відповідно до яких у системі не повинно бути нічого зайвого, що не працює на досягнення її цілей.

Зв'язок (2) є відображенням принципу необхідної і достатньої різноманітності. Для оптимального функціонування організаційної системи необхідне створення такої системи управління, яка б дозволила управляти всіма елементами системи. Вчені, які сформулювали цей принцип, вважали, що «тільки різноманітність може знищити однобокості підходів» [19].

Відомий англійський учений С. Бір [20] зазначив: «Часто можна чути оптимістичний заклик: створіть просту систему управління, яка не може помилятися. Лихо в тому, що такі «прості системи» не володіють достатньою різноманітністю навколишнього середовища». Отже, вони не тільки не здатні не робити помилок, а й узагалі не можуть правильно працювати. Цей принцип має принципове значення у розробці систем управління, визначенні складу і структури органів управління, обсягів інформації, пропускної спроможності органів управління, розподіл завдань по рівнях тощо.

Зв'язки (3, 4) характеризують наявність взаємної відповідності і взаємозв'язку між структурою системи управління і технологією управління. У структурі системи управління формується розподіл завдань та обов'язків органів управління. Ці права та обов'язки визначаються і методично впроваджуються в процесі розробки технології управління. І навпаки, розробляючи технологію управління, необхідно враховувати запропоновану структуру органів управління, встановлюваний ступінь централізації управління та ін. Отже, вирішувати одне без іншого неефективно.

Зв'язок (5) свідчить про вплив на технологію управління структури складу й особливостей керованої системи.

Зв'язки (6, 7) показують вплив структури і технології управління на форми, порядок документообігу, потоки інформації.

Зв'язки (8, 9) підкреслюють, що вибір технічних засобів залежить від об'єму інформації і технології управління, і навпаки, технічні засоби впливають на технологію управління, на форми та порядок документообігу.

Зв'язок (10) свідчить про вплив техніки на структуру системи управління.

Зв'язок (11) показує сукупність (обсяг) знань, що є необхідним для керівників і управлінського персоналу.

Аналіз зв'язку (12) може свідчити, що в окремих випадках доводиться пристосовувати структуру під наявні кадри. Це є хибним, хоча і відбувається часто, у зв'язку з чим завдання підготовки (або перепідготовки) кадрів стає більш ніж актуальним.

Правильний облік наведених взаємозв'язків дозволить упевненіше вивчати систему управління промислових підприємств ГМК України з розвинутою структурою, складною мережею комунікацій і інформаційних потоків, документообігом, необхідними технічними засобами.

Отже, процес створення та функціонування організаційно-управлінської структури промислових підприємств передбачає:

- застосування нових стратегій управління шляхом переходу від запізненого управління дефектів попереднього розвитку до багатовекторних дій на випередження та спрямування;
- удосконалення механізмів ринкової самоорганізації підприємств на виконання стратегічних напрямів промислового розвитку;
- формування повнофункціональної структури системи управління з включенням у неї центральних і регіональних органів;
- законодавче розмежування повноважень з формування та реалізації державної і регіональної промислової політики;
- перехід на функціонально спрямовану організаційну структуру органів управління з переважною орієнтацією державної промислової політики на створення сприятливих умов функціонування і розвитку промисловості;

- поліпшення управління державною промисловою власністю;
- створення умов для ринкової самоорганізації інноваційно орієнтованих об'єднань та передачі їм частини управлінських повноважень з реалізації промислової політики;
- підготовка менеджерів нової формації для роботи в органах державного управління промисловістю та стимулювання впровадження стратегічного менеджменту, сучасних методів бізнес-планування і стандартів інноваційного та інвестиційного проектування на промислових підприємствах;
- впровадження комп'ютеризованих систем підтримки управлінських рішень і створення єдиної облікової бази даних.

Література

1. *Кравченко А. И.* Классики социологии менеджмента. Ф. Тейлор. А. Гастев. — М.: Русский Христианский Гуманитарный Институт, 1999. — 320 с.
2. *Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г.* Управление — это искусство. — М.: Юнити, 2002. — 351 с.
3. *Акоф Р.* Планирование будущего корпораций. — М.: Прогресс, 1985. — 256 с.
4. Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
5. *Афанасьев В. Г.* Научное управление обществом. (Опыт системного исследования). Изд. 2-е, доп. — М.: Политиздат, 1973. — 390 с.
6. *Богданов А. А.* Тектология: Всеобщая организационная наука. — М.: Экономика. — 2003. — 496 с.
7. *Сопко В. В., Завгородній В. П.* Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2000. — 260 с.
8. *Кужельний М. В., Лінник В. Г.* Теорія бухгалтерського обліку. Підручник. — К.: КНЕУ, 2001. — 334 с.
9. *Кузьминский А. Н., Сопко В. В.* Организация бухгалтерского учета и экономического анализа в промышленности. — М.: Финансы и статистика, 1986. — 254 с.
10. *Мильнер Б. З., Евенко Л. И., Рапопорт В. С.* Системный подход к организации управления. — М.: Экономика, 1983. — 224 с.
11. Економічні та соціальні напрями комплексної реструктуризації промисловості України: Наукова доповідь / НАН України; Інститут економіки промисловості / Микола Григорович Чумаченко (підгот.). — Донецьк: ІЕП НАН України, 1997. — 96 с.
12. *Шубин А. В., Герасимов Б. И., Романов А. П.* Моделирование организационной структуры промышленного предприятия. — Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-т, 2005. — 136 с.
13. *Дука Б., Печерский А.* Холдинги [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_97/article_1149/.
14. *Маритани М.* Современная технология и экономическое развитие Японии. — М.: Экономика, 1986. — 263 с.
15. *Коуз Р.* Природа фирмы // Вестник СПбГУ. Серия 6: Экономика. — 1992. — № 4. — С. 89—100.
16. *Уильямсон О.* Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка // Теория фирмы / Под ред. В.М. Гальперина. — СПб.: Экономическая школа, 1995. — 534 с.
17. *Казакова Н. В.* Теория и методология управления организационными изменениями на промышленных предприятиях. — Рязань: Поверенный, 2006. — 494 с.
18. *Уотерман Р.* Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании./ пер. с англ. — М.: Прогресс, 1988. — 248 с.
19. *Томилов В. В., Песоцкая Е. В.* Маркетинг в системе предпринимательства. — СПб.: Геликон Плюс, 2000. — 520 с.
20. *Бир С.* Мозг фирмы./ пер. с англ. — М.: Едиториал УРСС, 2005. — 416 с.

Надійшла до редакції: 18.12.2008