

ред іншого, значно меншим рівнем ризикованості ісламських банківських операцій, які засновуються на дотриманні релігійних норм шариату. Темпи зростання наданих кредитів і збільшення обсягу активів ісламських банків протягом кризового періоду 2007—2009 рр. були в середньому на 70—80 % вищими, ніж у секторі традиційних банків. Кредитні рейтинги провідних рейтингових агентств для ісламських банків були значно сприятливішими, ніж для традиційних банків, а практика переважного кредитування домогосподарств та інфраструктурних проектів центральних урядів сприяла формуванню диверсифікованих кредитних портфелів.

Література

1. Ainley, Michael, Ali Mashayekhi, Robert Hicks, Arshadur Rahman, and Ali Ravalia, 2007, *Islamic Finance in the UK: Regulation and Challenges* (London: Financial Services Authority).
2. Allen, Franklin, and Douglas Gale, 2004, «Competition and Financial Stability», *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 36, No. 3, pp. 453—80.
3. Boyd, John H., and David E. Runkle, 2008, «Size and Performance of Banking Firms», *Journal of Monetary Economics*, Vol. 31, pp. 47—67.
4. Čihák, Martin, 2006, «How Do Central Banks Write on Financial Stability?» IMF Working Paper No. 06/163 (Washington: International Monetary Fund).
5. El Qorchi, Mohammed, 2011, «Islamic Finance Gears Up», *Finance and Development* (Washington: International Monetary Fund).
6. Errico, Luca, and Mitra Farrahbaksh, 2011, «Islamic Banking: Issues in Prudential Regulation and Supervision», IMF Working Paper 98/30 (Washington: International Monetary Fund).
7. Hassan, M. Kabir (ed.), 2011, *Textbook on Islamic Banking* (Dhaka, Bangladesh: Islamic Economic Research Bureau).
8. Hamilton, Lawrence C., 2011, *Statistics with Stata* (Belmon, CA: Duxbury).
9. Hesse, Heiko and Martin Čihák, 2011, «Cooperative Banks and Financial Stability», IMF Working Paper No. 07/02 (Washington: International Monetary Fund).

Статтю подано до редакції 28.09.2012 р.

УДК : 659.1: 336.02

В.С. Руденко, директор s.r.o. Eurolandgroup, здобувач
Полтавського університету економіки і торгівлі

ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНИЙ КОНТЕКСТ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

АНОТАЦІЯ. У статті розглядаються теоретико-методологічні підходи до виявлення різноманітних організаційно-правових та структурних форм розвитку сучасних компаній в умовах глобальної нестабільності та пришвидшеного сценарію глобального розвитку.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ: нова економіка, глобальна нестабільність, архітектори бізнесу, організація, структура, організаційно-правові форми, структура управління компаній.

АННОТАЦИЯ. В статье рассматриваются теоретико-методические подходы к определению разнообразных организационно-правовых и структурных форм развития современных компаний в условиях глобальной нестабильности и ускоренного сценария глобального развития.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ: новая экономика, глобальная нестабильность, архитекторы бизнеса, организация, структура, организационно-правовые формы, структура управления компаний.

THE SUMMARY. In article теоретико-methodical approaches to definition of varied organizational-legal and structural forms of progress of the modern companies in conditions of global instability and the accelerated script of global progress are considered.

KEY TERMS: new economy, global instability, architects of business, the organization, structure, organizational-legal forms, structure of management of the companies.

Постановка проблеми. Нова економіка характеризується швидкозмінним сценарієм глобального розвитку, для якого властивими є скорочення життєвого циклу продуктів і послуг; динамізуюче середовище розвитку бізнесу; ринок, що скеровується покупцями, які, активно шукаючи альтернативи, прагнуть обрати найкраще; безперервність навчання як наслідок швидкої деактуалізації знань; пренесення акцентів з відмираючої індустріальної економіки на підприємницьку, рухому знаннями та інноваціями.

Відповідно, в умовах глобальної нестабільності, ефективне управління компаніями не може відбуватись у вакуумі поза зв'язком зі специфікою організаційного контексту та визначення передумов для точнішого прогнозування змісту управлінських пріоритетів, можливостей і обмежень їхньої ефективної реалізації.

В останні роки вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема, Б. Гольдштейн, І. Ехріель, Р. Рерле, А. Блинова, Г. Бутиріна, Е. Добренєкова, К. Маккхем, О. Грей, С. Осика, Г. Максименко, Г. Вайнштейн, А. Добровольська, А. Мазаракі, І. Маркіна, М. Макарова, Л. Руденко-Сударєва, С. Рубцов, С. Ривкин, Ф. Сейтель та ін. опублікували дослідження, в яких розглядаються й аналізуються окремі аспекти досліджуваної проблеми. Втім проблема формування сучасного організаційно-структурного дизайну компаній, що допомагав би забезпечити підвищення ефективності бізнесу і насичення ринку високоякісними конкурентними товарами і послугами в умовах глобальної нестабільності, вимагає додаткового вивчення.

Мета. Метою даної статті є формування удосконалених теоретико-методологічних підходів до виявлення різноманітних організаційно-правових і структурних форм розвитку сучасних компаній в умовах глобальної нестабільності та пришвидшеного сценарію глобального розвитку.

Основні результати дослідження. Лідери великих компаній великі не тільки в збільшенні прибутків. Найголовніше, вони є архітекторами організації, і постійно її вдосконалюють, щоб компанія могла зростати стійко і безперервно. Коли організаційну досконалість створено, компанії можуть досягти найвищих позицій у галузі та утримувати їх десятиліттями.

Організаційна структура динамічно підлаштовується під задачі фірми, а не навпаки: спочатку визначаються задачі фірми (або бізнес-модель), а потім створюється організаційна структура, яка сприяє їх оптимальному виконанню [1].

Організаційна структура фірм у Кремнієвій долині є дуже динамічною. Вона постійно підлаштовується під характер вирішуваних завдань. Крістофер Мейер, який консультував багато провідних фірм у Кремнієвій долині і ретельно вивчав їх структури підтримки інновацій, зазначав, що фірми в Кремнієвій долині постійно змінюють свою організаційну структуру. Іноді вони це роблять у зв'язку із зростанням фірми, але частіше для того, щоб підлаштувати організаційну структуру до вимог інноваційних та інших завдань, а не навпаки. Ці безперервні зміни відбуваються практично невидимо для сторонніх спостерігачів. Де-юре структура фірми залишається схожою зі структурою багатьох фірм [2].

Виділення різноманітних організаційно-правових форм є необхідним, оскільки розбіжності у питаннях щодо оподаткування, ведення обліку, звітності, відповідальності накладають відбиток на організацію бізнесу та управління будь-яких компаній. Найчастіше виділяють такі організаційно-правові форми діяльності: одиничне володіння (практик-одинак, власник і його кілька робітників); партнерство (найпоширеніша форма у сфері консультування) створюється на підставі угоди між кількома особами, які об'єднують свої знання та ресурси і створюють фірму, зобов'язуючись розподіляти між собою прибутки, збитки і повинності; корпорація (акціонерне товариство) зустрічається в умовах створення транснаціональних компаній.

Застосування кожної з наведених організаційних форм придатне для певних ринкових та юридичних умов. Але у процесі професійного розвитку окрема фірма може змінювати форми бізнесу — від одиничного володіння до корпорації. Однак, слід зазначити, що прагнення власників і керівництва фірм мотивувати персонал до високопродуктивної праці реалізується через залучення їх до спільного володіння компанією [3]. Так, практично одна третина працівників провідної консалтингової фірми McKinsey є партнерами, що дозволяє розв'язувати ряд стратегічних завдань (рис. 1).



Рис. 1. Стратегічні завдання партнерів консалтингової компанії

Під *структурою управління компанії* розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в усталених відносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого [4, 5].

Елементами структури є окремі робітники, служби та інші ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні.

Горизонтальні зв'язки носять характер погодження і є, як правило, однорівневими. *Вертикальні зв'язки* — це зв'язки підпорядкування, і необхідність у них виникає при ієрархічності управління, тобто, за наявності кількох рівнів управління.

Крім того, зв'язки в структурі управління можуть носити лінійний і функціональний характер. *Лінійні зв'язки* відображають рух управлінських рішень і інформації між так званими лінійними керівниками, тобто особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів, *функціональні зв'язки* мають відповідати лінії руху інформації і управлінським рішенням тим або тим функціям управління.

Функціональні зв'язки сполучаються з тими чи тими функціями менеджменту. Відповідно використовується таке поняття, як повноваження: лінійного персоналу, штабного персоналу та функціональні. Повноваження лінійних керівників дають право вирішувати всі питання розвитку довірених їм організацій і підрозділів, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами організації. Повноваження штабного персоналу обмежуються правом планувати, рекомендувати, чи радити і допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати їх розпорядження. Якщо тому чи тому працівнику управлінського апарату дається право приймати рішення і робити дії, звичайно виконувані лінійними менеджерами, він отримує так звані функціональні повноваження.

У рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже — права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, направлений на досягнення наміченої цілі менеджменту.

Оскільки, як стверджують окремі науковці [2, 4, 6], структура управління включає у себе всі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій по їх виконанню, відповідно, її можна розглядати як зворотну сторону характеристики механізму функціонування (як процесу реалізації структурних зв'язків системи управління). Зв'язок структури управління з ключовими поняттями менеджменту — його метою, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми і їх повноваженнями, — свідчить про її величезний вплив на всі сторони управління. Тому менеджери всіх рівнів приділяють величезну увагу принципам і засобам формування структур, вибору типу або комбінації виглядів структур, вивченню тенденцій у їх побудові і оцінці їхньої відповідності меті, що вирішуються і задачами.

У теорії західного менеджменту, основаної на концепціях організаційної поведінки, структура фірми розглядається як найважливіший фактор, що ви-

значає і форми поведінки (діяльності) усього колективу і окремих його членів. У цьому плані в організаційну структуру включаються такі управлінські поняття, як співвідношення відповідальності і повноважень, делегування повноважень, централізація і децентралізація, відповідальність і контроль, норми керованості, організаційна політика фірми, моделі управлінських рішень, проектування загальних і індивідуальних завдань і деякі інші. По суті йдеться тут про змістовну сторону структури менеджменту: якій меті вона служить і які управлінські процеси вона забезпечує. Таким чином, даючи загальну характеристику організаційної структури, можна погодитись з рядом авторів [6, 7], які виокремили кілька положень, що визначають її значимість: організаційна структура фірми забезпечує координацію всіх функцій менеджменту; структура організації визначає права і обов'язки (повноваження і відповідальність) на управлінських рівнях; від організаційної структури залежить ефективна діяльність фірми, її виживання і процвітання; структура, прийнята в даній конкретній фірмі, визначає організаційну поведінку її співробітників, тобто стиль менеджменту і якість праці колективу.

У своїй еволюції організація пройшла кілька стадій, основними з яких В. Котельников назвав, по-перше, бюрократичну, що слабо орієнтована на стратегію, має ієрархічні структури, лінійний фокус, формальні відносини. По-друге, складну, у якій стратегія виражається в цифрах, переважають складні горизонтальні структури, розмитий конфліктуючий фокус, обмежена продуктивність співробітників. По-третє, адаптивна, спонуквана корпоративною мрією, характерною для неї є наявність підтримки людських цінностей, прості структури, системи інтеграції роботи і сім'ї, ефективна робоча сила [2].

Ієрархічний (або бюрократичний) тип структури має багато різновидів, але самої розповсюдженою є лінійно-функціональна організація управління, основу якої складає так званий «шахтний» принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональних підсистемах організації (маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал та ін.). По кожній з них формується ієрархія служб. Як стверджують окремі автори, така структура найефективніша у випадках необхідності вирішення стабільних завдань і виконання повторюваних процесів або ж відносно однакових обов'язків виконавців та обмеженої кількості інформації, наказів і розпоряджень.

Іншим різновидом ієрархічного типу організації управління є так звана дивізіональна структура, для якої характерне поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація при збереженні координації і контролю). Ключовими фігурами в управлінні організаціями з дивізіональною структурою стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, що очолюють окремі відділення.

В економічній літературі виокремлюють дві основні моделі дивізіонів. Перша — так званий «автономний дивізіон», який контролює всі функції, необхідні для конкурування; кадрові функції, такі як HR, розміщення кадрів і виплата винагород, мають подвійне підпорядкування (фірмі та дивізіону); несе відповідальність за прибутки та витрати. Іншою моделлю вважають «цільовий дивізіон», що концентрується на виконанні завдань; виконує інші функції (виробництво, продажі та інші) централізовані; несе відповідальність за прибутки та витрати [5].

Пласкі організаційні структури створюються для того, щоб вивільнити творчий і підприємницький потенціал людей. Цей творчий потенціал необхідно вивільняти там, де треба створювати щось нове. І саме ці області — інновації, а не операції — створюють конкурентну перевагу фірми.

Перехід від ієрархічних і жорстких організаційних структур до плоских і гнучких вимагає переходу до нової моделі менеджменту.

Щоб рішення приймалися швидше, творчий потенціал співробітників використовувався набагато ефективніше, а сама фірма стала більш інноваційною, швидкою та конкурентоспроможною, передові фірми руйнують старі ієрархічні структури і переходять до нового типу організацій — плоских і гнучких, де співробітники наділені повноваженнями, а менеджери в першу чергу є лідерами.

British Petroleum, виступаючи за створення плоскої та гнучкої організації, створює підприємницьку федерацію 100 бізнес-одиниць. Унаслідок, кількість менеджерських рівнів скорочено з 13 до 5; створені наділені повноваженнями бізнес-одиниці; контроль з центру скорочено, створена єдина спільна стратегія; створена мережа обміну знаннями між бізнес-одиницями; створені умови для запропонування нестандартних ідей, звільнена енергія співробітників; вироблені нові підходи до розвитку; створенні нові види взаємовідносин з партнерами; радикально змінена корпоративна культура [2].

Щоб організація не перетворилася на перешкоду для інновацій, структура фірм Кремнієвої долини є як плоскою (максимум чотири рівні, а то й менше), так і рухомою. «Стін» між функціями менше, і вони «нижчі», ніж в інших компаніях. Гнучкість, адаптованість і проникність кордонів існують не тільки на папері, але й насправді описують як відношення людей до справи, так і дійсний стан речей. У кожної людини є свої обов'язки, але люди ініціативно і швидко групуються для творчого вирішення проблеми, як тільки вона виникає.

Головною властивістю структур, відомих у практиці управління як гнучкі, адаптивні, або органічні, є притаманна їм спроможність порівняно легко змінювати свою форму, пристосовуватися до нових умов, органічно вписуватися в систему управління. Ці структури орієнтуються на прискорену реалізацію складних програм і проектів у рамках крупних підприємств і об'єднань, цілих галузей і регіонів. Як правило, вони формуються на тимчасовій основі, тобто на період реалізації проекту, програми, рішення проблеми або досягнення поставленої мети і притаманні таким успішним компаніям, як GFA Konsalting group, McKinsey & Co., BKG, БІГ, Bestlog тощо.

Різновидами цього типу структур є проектні, матричні, програмно-цільові, бригадні форми організації управління [8].

Важливим дискусійним питанням організаційно-структурного дизайну залишається безперервний пошук динамічного балансу між централізацією і децентралізацією. Наприклад, у Кремнієвій долині організаційна структура сама є об'єктом безперервних інновацій. Безперервно реорганізовуючись, фірми прагнуть знайти найбільш оптимальне співвідношення між централізацією і децентралізацією в безупинно мінливому бізнес-середовищі. З одного боку, децентралізація стимулює інновації, підприємницьку творчість, створення но-

вих продуктів і послуг, але заважає створенню оптимальних інтегральних рішень, які потрібні покупцеві. З іншого боку, централізація стимулює створення синергічних інтегральних рішень для покупця, але негативно впливає на створення інноваційних продуктів, що є компонентами цих інтегральних рішень.

Іншим яскравим прикладом такого безперервного пошуку динамічного балансу між централізацією і децентралізацією є Hewlett-Packard, кожен CEO якої переймався вирішенням цієї проблеми.

Враховуючи зазначене у сьогоденній економіці, рухомої знаннями та інноваціями, швидко зростає попит на архітекторів бізнесу. Архітектори бізнесу — це крос-функціонально мислячі люди, які можуть зв'язати воедино декілька різних областей розвитку бізнесу, створити синергію, спроектувати передову бізнес-модель і збалансовану бізнес-систему і повести за собою людей, які втілять у життя їхні плани (рис. 2).

З точки зору В. Котельникова, сучасні бізнес-архітектори поєднують різні області бізнес-експертизи, створюють синергію, створюють ефективні бізнес-моделі та бізнес-системи, залучають людей для здійснення їх завдань [2].

Архітектор бізнесу є людиною, яка ініціює створення нових бізнес-підприємств, веде за собою архітектурні інновації бізнесу, проектує передові бізнес-моделі і створює стійкі збалансовані бізнес-системи, орієнтовані на довгостроковий успіх.



Рис. 2. Сучасний архітектор бізнесу

Архітектори бізнесу потрібні в різних бізнес-проектах. Вони — лідери корпоративних змін, ініціатори створення спільних підприємств, менеджери радикальних інноваційних проектів, внутрішньокорпоративних венчурних підприємств і нових фірм. Хоча архітектори бізнесу можуть діяти в різних умовах і проектах, усі вони проектують, системно покращують і управляють бізнесом, щоб домогтися його сталого зростання.

У сьогоднішньому світі, що характеризується швидкими, непередбачуваними змінами і нестабільністю, стійка здатність постійно змінюватися набагато важливіша, а ніж просто вміння вводити зміни. Сучасні компанії повинні опановувати функції навчання і адаптування, здатності швидко пристосовуватись до мінливого бізнес-середовища. Необхідність постійної ломки застарілих ієрархічних організаційних структур і бізнес-процесів і створення нових глобальних плоских структур привели до того, що на зміну реорганізації прийшло творче руйнування.

Швидкі фірми, які вміють розпізнавати і використовувати нові можливості швидше конкурентів, створюють собі тим самим імідж чемпіона, посилюючи власну конкурентну перевагу.

Висновки. Успішним компаніям притаманні гнучкі, адаптивні, або органічні структури організаційного дизайну, властивістю яких є спроможність порівняно легко міняти свою форму, пристосовуватися до нових умов, органічно вписуватися в систему управління, мати орієнтир на прискорену реалізацію складних програм і проектів у рамках крупних підприємств і об'єднань, цілих галузей і регіонів.

Прагнення провідних компаній знайти ефективні організаційні рішення дозволяють забезпечити належний рівень відповідності між їх структурою й стратегією з одного боку, а з іншого — домогтися оптимального балансу між відповідальністю й повноваженнями менеджерів, а також уникнення можливих організаційних суперечностей, що виникають при їхній реалізації в умовах глобальної нестабільності.

Література

1. Коростельов В. Управлінське консультування / В. Коростельов. — К.: МАУП 2003. — 298 с.
2. Котельников В. Тен3. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, подвижных инновациями / В. Котельников. — Эксмо, 2007. — 96 с.
3. Бабушкин А.И. Рынок консалтинговых услуг в Украине / Бабушкин А.И., Трофимова О.К. // Вісник інженерної академії України. — 2000. — №2. — С. 23—27.
4. Ривкин С. Мудрая идея. Трансформация ваших идей в успешные инновации / Ривкин С., Сейтель Ф. / Под. ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2003. — 240 с.
5. Гольдштейн Б.С. Интеллектуальные сети / Гольдштейн Б.С., Ехриель И.М., Рерле Р. Д. // Россия и связь. — 2005. — 489 с.
6. Рубцов С. В. От К. Г. Юнга к технологиям переселения душ / С.В. Рубцов // Управление персоналом. — 2001. — Т. 60. — № 6. — С. 21—24.
7. Gray D. A. Start and run of profitable consulting firm / D. A. Gray. — Kogan Page Ltd. 1995. — 234 с.
8. Рубцов С. В. К вопросу о построении общей теории менеджмента / С.В.Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — Т. 19. — № 6. — С. 14—21.

Статтю подано до редакції 15.10.2012 р.