

УДК 65.012.32

ПОБУДОВА ЦІЛЬОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДРОЗДІЛІВ ПРОМИСЛОВОГО ХОЛДИНГА

Гушко С.В.*, 2013

Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет»

У статті розглянуто процес побудови цільової організаційної структури функціонування підрозділів промислового холдинга, тісно пов'язаний із цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. В рамках цієї структури протікають всі управлінські процеси, в яких беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації в сучасних корпоративних структурах.

Ключові слова: управління, підприємство, функція.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Необхідність реорганізації структури управління найчастіше пов'язана із зростанням підприємства, диверсифікацією його діяльності та ускладненням взаємодій із зовнішнім середовищем. Конкуренція примушує керівників концентрувати все більше уваги і зусиль на кінцевих результатах, тобто на продукції, послугах і споживачах. Відповідно міняються підходи до побудови структур управління.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Рішення, знайдене Альфредом П. Слоуном, полягало в переході до мультидивізіональної організації управління. Вона є чимось середнім між холдингом і унітарною компанією. Передбачалося, що підприємства холдингу будуть об'єднані в єдине ціле, яке, у свою чергу, розчленовується на напівавтономні бізнес-одиниці. Як наслідок, стратегічне планування стає функцією генеральної дирекції. Це виключатиме практику прийняття менеджерами взаємовигідних рішень з питань розміщення ресурсів.

Підхід до перебудови і формування структур, основу якого складає виділення у складі організації виробничих відділень як самостійних об'єктів управління, як вже визначалось, отримав назву дивізіонального (від англ. Division — відділення).

Цілі статті. Реалізація дивізіонального підходу в ГМК України має місце в рамках реорганізації великих промислових об'єднань через надання певної самостійності в здійсненні оперативної діяльності. В той же час адміністрація залишає за собою право жорсткого контролю щодо загальнокорпоративних питань стратегії розвитку, науково-дослідних розробок, інвестицій. Саме тому цей тип структури нерідко характеризують як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням, у тому числі і на рівні прийняття фінансових рішень (децентралізація під час збереження координації та контролю) (рис.1).



Рис.1. Прийняття фінансових рішень за умов реалізації дивізіонального підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Ключовими фігурами в управлінні організаціями з дивізійною структурою стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, що очолюють виробничі підрозділи.

Структуризація організації за підрозділами проводиться, як правило, по одному з трьох критеріїв: за продукцією, що випускається, або послугами (продуктова спеціалізація), що надаються, за орієнтацією на споживача (споживча спеціалізація), за територіями, що обслуговуються (регіональна спеціалізація). Такий підхід забезпечує тісний зв'язок виробництва із споживачами, істотно прискорюючи його реакцію на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. В результаті розширення меж оперативної–господарської самостійності, виробничі підрозділи почали розглядатися як «центри прибутку», що активно використовують надану їм свободу для підвищення ефективності роботи.

У той же час дивізійні структури управління привели до зростання ієрархічності, тобто вертикалі управління, а також до формування проміжних рівнів менеджменту для координації роботи відділень, груп. Дублювання функцій управління на різних рівнях нарешті веде до зростання витрат на утримання управлінського апарату.

Різні модифікації ієрархічних структур, що використовуються як за кордоном, так і в Україні, не дозволяють розв'язувати проблеми координації функціональних складових по горизонталі, через підвищення відповідальності та розширення повноважень керівників низових і середніх рівнів, звільнення вищого ешелону від оперативного контролю. Отже, доцільним є перехід до більш гнучких структур, краще пристосованих до динамічних змін і вимог виробництва [2, С.96—108].

Передумовами реорганізації роботи обліково–аналітичних підрозділів на підприємствах ГМК України є дивізійна структура. Для кожного виділеного дивізіону потрібен облік, контроль і аналіз економічних показників, які раніше розраховувалися для підприємства в цілому. Передбачається виділення на рівні холдингу департаментів із методики і ведення бухгалтерського обліку та з контролінгу, економічного планування й аналізу, внутрішнього аудиту у загальній цільовій організаційній системі управління промислового холдингу гірничо–металургійного комплексу (рис. 2).

Завданням цих підрозділів є забезпечення інформацією про фінансовий стан холдингу як зовнішніх, так і внутрішніх користувачів. Інформація повинна ґрунтуватися на єдиному методичному підході щодо відображення господарських операцій, а також відповідати необхідним критеріям достовірності, доцільності, зрозумілості і своєчасності.

За департаментом із методики і ведення бухгалтерського обліку мають бути закріплені наступні функції:

- методичне забезпечення бухгалтерського обліку й податкових розрахунків, у тому числі підготовка і прийняття єдиного робочого плану рахунків;
- формування єдиної облікової політики;
- ведення бухгалтерського обліку в усіх юридичних особах холдингу;
- податкове планування, а також підготовка і здача податкової й бухгалтерської звітності.

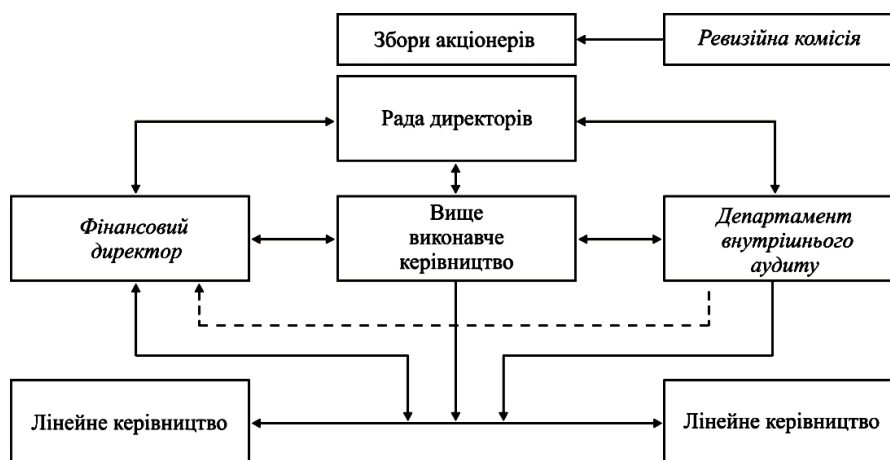


Рис.2. Цільова організаційна структура функціонування підрозділів промислового холдинга.

Необхідність застосування єдиної податкової і бухгалтерської політики для усіх дивізіонів

можливо завдяки єдиному методичному забезпеченню обліку, уніфікації програмного забезпечення. Наявність єдиних стандартів дозволить створити універсальні описи для усіх облікових процесів за умов використання інформаційних систем класу ERP та розробити методичні матеріали.

Департамент з контролінгу, економічного планування й аналізу обійматиме частину функцій, якими раніше займалася бухгалтерська служба (наприклад, управлінський облік), окрім того, буде наділене додатковими аналітичними функціями. У цілому за підрозділом буде закріплено розроблення методики з підготовки всіх видів бюджетів і ведення управлінського обліку, моделювання, аналіз ефективності діяльності, інвестиційне планування тощо. У своїй роботі управління керуватиметься положенням із бюджетування, єдиним обліковим регламентом, регламентом з інвестиційної політики холдингу. Підпорядкування служб департаменту внутрішнього аудиту керівництву холдингу дозволить розв'язати проблему приховання інформації і забезпечити контроль над виробничими підрозділами, що сприятиме чіткої координації їх діяльності.

Потреба в об'єктивній інформації зумовлює необхідність виведення служб з внутрішнього аудиту з прямого підпорядкування менеджменту промислового підприємства, що входить до холдингу, і введення його до підзвітності Ради директорів холдингу через дивізійне управління з внутрішнього аудиту, оскільки останній безпосередньо взаємодіє з департаментом внутрішнього аудиту і визначає його завдання (рис.3).

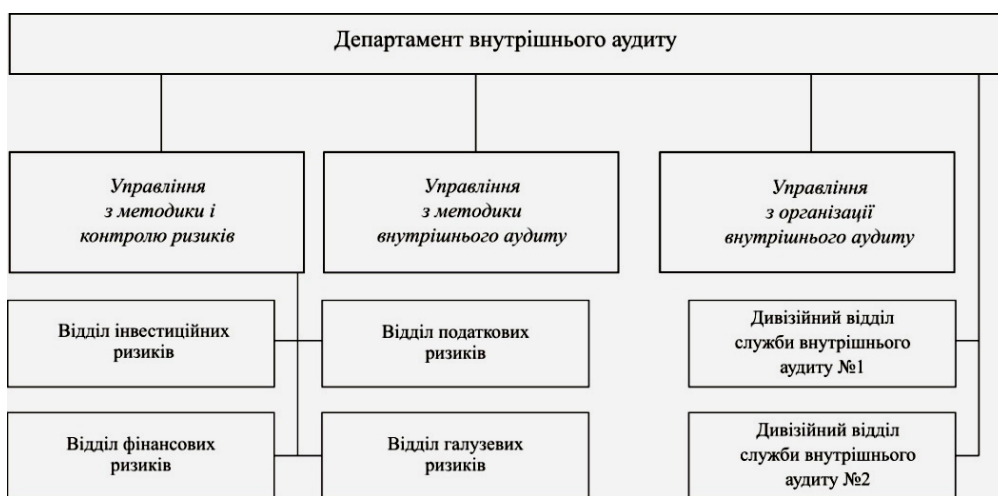


Рис. 3. Організаційна структура департаменту внутрішнього аудиту промислового холдингу.

Реалізація концепції створення департаменту внутрішнього аудиту, що пропонується, дозволить відігравати функцію освітнього ресурсу — передавати знання й підвищувати інформованість комітету з аудиту за різними напрямками, а саме:

- Рада директорів може фактично делегувати більшість своїх моніторингових і спостережливих функцій департаменту внутрішнього аудиту, функціонально підзвітній Раді директорів;

- внутрішній аудит може служити для Ради директорів джерелом об'єктивної і незалежної від виконавчого керівництва інформації щодо працездатності і ефективності систем управління ризиками, корпоративного управління, відповідальності за моніторинг яких покладено на Раду директорів.

При цьому ряд найважливіших функцій Ради директорів перетинається з прямою відповідальністю департаменту внутрішнього аудиту:

- управління ризиками;
- корпоративне управління (оцінка ефективності).

Процес трансформації внутрішнього аудиту на інструмент оцінки ризиків здійснюється через зміщення акцентів від оцінки окремих операцій до оцінки ризиків в діяльності підприємства в цілому.

По–перше, внутрішні аудитори надають аудиторські рекомендації, що дозволяє запобігти ризику або понизити його до прийняттого рівня.

По–друге, внутрішні аудитори здійснюють оцінку надійності й ефективності системи управління ризиками.

По–третє, внутрішні аудитори при дотриманні певних умов можуть допомагати менеджменту в розробці і впровадженні системи управління ризиками підприємства. Проте, в цьому випадку, за

системою внутрішнього контролю, слід мати на увазі, що аналіз і управління ризиками – це завдання системи управління промислового підприємства, де внутрішній аудит відіграє суттєву роль.

Під час формування організаційної структури мають бути врахованими стратегічні напрями в інвестиційній, фінансовій політиці, враховані можливі галузеві ризики. Отже, пропонується включити до департаменту внутрішнього аудиту підприємств ГМК України в межах управління з методикою і контролю ризиків наступні підрозділи: відділ інвестиційних ризиків, відділ фінансових ризиків, відділ податкових ризиків, відділ галузевих ризиків (рис.3).

Відділ інвестиційних ризиків виділяється в разі, якщо господарюючий суб'єкт здійснює інвестиційну діяльність. Основною метою виділення відділу є забезпечення контролю за інвестиційною діяльністю, що включає нове будівництво, модернізацію, переозброєння виробництва, придбання підприємств.

Відділ фінансових ризиків є обов'язково створюваним відділом, основними функціями якого є виявлення ризиків, пов'язаних із здійсненням фінансової діяльності в частини позикових коштів, розміщення цінних паперів та інших аспектів діяльності.

Відділ податкових ризиків також є обов'язково створюваним відділом, оскільки промислові холдинги через свою складну організацію й широке географічне розташування є великими платниками податків. Контроль за податковою дисципліною, правильністю і своєчасністю нарахування і сплати податкових платежів, консультування з питань оподаткування і захист інтересів у податкових органах є основними завданнями відділу податкових ризиків.

Відділ галузевих ризиків формується в холдингах з метою виявлення й усунення ризиків, пов'язаних з управлінням підприємствами, що мають галузеві особливості.

Особливостями сучасних ОАСУ є обмежена кількість користувачів результатів внутрішнього аудиту і управлінська спрямованість їх інтересів, велика різноманітність можливих об'єктів внутрішнього аудиту за відсутності стандартів діяльності та достатньої кількості кваліфікованих кадрів. Це призводить до необхідності, по–перше, побудови адекватних систем внутрішнього аудиту, по–друге, до підготовки необхідної кількості фахівців, по–третє, до оперативного розроблення стандартів діяльності та документів організаційно–методичного забезпечення.

Результатом реорганізації буде прозорий і достовірний облік в холдингу, порівняння звітності за бізнес–одинацями й коректна консолідована звітність, мінімізовані податкові ризики.

З метою підвищення ефективності діяльності та реалізації загальнокорпоративних цілей щодо стратегічного розвитку промислових підприємств, доцільним є наділення дивізіонів повноваженнями в ухваленні наступних оперативних рішень:

- управління продажами шляхом самостійного вибору і розширення сегментів ринку, пошуку нових клієнтів, уточнення політики ціноутворення, проведення заходів щодо просування продукції на ринку за умов досягнення цільових показників діяльності;

- управління прямими витратами шляхом самостійного вибору постачальників і контрагентів, визначення цін і обсягів закупівлі матеріалів, комплектації, робіт та послуг;

- управління кошторисами витрат структурних одиниць, котрі входять до складу дивізіонів, у рамках правил і регламентів, що встановлюються корпоративним центром – найвищим виконавчим органом, який здійснює функцію бюджетного регулювання та контролю, і є відповідальним за результати діяльності підприємства в цілому.

На практиці управління дивізіонами в межах промислових холдингів значною мірою децентралізовано, вони утворюють організаційні одиниці з частково відособленою системою обліку і відповідальністю за прибуток тільки на рівні проміжних результативних показників. На основі механізму контролінгу вищій ланці регулярно надаються аналітичні записки, що відображають лише найбільш важливу інформацію: зміна ключових показників, основні чинники, котрі мають вплив на фінансові результати, і пропозиції щодо резервів економічного зростання підприємства. На етапі формування механізму контролінгу необхідно чітко оцінювати необхідні масштаби процесу контролінгу в кожному дивізіоні. Це може бути один контролер над економічною службою дивізіону або окремий відділ. Пропонується до реалізації на підприємствах ГМК України послідовність заходів щодо організації механізму контролінгу в системі координації функцій й методів, що виконуються в процесі взаємодії холдингу з бізнес–партнерами, включаючи внутрішнє середовище (рис. 4).



Рис. 4. Послідовність заходів щодо організації механізму контролінгу для підвищення ефективності управління підприємств ГМК.

Для вдосконалення процедур управління, централізації й об'єднання функцій щодо ведення економічної роботи, бухгалтерського обліку, а також удосконалень в області інформаційних технологій і автоматизації технологічних процесів, пропонується до реалізації наступна організаційна структура департаментів із методики і ведення бухгалтерського обліку та з контролінгу, економічного планування й аналізу на промислових холдингах ГМК України (рис. 5).

Уважаємо за необхідне навести слушну думку одного з провідних фахівців в області контролінгу, німецького дослідника Д. Хана, щодо ролі і значення координації як функції контролінгу: "... Оптимізація фінансового результату за умов гарантованої ліквідності може розглядатися як головна мета контролінгу, для досягнення якої вирішуються основні завдання контролінгу – формування цілеспрямованого комплексу заходів щодо досягнення головної мети" [3].

У процесі реорганізації ОАСУ необхідно враховувати тенденції, що мають місце в управлінському обліку, оскільки багато суб'єктів господарювання реалізують не лише відтворювальний, але і виробничий процес силами великої кількості партнерів, а підприємство, що випускає продукцію на ринок, є усього загальним координатором взаємодії бізнес-процесів. А це дозволяє відмітити істотне розширення меж управлінським обліком і затребуваністю нових методів, оскільки управлінський облік на випускаючих підприємствах, котрі відповідальні за випуск, реалізацію і складають договори по кінцевому продукту, що виходить на ринок, повинен сприяти чіткій взаємодії усіх учасників бізнес-процесу.

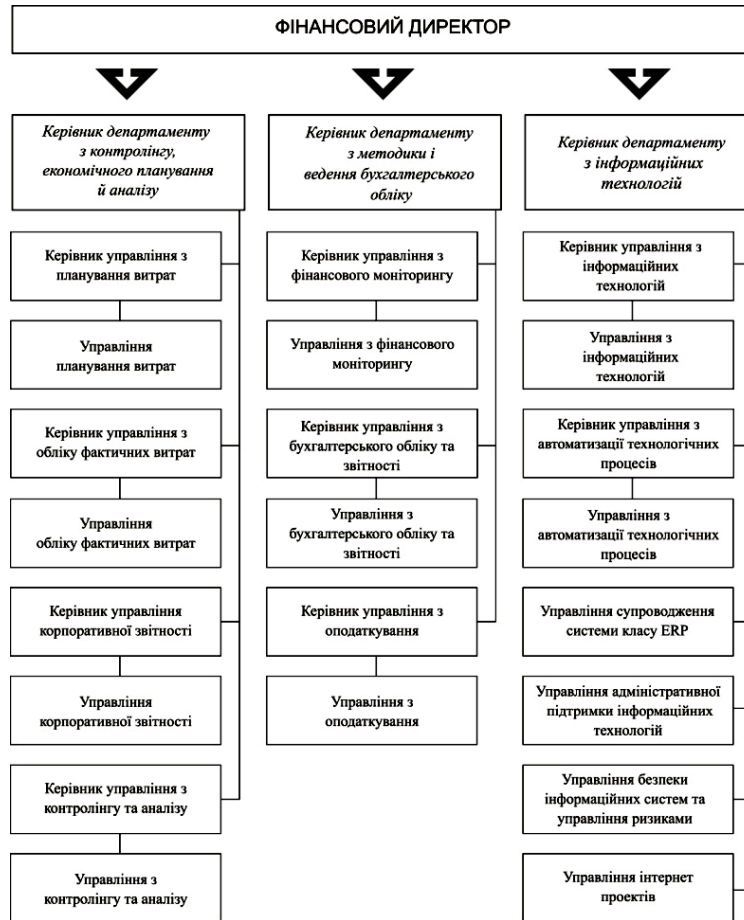


Рис.5. Організаційна структура департаментів з методики і ведення бухгалтерського обліку та з контролінгу, економічного планування й аналізу на промислових холдингах ГМК України.

Висновки. Завданням стає не лише і не стільки контроль і забезпечення виконання нормативного рівня витрат, скільки забезпечення пропорційності і синхронізації різноманітних бізнес–процесів. Саме тому найважливішим методом управлінського обліку за цих умов постає метод координації. Це має відношення до усієї системи промислових підприємств ГМК України, яка активно реалізується нині, відтворюючи практично усі організаційно–структурні взаємодії, які виникають на підприємствах зі складними структурами.

Література:

1. Гушко С.В. Методологічний та організаційний аспекти обліку, аналізу та аудиту в управлінні підприємств гірничо–металургійного комплексу: [Монографія] / С.В. Гушко. – Київ: ДВНЗ «КНЕУ імені В.Гетьмана», 2010. – 332 с.
2. Управление организацией: Учебник / Под.ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – [3–е изд., перераб. и доп.] – М.: ИНФРА–М, 2003. – 716 с.
3. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: [Електронний ресурс] Пер. с нем./ [Под ред. и с предисл.] А. 4. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с. – Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/archive/han_pik/