

ГОЛОВКО

Сергій Анатолійович
holovko.s@gmail.com

УДК 65.014.12

ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ РОЗРИВ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ ПРОЕКТУВАННІ
ТНК

ENTREPRENEURIAL GAP IN THE ORGANIZATION DESIGN OF TNC

аспірант кафедри
міжнародного
менеджменту
КНЕУ ім. В. Гетьмана,
м. Київ, Україна

У статті проаналізована практика ТНК у використанні інструменту підприємницького розриву, вивчені умови результативності такого використання, виявлені зв'язки між конкурентною стратегією фірми та вигодою від її внутрішньої крос-функціональної взаємодії.

В статье проанализирована практика ТНК в использовании инструмента предпринимательского разрыва, изучены условия результативности такого использования, выявлены связи между конкурентной стратегией фирмы и выгода от ее внутреннего кросс-функционального взаимодействия.

In this article the TNC practice concerning the instrument of an entrepreneurial gap usage has been analyzed, the conditions of the efficiency of such usage have been studied, the relations between the competitive strategy of the company and the internal cross-functional collaboration outcome have been revealed.

Ключові слова: організаційний дизайн (проектування), важелі, підприємницький розрив, крос-функціональна взаємодія, діапазон контролю, повноваження, відповідальність, принцип контрольованості

Ключевые слова: организационный дизайн (проектирование), рычаги, предпринимательский разрыв, кросс-функциональное взаимодействие, диапазон контроля, полномочия, ответственность, принцип контролируемости

Keywords: organization design, levers, entrepreneurial gap, cross-functional collaboration, span of control, authority, responsibility, accountability, controllability principle

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стратегія компанії формує її структуру. Відтак, успішність втілення стратегії залежить від адекватності обраних стратегічних архетипів та ретельності у виборі методів впливу на індивідуальну поведінку менеджерів, одним з яких є підприємницький розрив, для досягнення цілей компанії. Разом з тим, вплив розміру розриву на результативність проектування управлінської роботи залишається досі невивченим.

МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є подальше вивчення властивостей підприємницького розриву та умов його успішного застосування у практиці ТНК, виявлення зв'язків з фінансовими показниками діяльності ТНК.

Аналіз досліджень та публікацій

Після виявлення принципу керованості наприкінці XIX ст., значного прогресу було досягнуто у визначенні типів структурного дизайну корпорацій залежно від їх стратегії. Зокрема, варто відзначити внесок дослідників Р. Саймонса [4], А. Гупти [2], В. Сміта та М. Тушмана [5] та інших. Водночас, проблеми організаційного дизайну є однією з трьох ключових проблемних зон українських компаній за В. Білошапкою [6]. В умовах посилення глобальної конкуренції, аналіз методів впливу дизайну компанії на індивідуальну поведінку її менеджерів є одним із

резервів підвищення результативності ТНК та джерелом її конкурентних переваг.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ще в 1885 році Чарльз Перкінс, президент американської компанії Chicago, Burlington, and Quincy Railroad виявив [1], що "... цілком очевидно, що для закріплення відповідальності менеджера за результат, необхідно дати йому всю повноту влади над майном, необхідним для досягнення цих результатів". У сучасній практиці менеджменту цей принцип дістав назву *принципу контрольованості*.

Роберт Саймонс, автор сучасної теорії організаційного проектування, ввівши поняття жорстких та м'яких важелів організаційного проектування, продемонстрував принцип контрольованості як співвідношення між двома жорсткими важелями організаційного дизайну:

1. *Діапазон контролю*, що впливає з організаційної структури компанії: обсяг ресурсів, що знаходяться в розпорядженні менеджера. Ключове питання: який обсяг матеріальних, фінансових, часових, інших ресурсів знаходиться в розпорядженні даного менеджера? Ширина діапазону контролю свідчить також про високий рівень повноважень менеджера у прийнятті рішень.

Наприклад, начальники закордонних філій компанії McDonald's до 2000 року не могли на місцях приймати рішення про зміни до меню в кожній країні окремо (діапазон контролю вузький), що впливало зі

стратегією *стандартизації*. Після 2000 року стратегія була переглянута в напрямку більшої *адаптації*, наслідком чого стало розширення повноважень місцевих менеджерів з вивчення та реагування на зміни місцевих споживачів. Діапазон їх контролю розширився, а в меню стало більше місцевих страв.

2. *Діапазон відповідальності*, що впливає з діагностичних систем контролю: набір можливих альтернатив дій стосовно впливу на показники результативності, за які несе відповідальність менеджер. Ключове питання: наскільки багато можливостей для гнучкості має менеджер з урахуванням використовуваних показників його результативності?

Для досягнення економії операційних витрат, в компанії ЛУКойл була проведена реорганізація, наслідком якої стало введення системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC). Як наслідок, замість одного менеджера, що відповідав лише за один показник високого рівня, і міг досягати його великим числом можливих альтернатив (діапазон відповідальності широкий), відповідальність була розподілена між декількома менеджерами.

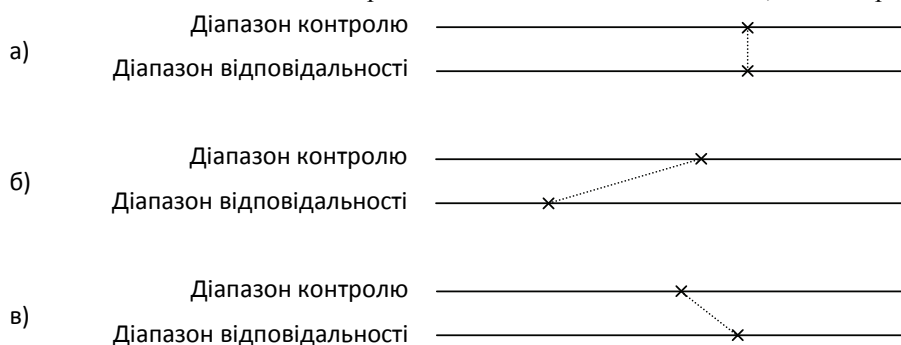


Рисунок 1. Можливі співвідношення діапазонів контролю та відповідальності

Однак можливий ще один наслідок в ситуації на рисунку 1в. Компанії, стратегія яких передбачає високий ступінь інновацій, більш проактивного підходу до використання ресурсів компанії та використання резервів міжфункціональної взаємодії, можуть впливати на поведінку менеджерів, свідомо встановлюючи діапазон відповідальності на більш широкому рівні, ніж діапазон контролю. Таке проектування управлінської роботи має на меті розвинути в них навички "корпоративних підприємців", тобто змусити менеджерів вийти за рамки обмежених ресурсів, що передбачаються організаційною структурою, і компенсувати недостатність цих ресурсів засобами крос-функціональної взаємодії.

Свідоме проектування управлінської роботи з діапазоном відповідальності, ширшим за діапазон контролю, створює *підприємницький розрив* [4, 94], який стимулює менеджерів до виходу за межі своєї зони контролю і, таким чином, активізує підприємницьку поведінку (бажання будь-що досягнути результату, без огляду на наявні ресурси) всередині організації. Така модель поведінки змушує менеджерів покривати цей розрив альтернативними

Відповідно, їх діапазон відповідальності звужився: кількість альтернатив впливу кожного менеджера зменшилася, а самі вони почали оцінюватися за декількома показниками нижчого рівня.

Очевидно, що є *три можливих ситуації* узгодження діапазонів контролю та відповідальності у проектуванні управлінської роботи:

1. Діапазони контролю і відповідальності однакові (Рис. 1, а). Менеджер відповідає за те, на що може у повній мірі впливати. Забезпечується ефективність використання ресурсів;

2. Діапазон відповідальності вужчий за діапазон контролю (Рис. 1, б). Неefективний розподіл ресурсів, недоотримання віддачі від їх використання. Менеджер занадто легко досягає своїх цілей, його інноваційний потенціал не розкривається, а сам він постійно шукає докази своєї значущості для компанії;

3. Діапазон відповідальності ширший за діапазон контролю (Рис. 1, в). В класичному трактуванні принципу керованості – менеджер не може впливати на те, за що взяв на себе відповідальність. Як наслідок, постійні виправдання за недосягнені показники, взаємне розчарування.

шляхами: впливати на менеджерів інших підрозділів для реалізації завдань, створювати зацікавленість у досягненні своїх цілей у менеджерів інших підрозділів та ін.

Проведене нами статистичне дослідження природи підприємницького розриву та його впливу на управлінську результативність виявило наступні результати.

1. 79% менеджерів середньої та вищої ланки ТНК хоча б раз у своїй кар'єрі мали практику реалізації задач в умовах підприємницького розриву;

2. Величина підприємницького розриву корелює з рівнем результативності управлінців до реалізації поставлених цілей (таблиця 1).

Зростання підприємницького розриву позитивно впливає на зростання результативності, проте лише до певної межі. Після неї ефект у більшості випадків є зворотнім. Незначний рівень підприємницького розриву майже не впливає на будь-які зміни в результативності: в даному випадку деякі відхилення в ту чи іншу сторону пояснюються швидше іншими факторами або ефектом ореола.

Таблиця 1

Вплив величини підприємницького розриву на результативність управлінської роботи

		Величина підприємницького розриву		
		Незначний, <5%	Помірний, 5-15%	Надмірний, >15%
Вплив на результативність	Позитивний	26%	59%	27%
	Нейтральний	57%	17%	6%
	Негативний	17%	24%	67%

Несподівано високою є частка респондентів, що відзначили позитивний вплив надмірного рівня розриву. Такі компанії, як правило, характеризуються:

- високим рівнем бюрократії;
- неадекватністю планів, що спускаються згори донизу;
- низькою культурою планування та відсутністю штрафів за значне недовиконання планових показників.

Ідея використовувати помірну недостатність ресурсів для виконання завдання в цілях мотивації підтверджується іншими дослідженнями. В опублікованій у 2011 році статті [3, 36] професор Уортонської школи бізнесу Йона Бергер продемонстрував вплив невеликого відставання команди на мотивацію її гравців, а відтак, на результативність, та зробив висновок, що зворотній зв'язок працівнику про те, що він трохи відстає за результативністю від найкращого, підвищує його мотивацію та покращує досягнуті показники результативності.

Однак, разом із очевидною риторикою про необхідність перегляду існуючих систем мотивації в компаніях, зі статті випливає ще один висновок: *при наявності невеликого розриву між бажаною результативністю та комфортним арсеналом інструментів, що дозволяє цих показників досягнути, мотивація працівника зростає, а розрив покривається іншими факторами, відмінними від діапазону прямого контролю*. Саме цим пояснюється відзначений більшістю наших респондентів позитивний вплив помірного підприємницького розриву на результативність.

Світовий досвід доводить успішність використання підприємницького розриву для стимулювання підприємницької поведінки та використання інноваційного потенціалу.

Одним з напрямків нового генерального директора компанії Microsoft Стіва Балмера є розширення повноважень центрів прибутку при збереженні діапазону контролю на попередньому рівні. Це у майбутньому дозволить Майкрософт у більш повному обсязі реагувати на зміни у середовищі.

Разом з тим Балмер почав втілювати концепцію "Єдиний Майкрософт" ("One Microsoft"), реалізація якої дозволить компанії усунути бар'єри, що з'явилися між підрозділами, таким чином посиливши між ними співробітництво. Цьому буде сприяти створення нових крос-функціональних груп, культивування в компанії принципу трайшторму [8],

створення відповідної системи мотивації. Не менш важливо також, що, зміцнивши компанію, Балмер створить передумови для компенсації розширеного підприємницького розриву у проектуванні роботи ринкових підрозділів компанії.

Якщо ТОП-менеджери компаній спрямовують зусилля на пошук нестандартних підходів, розвиток креативності своїх менеджерів, а стратегія цих компаній передбачає швидше та більш повне задоволення вимог своїх клієнтів, ключове питання стосовно визначення наявності підприємницького розриву та його розмірів буде наступним: "Чи отримують Ваші менеджери абсолютно всі ресурси для ефективного виконання своїх обов'язків?" Якщо відповідь буде "Так, на 100%!", то, імовірно, компанія до сих пір не задіяла даний резерв результативності.

В таких умовах буде доцільно збільшити рівень відповідальності менеджера (розширити діапазон відповідальності) або перерозподілити рівень ресурсів (звужити діапазон контролю) на користь тих структурних підрозділів, які страждають від хронічно низького діапазону контролю. В будь-якому разі, при належному адмініструванні, результативність менеджера, а відтак його підрозділу та компанії в цілому тільки покращиться: або за рахунок зростання віддачі від існуючого рівня організаційних ресурсів, або за рахунок їх вивільнення та "інвестування" у більш нагальні проблемні зони. Крім перелічених вище вигод, нові, дещо змінені, умови роботи стануть новим викликом, що є одним із ключових каталізаторів професійного розвитку менеджерів [7, 141].

Однак не слід забувати, що практика встановлення підприємницького розриву повинна враховувати стратегічний контекст цих дій.

З метою зниження бізнес-ризиків своїх галузевих блоків, українська енергетична компанія ДТЕК у 2005 році запровадила єдині управлінські процеси у всіх стратегічних бізнес-одинацях. Велика частина повноважень перейшла до управляючої компанії. У кожній стратегічній бізнес-одинаці внаслідок введення спільних стандартів підприємницький розрив ліквідувався або звівся до мінімуму: діапазон контролю залишився незмінним в той час, як до їх КРІ були додані додаткові показники (що зменшили свободу в досягненні основних показників, діапазон відповідальності звужився). Збереження або розширення підприємницького розриву у цих умовах та за цієї стратегії призвело б до подальшого відхилення від процедур, що регламентують всі кроки персоналу, та перевитрат ресурсів.

Отже, для впливу на розмір підприємницького розриву менеджери компаній повинні впливати на діапазони контролю та відповідальності структурних

підрозділів, ринкових та операційних. У таблиці 2 наведені можливі інструменти маніпуляцій для встановлення підприємницького розриву.

Таблиця 2

Можливі засоби впливу на діапазони контролю та відповідальності з метою встановлення підприємницького розриву

Інструменти впливу на діапазон контролю:	Інструменти впливу на діапазон відповідальності:
<ul style="list-style-type: none"> • Увага менеджера вищої ланки; • Зміна кількості продуктивних груп; • Доступ до корпоративного програмного забезпечення; • Бюджет підрозділу; • Матеріальні ресурси та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> • Перерозподіл відповідальності між існуючими структурними підрозділами; • Приєднання та ліквідація існуючих структурних підрозділів; • Кількість показників KPI; • Повноваження щодо найму нових співробітників та ін.

Застосовуючи інструмент підприємницького розриву, ТОП-менеджери та власники бізнесу повинні зважати, що "покривати" цей розрив лінійні менеджери будуть змушені за допомогою м'яких важелів організаційного дизайну [4, 95]: діапазонів впливу¹ та підтримки². Це, у свою чергу, актуалізує необхідність більш ретельного аналізу взаємозв'язків у компанії між підрозділами:

- з одного боку, потрібно *створити зацікавленість підрозділів у взаємних успіхах*. Такими заходами можуть стати: заходи згуртування колективу, проведення корпоративів, сприяння міжфункціональному співробітництву через створення та підтримку проектних груп тощо;

- з іншого боку, увагу необхідно зосередити також на усуненні *бар'єрів, що стають на шляху взаємному співробітництву в межах компанії*. Наприклад, компанія, підрозділи якої звикли конкурувати між собою, не отримує від цих ініціатив жодної користі. Більш того, ефект може бути протилежним наміченому. У випадку, якщо контрольні показники різних служб (і менеджерів, котрі ці служби очолюють) не створюють зацікавленості у взаємних успіхах [6, 77.], використання резервів підприємницького розриву буде неможливим без перегляду систем KPI та відповідних систем стимуляції.

Отже, в умовах підприємницького розриву менеджери компенсують його засобами крос-функціональної взаємодії. Інтенсивність, а відтак, і вклад цієї взаємодії, буде дорівнювати величині підприємницького розриву (у відсотках) на рівні одного структурного підрозділу, адже саме такий рівень використовується для компенсації

підприємницького розриву. Як наслідок, сумарна корисна дія всіх зв'язків між різними підрозділами компанії використовується для компенсації рівня підприємницького розриву на кожному рівні організаційної структури, для кожного менеджера. Отже, щоб визначити приблизну грошову вигоду загальної міжфункціональної взаємодії, необхідно:

1. Визначити приблизний агрегований рівень підприємницького розриву в операційних та ринкових підрозділах окремо (у відсотках);
2. Вивести загальний середній рівень підприємницького розриву в компанії (у відсотках);
3. Помножити середній рівень розриву на валовий річний дохід компанії (у грошових одиницях):

$$ICO = AEG * AR,$$

де ICO (Internal Collaboration Outcome) – дохід (вигода) від крос-функціональної взаємодії, гр. од.;

AEG (Average Entrepreneurial Gap) – середній по компанії рівень підприємницького розриву, %;

AR (Annual Revenue) – валовий річний дохід компанії, гр. од.

Для прикладу, якщо операційні підрозділи компанії працюють без розриву, в умовах рівності діапазонів контролю та відповідальності, їхня величина підприємницького розриву дорівнює нулю. В той же час, ринкові підрозділи працюють в умовах 10% підприємницького розриву (організаційною структурою передбачена недостача підконтрольних ресурсів на рівні 10%). Нехай середній рівень підприємницького розриву по компанії становить 3%. Якщо валовий річний виторг становить 5 млрд доларів в рік, то вигода від внутрішньої міжфункціональної взаємодії буде становити:

$$5 \text{ млрд} \times 3\% = 150 \text{ млн дол. / рік} = 12,5 \text{ млн. дол. / місяць}$$

Звісно, отримане число не претендує на використання з усією точністю управлінського обліку. Проте, воно дає більше уявлення стосовно успішності використання інструментів організаційного дизайну.

Так, компанії, що прагнуть наростити та використати свій інноваційний потенціал, будуть намагатися встановити прийнятний рівень підприємницького розриву на кожному рівні, що збільшить рівень ICO. У компанії, що прагнуть до

¹ Діапазон впливу – розмах або ширина мережі, у якій функціонує менеджер у процесі збору даних, пошуку нової інформації і впливу на деякі аспекти діяльності своїх колег. Ключове питання: на кого за межами свого підрозділу менеджер повинен впливати для вирішення поставлених перед ним задач?

² Діапазон підтримки – очікуваний рівень сприяння, що менеджер може одержати від працівників з інших підрозділів для вирішення поставлених перед ним завдань. Ключове питання: яку підтримку менеджер може отримати, якщо звернеться за допомогою до інших?

операційної ефективності, цей показник буде знижуватись, що відображає логіку втілення їх стратегії. Намагання збільшити цей показник у таких умовах призвело б до того, що менеджери та їх підлеглі часто відволікались би, взаємодіючи з іншими підрозділами, що погіршило б якість їх роботи.

ВИСНОВКИ

Успішне використання інструментів організаційного проектування у міжнародних компаніях безпосередньо впливає на індивідуальну поведінку працюючих у ній менеджерів. Відтак ретельність та зваженість у виборі цих інструментів, а також інтенсивність їх впливу дозволить підвищити гнучкість ТНК, зробити її більш конкурентоспроможною та стійкою перед численними викликами сучасного глобалізованого світу.

Література

- Chandler, A. Jr., T. McCraw, and R. Tedlow. 1995. *Management Past and Present: A Casebook on the History of American Business*. Cincinnati: South-Western.
- Gupta, A.K., K.G. Smith, and C.E. Shalley. 2006. *The Interplay Between Exploration and Exploitation*. *Academy of Management Journal* (49): 693-706.
- Jonah Berger. *If You Want to Win, Tell Your Team It's Losing (a Little)* // *Harvard Business Review*. – 2011. – #10. – P. 36.
- Simons R. *Lever of organization design: how managers use accountability systems for greater performance and commitment*. – Harvard Business Review Press. – 304 p.
- Smith, W.K., M.L. Tushman. 2005. *Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams*. *Organization Science*. (16): 522-536.
- Белошапка В.А. Резервы роста результативности бизнеса в условиях экономического спада // *Актуальні проблеми економіки*. – №1. – 2011. – с. 77.
- Білошапка В.А. *Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній: Монографія*. – К.: Графіка і друк, 2007. – 236 с.
- Головко С.А. *Трайшторм в організаційному проектуванні інноваційних процесів ТНК* // *Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції "Теорія і практика сучасної економіки"*. – м. Одеса. – 2012. – с. 32-34.

КОНСУЛЬТАЦІЇ

Про проект Закону України "Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо реєстрації осіб як платників податків"

Верховна Рада України готує до другого читання проект Закону України "Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо реєстрації осіб як платників податків" (надалі Законопроект). Даним Законопроектом передбачається внести зміни до чинного податкового законодавства з 1 січня 2014 року, які спрощують процедури обрання спрощеної системи оподаткування та оподаткування податком на додану вартість.

1. Стати платником податку на додану вартість буде простіше

Законопроект передбачає зміни, які встановлюють, що підприємство може добровільно зареєструватися платником ПДВ за відсутності обсягів з постачання товарів та послуг.

Також підприємство може стати платником ПДВ безпосередньо після його державної реєстрації, у разі, якщо воно планує здійснювати операції з постачання товарів та послуг у майбутньому.

Так, згідно змін, запропонованих у законопроекті, "Реєстраційна заява про добровільну реєстрацію як платника податку може бути подана державному реєстратору як додаток до реєстраційної картки, що подається для проведення державної реєстрації юридичної особи або фізичної особи - підприємця. Електронна копія реєстраційної заяви, виготовлена шляхом сканування, передається державним реєстратором до контролюючих органів одночасно з відомостями з реєстраційної картки на проведення державної реєстрації юридичної особи або фізичної особи - підприємця згідно із Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців"."

(продовження на стор. 20)