



УДК 338

М. М. Аксентюк,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту ім проф. Й.С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м.Київ

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КОРПОРАТИВНИХ ОБ'ЄДНАНЬ

У статті обґрунтовано методологічні підходи до формування організаційних структур корпоративних об'єднань. Запропоновано варіанти включення проектних груп в організаційну структуру підприємства при різних організаційних формах.

Methodological approaches to organizational structure formation of corporate unions are substantiated in the article. Variants of project groups inclusion in organizational structure of enterprise at different organizational forms are offered.

Ключові слова: інноваційний проект, організаційна структура, стратегія, контролінг

Keywords: project, organizational structure, strategy, controlling

Постановка проблеми. Одна з провідних тенденцій у поведінці корпорації, що породжує цільові конфлікти - це коливання між централізацією і децентралізацією. У недалекому минулому найбільш поширеними були жорсткі централізовані структури, де прийняття і виконання рішень було розірвано в часі, і не мало зворотного зв'язку.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні основи дослідження інноваційної діяльності та інноваційної політики корпоративних структур закладені в роботах таких провідних іноземних та вітчизняних вчених: О. Амоші, Ю. Аніскіна, О. Бутника, З.Варналія, В. Геєця, Я. Жаліло, С. Ілляшенка, А. Чандлера, Р. Каплана, Д. Нортон, В. Семиноженка, А. Шенхара та ін. Хоча в той же час недостатньо обґрунтованість має питання організації інноваційної діяльності та інноваційної політики корпоративних структур.

Мета статті – обґрунтування методологічного підходу до формування структур корпоративних об'єднань.

Виклад основного матеріалу. Економічна інтеграція підприємств у сучасних умовах обумовлена формуванням фінансово-промислового капіталу. Фінансово-промисловий капітал представляє собою інтегровану форму промислового, фінансового й інтелектуального капіталу, має внутрішню структуру взаємодії, яка дозволяє найбільш ефективно здійснювати процес консолідації інвестиційних ресурсів для подальшого розвитку й удосконалення управлінського і виробничого процесу.

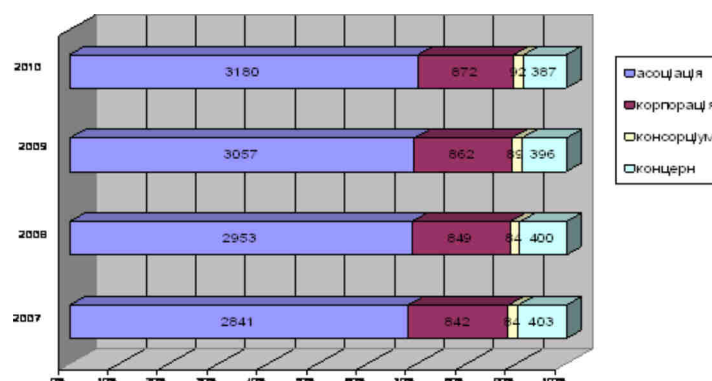


Рис.1. Інтегровані структури в Україні за 2007-2010 рр.

Положення "Про організаційну структуру акціонерного товариства" розробляються у великих підприємствах. Також організаційна структура регулюється положеннями "Про структурний підрозділ", "Про головне підприємство", "Про дочірні підприємства, філії та представництва", "Про порядок створення, реорганізації і ліквідації дочірніх підприємств, філій і представництв акціонерного товариства", а також окремими положеннями для кожної філії і представництва, які затверджуються як правило, загальними зборами. Для запобігання дублюванню деяких пунктів достатньо одного з цих положень, але ґрунтовно розробленого

Організаційна структуризація повинна відповідати меті та інтересам різних груп зацікавлених осіб, так чи інакше пов'язаних з діяльністю організації. Основними групами, чий інтерес впливають на функціонування корпорації і, отже, повинні враховуватися при проектуванні ринково орієнтованих структур, є: акціонери (власники) підприємства, котрі створюють і розвивають корпорацію; працівники, які забезпечують діяльність підприємства, створення й реалізацію продуктів і послуг; клієнти — покупці продукту підприємства, які віддають свої фінансові ресурси в обмін на запропонований продукт; ділові партнери, які перебувають у формальних і неформальних ділових стосунках, надають підприємству комерційні й некомерційні послуги та отримують послуги з боку підприємства; громадськість, що формує соціальне й екологічне середовище підприємства; державні (муніципальні) інституції, що взаємодіють з підприємством у політичній, правовій, економічній та інших сферах.

Згідно за Чандлером А. [3, 7], «структура слідує за стратегією. Правильна структура не гарантує отримання відповідних результатів. Але неправильна структура однозначно зводить нанівець все, навіть самі найкращі сподівання...».

Організаційна структура управління, включає в себе систему цілей та їх розподіл між різними ланками, оскільки весь механізм управління повинен орієнтуватись на

досягнення стратегічних цілей. Від організаційної структури управління залежить ефективність функціонування всієї системи управління і виробництва. В основі всієї методології проектування структур повинно бути чітке формулювання цілей організації, а вже потім механізм їх досягнення. Система цілей, в свою чергу, доведена до управлінських завдань, є оцінкою відповідності організаційної структури цілям.

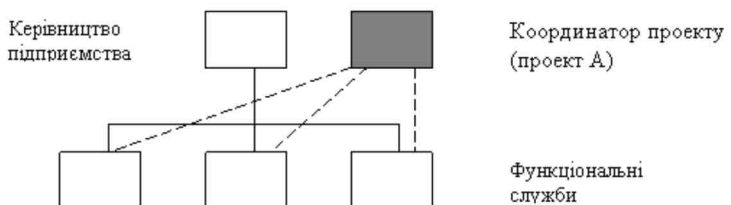
Важливим моментом при формуванні стратегії є дослідження відповідності організаційної структури цілям підприємства. Для цього необхідно:

- 1) встановити вид організаційної структури (товарна, регіональна, матрична тощо);
- 2) провести уточнення цілей (завдань) підприємства;
- 3) виявити завдання, які не виконуються апаратом управління (відсутня структурна ланка управління);
- 4) виявити проблеми, що вирішуються не в повному обсязі, або недостатньо якісно (не відповідають призначенню ланок), та невідале підпорядкування ланки;
- 5) виділити функції, які дублюються кількома ланками (через відсутність зв'язків – лінійних і функціональних).

Центри розвитку як нова форма організації інноваційного процесу, що передбачає створення самостійних підрозділів, не зв'язаних з основними видами діяльності організації. Вони призначені для розробки інновацій, які скорочують витрати виробництва, підвищують якість продукції, забезпечують виробництво нової продукції, стимулюють розширення обсягу продажів і сприяють завоюванню ринкових позицій. Для стимулювання керівників і персоналу центру запроваджується особливий порядок. Зарплата співробітників і винагорода менеджерів залежать від комерційних результатів діяльності центру, відтак, комерційні ризики і невдачі, пов'язані з впровадженням інновацій, не спричиняють покарань за умови відсутності помилкових управлінських рішень. Пристосованість підприємства до таких умов повинна забезпечуватись наявністю другого контура зворотного зв'язку, при якому коригуються деякі параметри підприємства відповідно до умов середовища. Зворотний зв'язок визначається як системний процес, який порівнює критерії і вихід. При формуванні організаційних структур управління підприємством, повинні дотримуватись такі принципи: єдність мети; первинність функцій і вторинність структури; функціональна замкнутість підрозділів апарату управління; простота організаційної структури; єдність керівництва; оптимальність норми керуваності; оптимальність централізованих і децентралізованих форм управління; принцип зворотного зв'язку.

Включення проектних груп в організаційну структуру підприємства може мати місце при різних організаційних формах (рис.2). Частіше всього на практиці використовують форму штабного проектного відділу, в якому координацію робіт по проекту здійснює окремий співробітник – координатор проекту. При організації чисто проектного відділу, який як правило створюється для управління великими проектами (наприклад, придбання та інтеграція через участь), всіх співробітників, що задіяні в проекті, об'єднують в єдину структурну одиницю під управлінням керівника, наділеного функціональними та адміністративними повноваженнями. Такі керівники в подальшому можуть прийняти на себе керівництво створеними дочірними підприємствами.

Штабна проектна організація



Чисто проектна організація



Матрична проектна організація

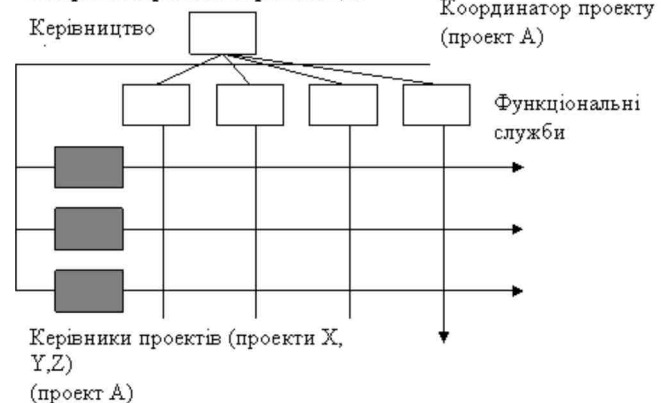


Рис. 2. Варіанти включення проектних груп в організаційну структуру підприємства

Як інноваційний процес, проект можна розглядати як сукупність наукових, виробничих, фінансових, організаційних дій (заходів), робіт, які виконуються в певній послідовності в просторі та часі та мають всі ознаки стратегічного розвитку організації (рис. 3). Для контролінгу важливою є інформація в розрізі різних видів діяльності та за різними центрами відповідальності (центри витрат, сервіс-центри, центри прибутків), а виокремлення цих центрів відповідає організаційній структурі підприємства.

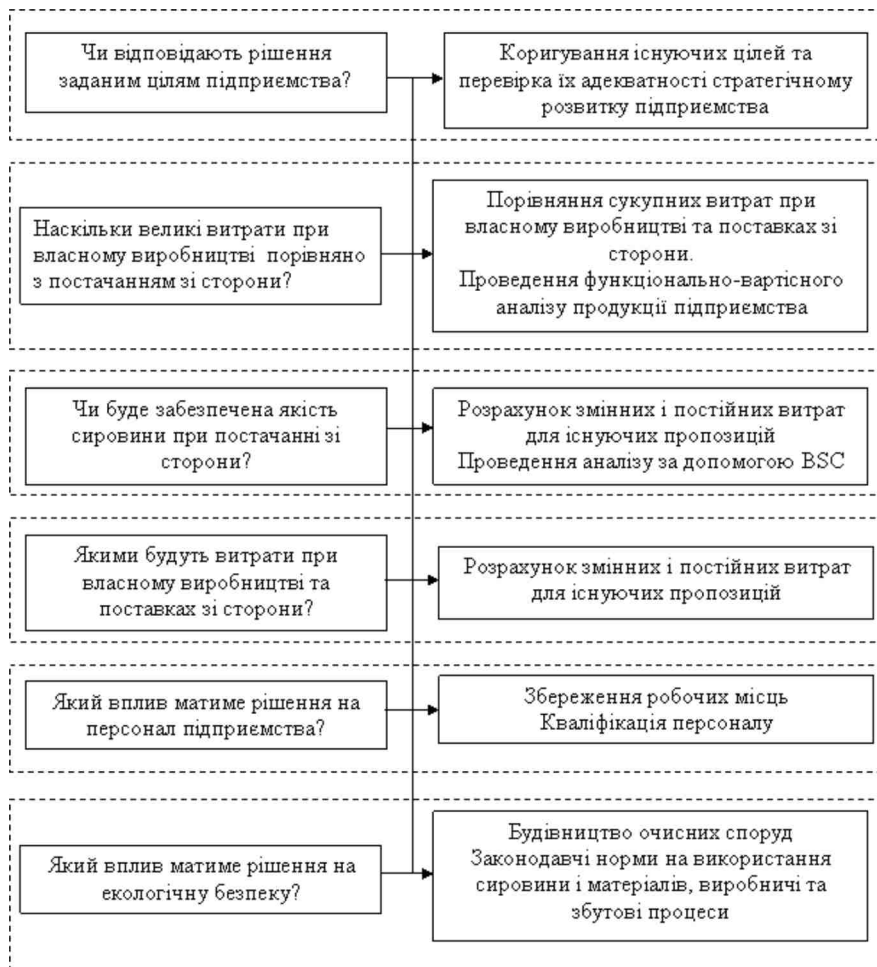


Рис. 3. Оцінка можливостей та загроз при формуванні стратегії розвитку підприємства

Висновки. Важливою проблемою на сьогодні є те що, інколи вимагається не лише удосконалити організаційну структуру, а, передусім, формувати її відповідно до умов зовнішнього середовища. В умовах швидкозмінюючого середовища здатність суб'єкта господарської діяльності вчасно змінюватися не тільки функціонально, але й структурно, набуває першочергового значення.

Основним завданням системи управління підприємством є такі дії окремих підсистем у межах всієї організаційної структури, які б забезпечували досягнення всіх цілей підприємства за рахунок зворотного зв'язку. Пристосованість підприємства до таких умов повинна забезпечуватись наявністю другого контура зворотного зв'язку, при якому коригуються деякі параметри підприємства відповідно до умов середовища. Зворотний зв'язок визначається як системний процес, який порівнює критерії і вихід. У сучасних умовах при формуванні організаційної структури застосування лише функціонально-орієнтованого та дослідно-статистичного підходів є недоцільним. На перший план виходить системно-цільовий підхід, а система цілей при формуванні організаційної структури є одним з головних факторів.

Література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Задахайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: Навчальний посібник. – Х.: Еспада, 2003. – 688 с.
3. И.Адизес Vs А.Чандлера. Организационные структуры. Режим доступа <http://www.dekanblog.ru/?p=4789>
4. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України [Текст] / [Л. І. Федуллова та ін.]; за ред. Л. І. Федулової ; Ін-т екон. та прогнозування НАН України. – К.: Вид-во УкрІНТЕІ, 2007. – 811 с.
5. Лунев В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учеб. пособ. – М.: Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с.
6. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / [Волкова К. А., Дежкина И. П., Казакова Ф. К., Сергеева И. А.]. – М.: Экономика, 1997. – 526 с.
7. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, 1962. – 455с.

Стаття надійшла до редакції 18.06.2012 р.



ТОВ "ДКС Центр"