

УДК 330.34.014

В.В. Попович

**СТРУКТУРНА ПЕРЕБУДОВА ПІДПРИЄМСТВ  
ПОЛІГРАФІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ  
В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

*В статті показані етапи структурної перебудови підприємства відповідно завдань та стадій впровадження стратегічного управління. Обґрунтовано впровадження матричної віялової структури підприємства на засадах контролінгу. Визначені основні функції відділу контролінгу та окреслена форма їх взаємозв'язку.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, організаційна структура, контролінг, матрична структура, функції.

*В статье раскрыты этапы структурной перестройки предприятия в соответствии с задачами и стадиями внедрения стратегического управления. Обосновано внедрение матричной веерной структуры предприятия на основе контроллинга. Определены основные функции отдела контроллинга и очерчена форма их взаимосвязи.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, организационная структура, контролинг, матричная структура, функции.

*The paper shows the stages of restructuring the company in accordance with the objectives and implementation phases of strategic management.*

*Grounded implementation matrix fan structure on the basis of controlling. The main functions of the department controlling and outlined the shape of their relationship. The matrix organizational structure is a kind of adaptive structures, whose main task is to moni-*

© Попович В.В., 2014

*tor external changes and to ensure the adaptation of the internal environment for them. Among the prerequisites for implementing a matrix organizational structure stand out feature, project, product, customer, territory, market segment process. The matrix structure enhances the effectiveness of strategic management on the basis of the formation of such advantages as flexibility (in linear functional variants organizational structure flexibility in strategic action is impossible and mobility determine the competence and responsibility extremely inhibited) coordinate strategic actions (the conditions for mutual strategic actions in the performance of similar content types of work, such as controlling department integrates planning and analytical functions) coordination of strategic and tactical actions (the main problem is improving the efficiency of strategic management from operational management requires adherence to labor standards and use materials that certainly is the foundation of business strategy focusing on costs), the prevalence of strategic interests of the company ( the power and resources are distributed in such a way as to ensure the implementation of key strategic goals of the enterprise).*

*Essence fan organizational structure is the concentration function of strategic analysis and planning department controlling fan and his connections differ between intersections functional activities and strategic activities of the company. The main functions of the department controlling divided into two groups: the functions of strategic planning and strategic analysis tool. Features strategic analysis, in turn, are divided into two groups. The first group of functions associated with the retrospective analysis and the prevailing trends in the environment, which led to some opportunities and threats. The second group includes analytical functions monitor and evaluate the probability of future changes in the environment as well as within the potential of the company. Functions Controlling department in strategic planning recommended for JSC "Transcarpathia" divided into the same group. First, it is planning function for the environment, ie consumers, competitors, contractors, etc. to Second, it features influence the planning of the internal potential,*

*including primarily the formation of innovation and human resources of its components. Also highlighted features influence the production, organization, and other potential corporate development.*

**Keywords:** *strategic management, organizational structure, controlling, matrix structure, functions.*

**Постановка проблеми.** Реалізація стратегії лідерства за витратами буде більш успішною за умови застосування контролінгу як функції стратегічного управління, яка пред'являє певні вимоги до організаційної структури. Контролінг передбачає поєднання в єдиний системний елемент управління функції стратегічного аналізу та стратегічного планування. Організаційна складова контролінгу визначає його ефективність:

По-перше, організаційна структура на засадах контролінгу забезпечує його необхідною інформацією стратегічного значення. Саме відповідна інформація про зміни навколишнього оточення та внутрішнього середовища дозволяють визначити слабкі сигнали майбутніх змін (як позитивних, так і загроз) у зовнішньому середовищі і дати можливість провести преактивні заходи в межах компанії. Іншими словами, інформація, яка отримана при налагодженій організаційній системі контролінгу, створює основу для прийняття адекватних стратегічних рішень, що забезпечує конкурентоспроможність компанії в умовах високої мінливості навколишнього середовища.

По-друге, організаційна структура, орієнтована на контролінг, створює систему вимог до персоналу не лише служби контролінгу, але й працівників інших відділів. «Червоною» лінією через організаційну структуру на засадах контролінгу проходить спрямованість персоналу на пошук ідей стосовно ефективного використання не лише постійних, але й змінних витрат. Так, відділ організації праці в атмосфері стратегічного контролінгу буде за базу ставити організацію праці робітників таким чином, який буде сприяти підвищенню продуктивності праці.

**Огляд останніх досліджень та публікацій.** Проблематиці контролінгу як функції стратегічного управління, яка визначає його результативність та ефективність присвятили праці такі науковці як Л. Федулова, В. Мікловда, Н. Кубіній, Р. Завадяк, Ю. Дідович та інші.

Разом з тим, проблеми функціонального навантаження відділу контролінгу практично знаходяться поза увагою. Тому метою даної роботи є висвітлення основ структурного перетворення підприємств поліграфічної промисловості на засадах контролінгу, визначення взаємозв'язку між функціями ретроспективного аналізу та стратегічного планування.

**Основний матеріал дослідження.** Організаційне проектування ПАТ «Закарпаття» на засадах контролінгу рекомендовано проводити за наступною послідовністю (рис. 1):



Рис. 1. Етапи формування стратегічного управління та організаційної перебудови ПАТ «Закарпаття»

1. Обстеження внутрішнього стану підприємства відносно:

а) його організаційних можливостей щодо впровадження певної стратегії. На ПАТ «Закарпаття» створена типова лінійно-функціональна структура підприємства. При цьому відсутні відділи, які відповідають за відстеження змін зовнішнього середовища. Крім цього, відсутні служби, які забезпечують просування продукції на ринки. Залишилася концепція виробного орієнтування розвитку підприємства, про що свідчить відсутність служби маркетингу на підприємстві. В штаті введено менеджера з постачання та збуту, функції якого полягають у контролі дотримання умов договорів постачання матеріалів та постачання готової продукції замовникам;

б) наявності стратегічного бачення про перспективи розвитку підприємства. Як показало обстеження, керівництво підприємства вважає ринок поліграфічної продукції таким, що не має великої перспективи. Це призвело до розширення видів діяльності за рахунок здачі в оренду площ підприємства та продаж теплової енергії Ужгородському професійному машинобудівельному ліцею. При цьому місія підприємства відсутня, стратегічні цілі та завдання не встановлені;

в) стратегічне управління фактично відсутнє внаслідок орієнтації ділових рішень головним чином на вирішення оперативних чи короткострокових завдань. Фактично застосовано оперативне управління з інактивним його видом;

г) стиль управління демократичний, основні рішення приймаються на основі спільного обговорення та визначення варіантів розвитку подій.

2. Обстеження зовнішнього середовища. ПАТ «Закарпаття» орієнтовано на регіональний ринок, співпрацює з авторами книжок та корпоративними клієнтами. При цьому поза увагою залишається ринок зарубіжних країн сусідів Закарпатської області, тобто можливості транскордонного співробітництва не розглядаються. Крім цього, керівництво підприємства визначає загрози розвитку цифрових носіїв інформації, але перспективи

виходу на цей ринок не розглядає. Не визначені можливості вступу у цінову конкурентну боротьбу на ринку Києва та Київської області. Відстеження політики ціноутворення у основних конкурентів не здійснюється.

3. Рішення керівництва про впровадження стратегічного управління та корпоративної і ділової стратегій розвитку компанії. На основі проведеного аналізу зовнішніх тенденцій та внутрішнього потенціалу власники та керівники прийняли рішення про впровадження стратегічного менеджменту на основі стратегії мінімізації витрат у видавничій діяльності.

4. Розробка моделі стратегічного управління підприємством, яка забезпечить найвищий рівень його ефективності, формування місії підприємства, принципів складових системи стратегічного управління.

5. Розповсюдження інформації в колективі про впровадження стратегічного управління та впровадження ділової стратегії мінімізації витрат. При цьому формується основа нової корпоративної культури, яка представлятиме основу інституціональної побудови системи стратегічного управління підприємством. На цьому етапі в якості норми поведінки втілюється орієнтація на постійний розвиток та відповідні зміни, креативність персоналу, його зацікавленість у реалізації стратегії. Корпоративна культура спрямована на формування командного стилю роботи, активізацію раціоналізаторських пропозицій стосовно вдосконалення технічної бази, впровадження наукової організації праці, розвиток демократичних методів управління. Разом з тим, стратегія мінімізації витрат передбачає жорстке дотримання дисципліни, регламенту поведінки працівників підприємства.

6. Розробка та впровадження організаційної структури, яка забезпечує реалізацію стратегічних цілей, втілення стратегії розвитку підприємства та впровадження ефективної системи стратегічного управління. Визначається функціональне навантаження кожного структурного відділу, встановлюються зв'язки між ними та окреслюються компетенції працівників всіх структурних підрозділів.

7. Створення системи інформаційного забезпечення системи стратегічного управління ПАТ «Закарпаття». Організаційна структура має цільність лише при наявності комунікаційної мережі, яка забезпечує виконання відповідних функцій на основі якісної інформації.

Організаційна структура передбачає поєднання служб, які займаються стратегічним розвитком всього підприємства та служб, завданням яких є реалізація ділової стратегії.

У зв'язку з впровадженням корпоративної стратегії диверсифікації, яка полягає у розширенні видів діяльності підприємства і виходом на нові ринки, існуючу організаційну структуру доцільно перетворити на матричну, яка є складною, вимагає високого рівня управлінської майстерності і містить загрози до конфліктності. Матрична оргструктура є різновидом адаптивних структур, основним завданням яких є відстеження зовнішніх змін і забезпечення адаптації внутрішнього середовища до них. У ПАТ «Закарпаття» склалися такі передумови до впровадження матричної оргструктури:

1. Керівництво проявляє інтерес до стратегій, реалізація яких пов'язана з одночасним виходом на ринок з різними продуктами. Для ПАТ «Закарпаття» пріоритетним залишається виробництво друкованої продукції, разом з тим перспективним є виробництво продукції на цифрових носіях.

2. Стратегічним напрямком подальшого розвитку підприємства є вихід на ринок поліграфічної продукції сусідніх з Закарпатською областю держав – Угорщиною та Словаччиною, в яких поліграфічна продукція є високо витратним видом бізнесу.

Матрична структура сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління підприємства на основі формування таких переваг як гнучкість, координація стратегічних дій, узгодженість стратегічних та тактичних дій, переважання стратегічних інтересів розвитку підприємства.

Схема матричної оргструктури ПАТ «Закарпаття» запропонована на рис 2.

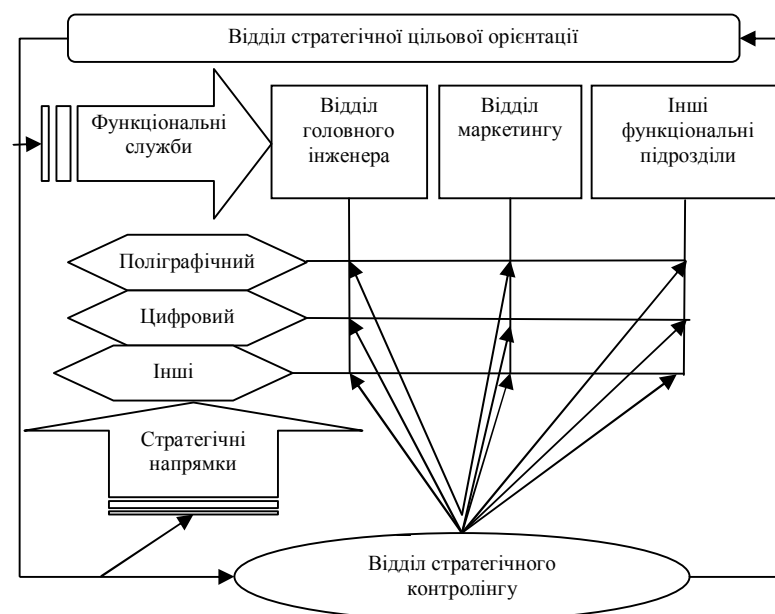


Рис. 2. Матрична віялова організаційна структура стратегічного управління, заснована на засадах контролінгу, рекомендована для ПАТ «Закарпаття»

Сутність віялової організаційної структури полягає у концентрації функції стратегічного аналізу та планування у відділі контролінгу, а його зв'язки віялом розходяться між перехрестями функціональної діяльності та стратегічних видів діяльності підприємства.

Функції стратегічного аналізу поділяються в свою чергу на дві групи. Перша група функцій пов'язана з аналізом ретроспективи та сформованих тенденцій у зовнішньому середовищі, які призвели до появи певних можливостей та загроз. Друга група функцій аналітичного характеру включає відстеження та оцінку імовірності майбутніх змін як у навколишньому оточенні, так і в межах потенціалу підприємства.

Основні функції відділу контролінгу поділяються на дві групи: функції стратегічного планування та функції стратегічного аналізу (рис. 3).

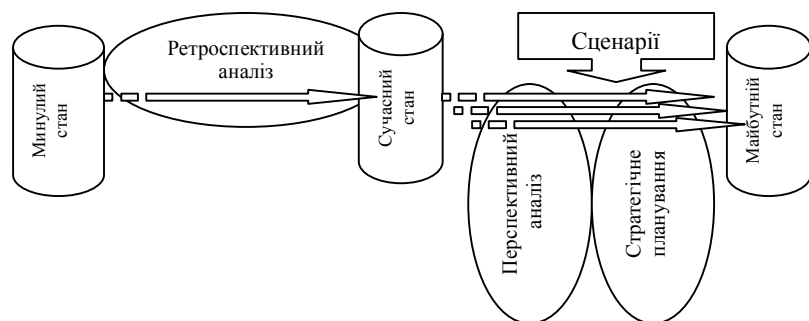


Рис. 3. Зв'язок ретроспективних та перспективних функцій відділу контролінгу

Функції відділу контролінгу у сфері стратегічного планування рекомендовано для ПАТ «Закарпаття» поділити на такі групи. По-перше, це функції планування впливу на зовнішнє середовище. По-друге, це функції планування впливу на складові внутрішнього потенціалу, серед яких в першу чергу на формування інноваційної та кадрової його складових.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження і наведені в статті дозволяють зробити висновок, що основне завдання функціонування відділу контролінгу: на основі порівняння результатів ретроспективного, перспективного аналізу, визначити причини розходжень у планових та фактичних результатах, врахування яких дозволяє вдосконалити процес стратегічного планування, а відповідно і стратегічного управління. Виходячи з цього, до основних функцій контролінгу можливо віднести контроль за реалізацією корпоративної та ділових стратегій підприємства; контроль за станом, проблемами та позитивними рисами системи стратегічного управління підприємство; моніторинг змін зовнішнього середовища та відстеження варіантів їх впливу на конкурентну спроможність підприємства; обґрунтування пропо-

зицій щодо зміни внутрішнього середовища підприємства для забезпечення відповідної рефлексії на потенційні зміни навколишнього ринкового та ділового оточення; забезпечення відділу стратегічного розвитку інформацією для прийняття стратегічних рішень.

В подальшому дослідженні заплановано дослідити вплив структурних перетворень на результативність стратегічного управління.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Мікловда В.В. Стратегічне управління ефективністю підприємств у корпоративному секторі регіону: проблеми та шляхи вдосконалення: Монографія / В.В. Мікловда, Н.Ю. Кубіній, Р.І. Завадяк та ін. – Ужгород: Ліра, 2010. – 196 с.
2. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в країні / Л. Федулова. – К.: Фенікс, 2005. – 320 с.
3. Мікловда В.П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: Монографія / В.П. Мікловда, І.Г. Брітченко, Н.Ю. Кубіній, Ю.О. Дідович. – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 231 с.

Стаття надійшла до редакції 19.02.2014

### Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАН України, завідувач кафедри економіки підприємства, заступник директора Інституту економіки та міжнародних відносин Ужгородського національного університету **В.П. Мікловда**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економічна теорія і кібернетика» Одеського національного морського університету **Г.С. Махуренко**