

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



А. Д. Чернявський
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ
ПРОЕКТУВАННЯ

Навчальний посібник

Київ 2005

ББК 65.050.2я73
Ч-49

Рецензенти: *О. М. Лівінський, д-р техн. наук, проф.*
В. Г. Федоренко, д-р екон. наук, проф.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії
управління персоналом (протокол № 6 від 2.07.04)*

Чернявський А. Д.

Ч-49 Організаційне проектування: Навч. посіб. — К.: МАУП,
2005. — 160 с. — Бібліогр.: с. 155–156.

ISBN 966-608-415-5

Посібник підготовлено на основі лекційного матеріалу автора. Він містить визначення основних понять, викладення теоретичних принципів та концепції створення сучасних організаційних форм управління, опис методів проектування та трансформації підприємств в умовах ринкової економіки, методів оцінки ефективності організаційних рішень.

Для студентів очної та заочної форм навчання, які вивчають курси “Організаційне проектування”, “Корпоративне управління”, “Управління бізнесом”, “Антикризове управління”, а також для керівників підприємств усіх форм власності.

ББК 65.050.2я73

ISBN 966-608-415-5

© А. Д. Чернявський, 2005
© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2005

ВСТУП

Сучасною теорією управління організація розглядається як соціальне утворення з визначеними межами, діяльність якого свідомо планується, координується та функціонує на відносно сталій основі для досягнення поставленої мети або кількох цілей. Організації властиві такі основні характеристики, як форма, цілісність, комплексність, співвідношення централізації та децентралізації.

Організаційні форми управління протягом XX ст. пройшли певні етапи розвитку. На зміну класичній теорії організації в 40-х роках з'явилася теорія організації, що містить виконавчу, апеляційну, представницьку та законодавчу підсистеми, а наприкінці XX ст. набула поширення теорія формування організацій, яка базується на двох підходах — стабільності зв'язків і динамічного оточення.

Проектування сучасних організацій ґрунтується на системному підході до визначення цілей та управлінських завдань, а також до виявлення та встановлення взаємозв'язків стосовно цілей і завдань, системи функцій, прав і відповідальності по вертикалі управління, організаційного оформлення зв'язків і відносин по горизонталі, забезпечення органічного сполучення вертикалі та горизонталі управління, знаходження оптимального співвідношення централізації та децентралізації.

Проблема проектування організаційної форми управління являє собою кількісно-якісну багатокритеріальну проблему, що вирішується на основі поєднання наукових формалізованих методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних систем з

урахуванням об'єктивної діяльності менеджерів. Процес формування організаційної структури складається з таких трьох етапів: формування загальної структурної схеми апарату управління, розробки складу основних підрозділів і зв'язків між ними, регламентації структурної системи.

У XX ст. були науково визнані основні типи організаційних моделей: математико-кібернетичні, графоаналітичні, натурні, математико-статистичні. Наприкінці XX ст. у зв'язку із зростанням конкуренції у глобальному масштабі виник новий структурний тип — мережеві організації, що відрізняються від організацій інших типів низкою ознак: вони водночас використовують активи декількох суб'єктів підприємницької діяльності, які розташовані в різних точках вартісного ланцюга; вони покладаються виключно на ринкові механізми; вони являють собою об'єднання суб'єктів підприємницької діяльності, засноване на кооперації та взаємному володінні акціями учасників-виробників; добровільна активна позиція учасників (юридичних і фізичних) сприяє виконанню взаємних контрактних зобов'язань.

Головним завданням навчального посібника є висвітлення сучасного закордонного та вітчизняного досвіду зі створення організаційних форм управління в умовах трансформації систем управління та переходу до ринкової економіки.

Видання містить визначення основних понять, теоретичні принципи та концепції створення сучасних організаційних форм управління, методи проектування та трансформації підприємств в умовах ринкової економіки, методи оцінки ефективності організаційних рішень.

ЗАГАЛЬНІ ПОНЯТТЯ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ УПРАВЛІННЯ

- *Концептуальна термінологія*
- *Сутність та етапи організаційного проектування*
- *Переваги та недоліки традиційних організаційних форм управління*

1.1. Концептуальна термінологія

Визначення та тлумачення найвживаніших в певній галузі науки термінів є неодмінною складовою будь-якого навчального посібника. Тому наводимо сутність термінів, необхідних для розуміння проблеми, зокрема у цьому виданні — стосовно проектування сучасних форм управління.

Організаційна форма управління

Це є комплексне поняття, повного тлумачення якого не існує в сучасних довідниках.

Ключовим словом в даному комплексному понятті є слово “управління”. У нашому виданні поняття “управління” використовується для визначення процесу, який забезпечує при використанні за цільовим призначенням необхідне функціонування об’єкта управління шляхом збирання та обробки інформації про стан об’єкта, його внутрішнє та зовнішнє середовище для вироблення, прийняття та реалізації рішення щодо дієвого впливу на об’єкт управління задля досягнення поставленої мети.

Слово “форма” підпорядковано у цьому комплексному понятті слову “управління”. “Форма” означає структуру управління,

яка створюється для здійснення певної діяльності у сфері господарювання та підприємництва.

Таким чином, комплексне поняття “організаційна форма управління” використовується для визначення організаційних структур, створених для здійснення певної цільової діяльності господарювання та підприємництва шляхом вирішення поставлених завдань для досягнення визначеної мети.

Уперше поняття “організаційна форма управління” було використане, як стверджує І. Ансофф, у США в 20–30-х роках ХІХ ст. для позначення організаційної форми комерційної компанії, які наприкінці сторіччя вважалися основним інструментом економічно-соціального прогресу.

Підприємство

Підприємство являє собою складну багатоцільову систему, в якій чільне місце посідає організаційна форма управління. Отже, організаційна форма управління — це сукупність управлінських структур, функціональних і виробничих підрозділів та їх взаємовідносин.

Підприємство являє собою виробничо-господарську форму, що складається з різних видів структур, які взаємодіють між собою. Їх призначення — виробництво та реалізація продукції (послуг), на які є попит.

Поняття “підприємство” можна також розповсюдити за певних умов на такі організаційні форми, як “мікропідприємство”, “мале підприємство”, “фірма”, “товариство” тощо.

Підприємство може мати різні види структур — виробничу, економічну, технологічну, інформаційну, а також структуру апарату управління.

Відносини

Відносини — це умови та засоби реалізації елементами структури своїх якостей.

Тенденція

Тенденція — напрям розвитку будь-якого процесу. У даному виданні розглядаються процеси формування організаційних форм управління (підприємств і організацій), адекватних умовам ринкової економіки.

Ринкова трансформація

Поняття “ринкова трансформація” відсутнє в сучасній довідковій літературі. Трансформація — перетворення істотних влас-

тивостей. У нашому виданні термін “ринкова трансформація” використовується для визначення процесів перетворення державних підприємств як організаційних форм управління, створених в умовах адміністративно-командної економіки, в організаційні форми управління, адекватні умовам ринкової економіки, що базуються на засадах попиту та пропозиції.

Технологічний ланцюжок

Технологічний ланцюжок являє собою сукупність виробничих процесів і зв’язків у певній галузі виробництва. Взаємовідносини в технологічному ланцюжку в даному виданні розглядаються як ділові виробничі відносини між підприємствами різних галузей, в основу яких покладено досягнення мети підприємства.

Децентралізація

Децентралізація — передача повноважень, прав і відповідальності за прийняття управлінських рішень на нижчий рівень організаційної структури.

Стратегія

Стратегія — перспективні цілі суб’єкта управління або господарювання та організація їх досягнення менеджерами.

Структура

Поняття “структура” розглядається як побудова системи, як сукупність її складових. Структура об’єднує ті елементи, що пов’язані взаємовідносинами.

Виробнича структура

Виробнича структура — це та частина підприємства, яка складається з виробничих підрозділів: цехів, дільниць тощо, а також із засобів і предметів праці. Між елементами структури існують певні відносини, які регламентуються такими процесами:

- створення нової продукції (дослідження, конструювання, виготовлення тощо);
- придбання ресурсів для виготовлення продукції;
- переробка ресурсів у кінцеву продукцію згідно з технологією;
- реалізація продукції (реклама, ціноутворення, збут тощо).

Виробнича і технологічна структури взаємопов’язані.

Технологічна структура

Технологічна структура має призначення з’єднувати засоби виробництва і предмети праці, сировину, матеріали в єдиному

виробничому процесі. Відношення елементів технологічної та виробничої структур породжує технологічні зв'язки.

Зв'язок

Зв'язок — це елемент, за допомогою якого структури підприємства виявляють свої властивості. Організаційна сукупність зв'язків утворює відносини, які відображають можливі та необхідні обміни (матеріальні, інформаційні) між різними видами структур. Залежно від конкретної ситуації природа зв'язків може бути різною: матеріальні потоки, постачання готової продукції, обмін інформацією, потоки управлінських дій (у структурі апарату). Роль організаційної структури управління (ОСУ) полягає в забезпеченні вибору такої мережі зв'язків, яка забезпечила б і суттєво спростила управління та його надійність. В усіх ОСУ людина є необхідним компонентом.

Структура управління

Структура управління — внутрішня побудова елементів організаційної форми.

Ланка управління

Ланка управління — відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав.

Рівень управління

Рівень управління — сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління. Рівні управління, поєднуючи різні ланки, характеризують рівень концентрації процесу управління і послідовність підпорядкування одних ланок іншим зверху до низу.

1.2. Сутність та етапи організаційного проектування

Організаційне проектування підприємства в менеджменті — це процес вибору організаційної структури управління, що найбільше відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім чинникам, які на неї впливають. Рішення про вибір структури організації в цілому приймається керівництвом вищої ланки.

Виробнича структура і структура управління — два організаційних комплекси, що є частинами одного органу, які утворюють загальну організаційну структуру підприємства.

Оптимальна організаційна структура підприємства дозволяє мінімізувати витрати і використовувати всі можливості навколишнього середовища. В умовах складного і динамічного середовища підприємство відчуває вплив багатьох і не завжди передбачених чинників. При цьому йому необхідно вирішувати багато різних завдань з великою кількістю різних чинників, що породжує різноманітні форми організаційних структур.

Вдало обрана форма організаційної структури підприємства відповідає корпоративній культурі та стратегії, використовуваним технологіям і кваліфікації працівників, потребам ринку і специфіці виробленої продукції. Тому структуру підприємства не можна створювати довільно, а слід враховувати багато зовнішніх і внутрішніх чинників.

Структура відображає будову та внутрішню форму системи. Наявність структури — невід’ємний атрибут усіх реально існуючих систем, бо саме вона надає їм цілісності. Структура сприяє збереженню стійкого стану системи і є показником організованості цієї системи.

Організаційна структура будь-якої системи пов’язана з досягненням її стратегічної мети і є конструкцією організації, на основі якої здійснюється управління фірмою. Ця конструкція охоплює такі два аспекти:

- канали влади та комунікації між різними адміністративними службами і працівниками;
- інформацію, яка передається цими каналами.

Організаційна структура управління визначається також як система взаємозв’язків та підпорядкованість організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією (підприємством).

Згідно з цим визначенням основними елементами організаційної структури управління є:

- склад та структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- інформаційні зв’язки.

Вибір організаційної структури, що найповніше відповідає внутрішнім і зовнішнім чинникам, які визначають діяльність підприємства, є найважливішим завданням менеджерів.

Організаційна структура має відповідати таким вимогам:

- адаптивність (здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі);
- гнучкість, динамізм (здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій тощо);
- адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);
- спеціалізація (функціональна замкненість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки);
- оптимальність (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками);
- оперативність (недопущення незворотніх змін у керованій системі при прийнятті рішень);
- надійність (гарантованість достовірності передачі інформації);
- економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);
- простота (легкість розуміння і пристосування до певної організаційної форми управління та участі персоналу в реалізації мети організації).

Оскільки мета організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити досягнення поставлених перед організацією завдань, проектування організаційних форм управління (ОФУ) має базуватися на стратегічних планах організації. Деякі науковці вважають, що вибір загальної структури організації — це рішення, яке відноситься до стратегічного планування, оскільки воно визначає те, як організація спрямовуватиме зусилля на досягнення своїх основних цілей. Проте організація діяльності підприємства — це є інша функція, що лише ґрунтується на стратегії організації, а не є самою стратегією.

Цей підхід був запропонований американським економістом Альфредом Чандлером. Він проаналізував, як протягом років змінювалися організаційні структури таких фірм, як “Дюпон”,

“Дженерал Моторс”, “Стендарт Ойл оф Нью-Джерсі” і “Сірс”. Спостерігаючи за тим, як ці зміни співвідносилися зі змінами стратегій і цілей організації, А. Чандлер сформулював свій знаменитий принцип: “Стратегія визначає структуру”. Це означає, що структура організації має бути такою, щоб забезпечити реалізацію її стратегії [22].

Відповідно до класичної теорії організації, її структура має розроблятися зверху вниз. Послідовність розробки організаційної структури аналогічна процесу планування: спочатку здійснюється поділ організації на сфери, потім — постановка конкретних завдань. Таким чином, послідовність дій має бути такою:

1. Структурувати організацію по горизонталі на блоки, що відповідають найважливішим напрямкам діяльності з реалізації стратегії.
2. Встановити співвідношення повноважень посадовців. При цьому перед окремими командами (групами) ставиться мета, якщо необхідно — робиться подальший поділ на дрібніші організаційні підрозділи, щоб ефективніше використовувати спеціалізацію й уникнути перевантаження керівництва.
3. Встановити посадові обов’язки як сукупність визначених завдань і функцій та доручити їх виконання конкретним особам.

Варто підкреслити, що не існує якоїсь однієї організаційної структури, що ідеально підходить для всіх ринкових стратегій і ситуацій, тому суб’єкти підприємницької діяльності мають постійно удосконалювати існуючі організаційні форми управління.

У кризовий період зміни в структурі управління спрямовані на виживання організації шляхом раціональнішого використання ресурсів, зниження витрат і гнучкішого пристосування до вимог зовнішнього середовища.

У широкому розумінні завдання менеджерів полягає в тому, щоб обрати таку структуру, яка найбільше відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім і зовнішнім чинникам, що на неї впливають.

Теорія менеджменту ідентифікує два класи організаційних форм управління: бюрократичні та адаптивні, які у свою чергу поділяються ще на низку організаційних структур (рис. 1.1).

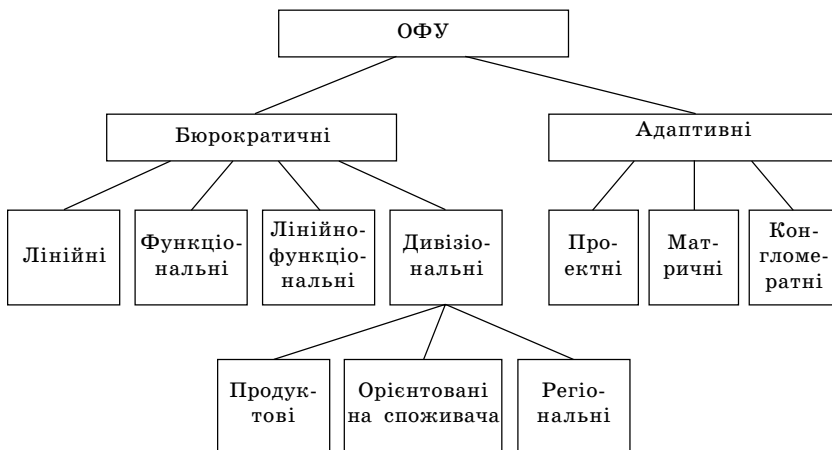


Рис. 1.1. Типи організаційних форм управління (ОФУ)

1.3. Переваги та недоліки традиційних організаційних форм управління

Бюрократичні організаційні форми управління є досить поширеними і в сучасних суспільних інституціях (в армії, церкві тощо). Слово “бюрократія” як правило асоціюється з канцелярською тяганиною, погано налагодженою роботою, марною діяльністю, багатогодинними очікуваннями для одержання довідок і форм, що уже скасовані. Проте першопричиною всіх цих негативних явищ є не бюрократія як така, а недоліки в реалізації правил роботи і цілей організації, звичайні труднощі, пов’язані з розміром організації, недостатнім фаховим рівнем і небадьством співробітників та з іншими чинниками, які не відповідають правилам і завданням організації. Концепція бюрократії була сформульована на початку XX ст. німецьким соціологом Максом Вебером. В ідеалі це є одна з найкорисніших ідей в історії людства [27].

М. Вебер, теорія якого не містила описів конкретних організацій, пропонував сприймати бюрократію як нормативну модель, ідеал, до досягнення якого організаціям слід рухатися, що впливає з характеристики системи, названої ним раціональною бюрократією. Бюрократична організаційна структура управління характеризується високим ступенем поділу праці,

розвиненою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю числених правил і норм поведінки персоналу, підбором кадрів за їх діловими та фаховими якостями.

Проаналізуємо позитивні та негативні аспекти організаційної структури управління, організованої за принципом бюрократії.

Позитивні аспекти. Більшість сучасних організацій являють собою варіанти бюрократичної структури. Причина тривалого і широкомасштабного використання бюрократичної структури полягає в тому, що її характеристики ще й досі у достатній мірі підходять для більшості промислових фірм, організацій сфери послуг та усіх видів державних установ. Об'єктивність прийнятих рішень дозволяє ефективно керованій бюрократії адаптуватися до змін, що відбуваються. Посадове просування співробітників на основі їхньої компетентності дозволяє забезпечувати постійний приплив у таку організацію висококваліфікованих і талановитих технічних фахівців та адміністративних працівників.

Негативні аспекти. Хоча бюрократична структура являє собою поширену модель формування організації, вона часто піддається критиці. Одне з найважливіших критичних зауважень було сформульовано відомим соціологом Р. К. Мертоном. На його думку, труднощі, що виникають в бюрократичних структурах, пов'язані з перебільшенням значущості стандартизованих правил, процедур і норм, що забезпечують належне виконання персоналом своїх завдань, задоволення запитів інших підрозділів цієї організації, а також взаємодію з клієнтами і громадськістю. Це призводить до того, що організація втрачає гнучкість, оскільки всі проблеми вирішуються тільки виходячи з прецедентів, що, у свою чергу, призводить до скороченого пошуку альтернатив. Якщо проблеми клієнтів і громадськості вирішуються лише відповідно до встановлених правил, процедур і норм, вони можуть відчувати неадекватність реакції на свої потреби. Та коли співробітникам бюрократичних організацій вказують на неадекватність їхніх дій, вони, захищаючись, посиляються на відповідне правило або інструкцію, що може легко зіпсувати взаємовідносини з клієнтами і громадськістю. Проте бюрократ не може бути покараний, тому що з офіційної точки зору своєї організації він діє правильно.

Таку ж відсутність гнучкості можна спостерігати і у взаємовідносинах співробітників всередині організації. Суворе дотримання встановлених правил може породжувати нові проблеми в

процесі взаємодії, обміну інформацією і координації діяльності різних структурних підрозділів організації. Ще однією негативною властивістю бюрократичних структур є неспроможність спонтанно і відповідно до вимог часу реагувати на зовнішні умови, що суттєво необхідно для ефективного функціонування організації.

Теорія та практика менеджменту виробила велику кількість варіантів побудови бюрократичних організаційних систем управління. Далі наведені найвідоміші та часто використовувані типи бюрократичних організаційних форм.

Лінійна організаційна форма управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і концентрацією всього комплексу функцій управління та прийняття управлінських рішень в одній ланці управління.

Сутність лінійного управління в тому, що кожен виробничий підрозділ очолює керівник /орган управління, який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику /органу управління. У свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження виконавцям, минаючи їх безпосереднього керівника (тобто реалізується принцип єдності керівництва). На цій основі створюється ієрархія даної системи управління (наприклад, майстер дільниці, начальник цеху, директор підприємства). Окремі фахівці допомагають лінійному керівникові збирати та обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не дають.

Така схема підпорядкування і звітності є основою лінійного управління. При цьому ланки лінійного управління в цілому відповідають ланкам виробництва, між якими встановлюються прості та чіткі взаємозв'язки (рис. 1.2).

У практиці управління лінійна організаційна структура використовується, як правило, малими та середніми фірмами, що здійснюють виробництво однорідної продукції за відсутності широких зв'язків у кооперації.

Позитивні аспекти лінійного типу організаційної форми управління:

1. Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами.
2. Єдність і чіткість розпорядливості.

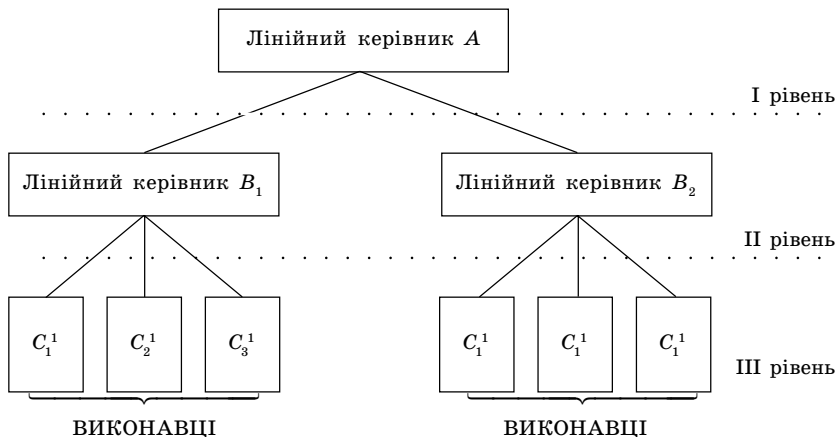


Рис. 1.2. Лінійний тип організаційної форми управління

3. Узгодженість дій виконавців.
4. Оперативність у прийнятті рішень.
5. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами.
6. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

Негативні аспекти лінійного типу організаційної форми управління:

1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати досвід і різнобічні знання з усіх функцій управління та сфер діяльності, що обмежують можливості керівника ефективно управляти організацією.
2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими та суміжними організаціями.
3. Відсутність фахівців з окремих функцій управління.
4. Невідповідність зростаючим вимогам сучасного виробництва.
5. Обмеженість ініціативи у працівників нижчих рівнів управління.

Функціональну організаційну форму управління називають традиційною, або класичною, оскільки вона була першою структурою, що вивчалася. Функціональна схема організації

діяльності широко використовується в компаніях середнього розміру.

Функціональна структура управління виникла як результат ускладнення процесу управління. Особливість функціональної структури в тому, що хоч і зберігається єдиноначальність, але з окремих функцій управління формуються спеціальні підрозділи, працівники яких володіють необхідними знаннями та навичками роботи в певній сфері управління. Основою функціональної структури управління є функціональна департаменталізація.

Функціональна департаменталізація — це процес поділу організації на окремі елементи, кожен із яких має своє чітко визначене, конкретне завдання й обов'язки. Принцип створення функціональної структури зводиться до групування персоналу відповідно до завдань, які вони виконують. Конкретні характеристики діяльності того або іншого підрозділу відповідають найважливішим напрямкам діяльності всієї організації. Функціональний тип організаційної форми управління зображено на рис. 1.3.

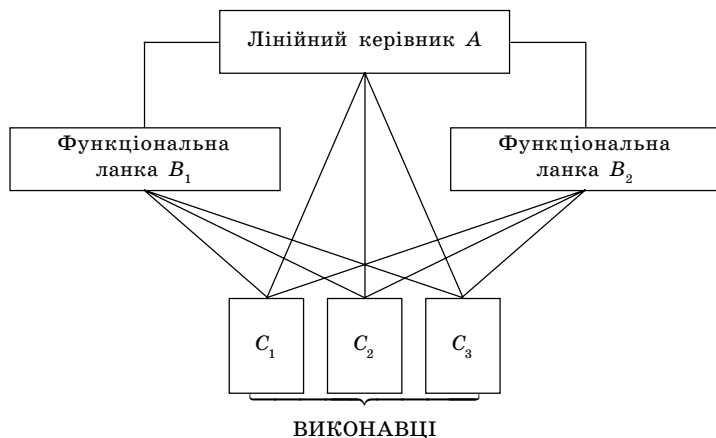


Рис. 1.3. Функціональний тип організаційної форми управління

Така форма управління передбачає, що кожен орган управління або виконавець спеціалізуються на окремих видах діяльності. Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів.

Традиційні функціональні блоки — це відділи виробництва, маркетингу і фінансів. Проте конкретні назви таких відділів можуть варіюватися, і традиційні позначення не дають точного опису найважливіших функцій деяких напрямків підприємницької діяльності.

Якщо вся організація або певний відділ є великими, то основні функціональні відділи можна у свою чергу розділити на дрібніші функціональні підрозділи. Основна ідея полягає в тому, щоб максимально використовувати переваги спеціалізації і не допускати перевантаження керівництва.

Наявний досвід свідчить, що функціональну структуру доцільно використовувати в тих організаціях, що випускають обмежену номенклатуру продукції, діють у стабільних зовнішніх умовах і для забезпечення свого функціонування потребують вирішення стандартних управлінських завдань.

Прикладами такої структури можуть бути підприємства в металургійній промисловості, а також в галузях, що виробляють сировину та напівфабрикати.

Функціональна структура управління не підходить для підприємств з широкою або змінною номенклатурою продукції, а також для підприємств, що здійснюють свою діяльність в широких міжнародних масштабах, одночасно на декількох ринках в країнах з різними соціально-економічними системами і законодавством.

Позитивними та негативними аспектами функціональної структури управління є такі.

Позитивні аспекти:

1. Висока компетентність фахівців, які відповідають за здійснення конкретних функцій.
2. Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом шляхом передачі деяких функцій спеціалізованим ланкам.
3. Створення можливості централізованого контролю стратегічних результатів.
4. Відповідність структури до стратегії.
5. Підвищення ефективності управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними.
6. Реакція на потреби практики шляхом створення нових функціональних служб.

7. Стимулювання ділової і професійної спеціалізації.
8. Зменшення дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів.
9. Поліпшення координації діяльності.

Негативні аспекти:

1. Труднощі підтримування сталих взаємозв'язків між різними функціональними службами.
2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб і виробничих відділів підприємства.
3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування.
4. Порухення принципу єдиноначальності.
5. Виникнення проблеми функціональної координації, міжфункціонального суперництва, конфліктів.
6. Формування вузької точки зору менеджменту та прийняття часткових рішень.
7. Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління.
8. Наявність випадків неправильного визначення пріоритетів організації функціональними фахівцями.
9. Ланцюг команд від керівника великого підприємства до безпосереднього виконавця стає досить довгим.
10. "Функціональна короткозорість" часто працює проти дієвого підприємництва, пристосування до змін.

Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної форми управління позбавлений недоліків лінійного та функціонального типів структур управління: функціональні ланки не мають безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що першому (лінійному) керівнику у вирішенні конкретних питань і підготовці відповідних рішень допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів (відділів, груп, бюро).

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління підприємством в цілому. За лінійно-функціональної структури управління переваги має лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління.

Якщо в межах управління дільницею його роль невелика, то в масштабі управління підприємством роль функціональних органів зростає. Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва, готують варіанти розв'язання проблем з управління процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

Комбіновані структури забезпечують такий розподіл праці, за якого лінійні ланки управління мають приймати рішення та контролювати їх виконання, а функціональні — консультувати, інформувати, організовувати, планувати (рис. 1.4). Ця система має два різновиди: цехову структуру управління, що характеризується створенням при керівнику цеху функціональних підрозділів з найважливіших функцій виробництва, і безцехову структуру управління, яку застосовують на невеликих підприємствах і яка характеризується поділом не на цехи, а на дільниці.

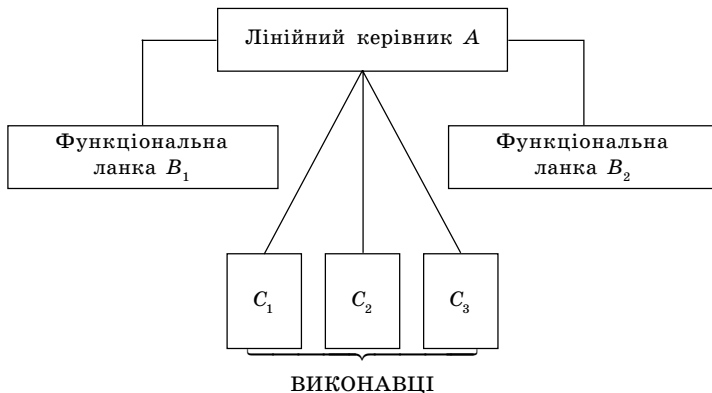


Рис. 1.4. Лінійно-функціональна (комбінована) організаційна форма управління

Позитивні аспекти лінійно-функціональної організаційної форми управління:

1. Висока компетентність фахівців, які відповідають за здійснення конкретних функцій.
2. Відповідність структури до стратегії.
3. Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

4. Збереження цілеспрямованості лінійної структури, що дає можливість спеціалізувати виконання окремих функцій і тим самим підвищити компетентність управління в цілому.

Негативні аспекти лінійно-функціональної організаційної форми управління:

1. Недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань.
2. Ускладнена міжфункціональна координація діяльності з впровадження нових програм.
3. Ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських, технологічних новацій без залучення керівників вищої ланки.
4. Надмірний розвиток системи взаємодії по вертикалі.

Дивізіональна організаційна форма управління виникла в США на початку 50-х років XX ст. [7, 8].

Найдосвідченіші керівники корпорацій, такі як Альфред Слоун із “Дженерал Моторс” і його колеги з “Проктер енд Гембл”, “Дюпон” і “Сірс” зрозуміли, що традиційна функціональна структура вже не відповідає їхнім потребам. При аналізі розміру, якого набули або планували набути в найближчому майбутньому ці організації, ставало зрозумілим, що подальше використання функціональної схеми організації призводитиме до виникнення серйозних проблем. Якщо велике підприємство намагатиметься втиснути всю свою діяльність у три або чотири основних відділи, то для зменшення сфери контролю кожного керівника до прийнятних масштабів кожний такий відділ доведеться членувати на десятки або сотні підрозділів. У свою чергу це призведе до того, що ланцюг команд стане неймовірно довгим і некерованим. Крім того, багато суб’єктів підприємницької діяльності поширили свою діяльність на великі географічні регіони, так що одному керівнику певної функціональної галузі (наприклад, маркетингу) дуже важко контролювати всю діяльність.

Ситуацію ускладнила диверсифікація діяльності низки підприємств. У попередніх сторіччях навіть величезні суб’єкти підприємницької діяльності типу Остіндської компанії займалися бізнесом тільки в одній або двох галузях. Сучасні ж підприємства дуже часто ведуть операції в цілком різноманітних сферах діяльності. Щоб упоратися з новими проблемами, зумовленими розміром фірми, диверсифікацією, технологією і змінами зовнішнього середовища, керівництво цих передбачливих підприємств

розробило дивізіональну ОФУ, відповідно до якої поділ організації на елементи і блоки відбувається за видами товарів або послуг, групами покупців або географічними регіонами. У США різноманітні дивізіональні структури переконаливо демонструють свою ефективність протягом багатьох років. У 60-ті роки XX ст. дивізіональна структура почала широко використовуватися і в європейських комерційних організаціях, що раніше застосовували в основному традиційні функціональні структури. До 1972 р. 70 % провідних європейських фірм, що мали в 1960 р. функціональну структуру, перейшли на дивізіональну структуру для ефективнішого реагування на зміни в економічному і соціальному середовищах. За даними професора Генрі Мінцберга, саме з цієї причини більшість провідних фірм почали створювати дивізіональні структури. Вивчення 93 багатонаціональних компаній показало, що 88 % із них у тій або іншій формі використовують дивізіональні ОФУ.

Позитивні аспекти дивізіональних організаційних структур управління:

1. Стимулювання ділової і фахової спеціалізації.
2. Зменшення дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів.
3. Поліпшення координації функціональних підрозділів.

Негативні аспекти дивізіональних організаційних структур управління:

1. Відділи можуть бути більш зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей всієї організації. Це збільшує можливість конфліктів між функціональними підрозділами.
2. У великій організації ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця стає занадто довгим.

Розглянемо найпоширеніші типи дивізіональних ОФУ:

- продуктові;
- орієнтовані на споживача;
- регіональні.

Дивізіонально-продуктова організаційна форма управління є одним з найпоширеніших засобів розвитку підприємств і полягає в тому, що вони збільшують асортимент виробленої та реалізованої продукції. Якщо управління цим процесом здійснюється успішно, то декілька продуктових ліній можуть досягти настільки високого обсягу продаж, що самі можуть зажадати

істотної структуризації і виявляється вирішальним чинником успіху організації в цілому. Саме із цією проблемою і зіткнулися піонери дивізійної структури з “Проктер енд Гембл” і “Дженерал Моторс”. Рішення було знайдено за допомогою дивізійно-продуктової структури управління, в якій створювалися відділення по основному продукту. Нині найбільші виробники споживчих товарів із диверсифікованою продукцією використовують дивізійно-продуктову структуру організації [9].

За цією структурою повноваження з керівництва виробництвом і збуту певного продукту або послуги передаються одному керівнику, який є відповідальними за даний тип продукції. Керівники функціональних служб (виробничої, технічної і збуту) мають звітувати перед керівником стосовно цього продукту (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Продуктова організаційна структура

Продуктова структура дозволяє великій фірмі приділяти конкретному продукту стільки ж уваги, скільки йому приділяє невелика фірма, що випускає один-два види продукції. За даними дослідження, проведеного Гарвардським університетом, фірми з продуктовою структурою досягають великих успіхів у виробництві і реалізації нової продукції.

Можливий недолік продуктової структури — збільшення витрат внаслідок дублювання робіт для виготовлення різних видів продукції. У кожному продуктовому відділенні є свої функціональні підрозділи, але, можливо, не такого розміру, щоб максимально ефективно використовувати наявні технічні засоби й устаткування. Часто ця проблема виникає на заводах із масовим виробництвом і устаткуванням, яке використовується тільки частково, а могло б працювати двадцять чотири години на добу.

Позитивні аспекти дивізіональних продуктових організаційних форм управління:

1. Створення логічних і дієвих засобів децентралізації управління.
2. Чітка система підзвітності менеджерів підрозділів за прибутки (збитки).
3. Здатність швидко реагувати на зміну умов конкуренції, технології, попиту.
4. Поліпшення координації робіт.
5. Можливості підготовки менеджерів стратегічного рівня.

Негативні аспекти дивізіональних продуктових організаційних форм управління:

1. Дублювання функцій на рівні корпорації і підрозділу.
2. Збільшення витрат на утримання персоналу.
3. Проблематичність встановлення оптимального рівня децентралізації.
4. Автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання.
5. Наявність випадків надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси та увагу корпорації.

Дивізіональна організаційна форма управління, орієнтована на споживача. Деякі підприємства виробляють великий асортимент товарів або послуг, що відповідають запитам декількох значних груп споживачів. Кожна група споживачів має чітко визначені або специфічні потреби. Якщо два або більше таких

клієнтів стають особливо важливими для фірми, вона може використовувати організаційну структуру, орієнтовану на споживача, за якої усі її підрозділи групуються навколо визначених груп споживачів (рис. 1.6). Мета такої організаційної форми управління полягає в тому, щоб задовольнити цих споживачів так само добре, як і на підприємстві, що обслуговує лише одну подібну групу споживачів.



Рис. 1.6. Організаційна структура, орієнтована на споживача

Переваги і недоліки структури, орієнтованої на споживача, загалом такі ж, що й у продуктової структури, якщо врахувати розбіжності, пов'язані з різною цільовою функцією.

Дивізійно-регіональна організаційна форма управління охоплює великі географічні регіони, особливо в міжнародному масштабі, і є доцільною формою організації за територіальним принципом, тобто за місцем розташування її підрозділів (рис. 1.7).

Регіональна структура полегшує рішення проблем, пов'язаних із місцевим законодавством, звичаями і потребами споживачів. Такий підхід спрощує зв'язок організації з клієнтами, а також зв'язок між членами організації.

Відомим прикладом регіональних організаційних структур є збутові організації великих фірм. Серед них найчастіше можна зустріти підрозділи, діяльність яких охоплює дуже великі географічні зони, що у свою чергу поділяються на дрібніші підрозділи. У деяких фірмах регіональна структуризація припускає наявність й дуже дрібних підрозділів. Так, представник фірми

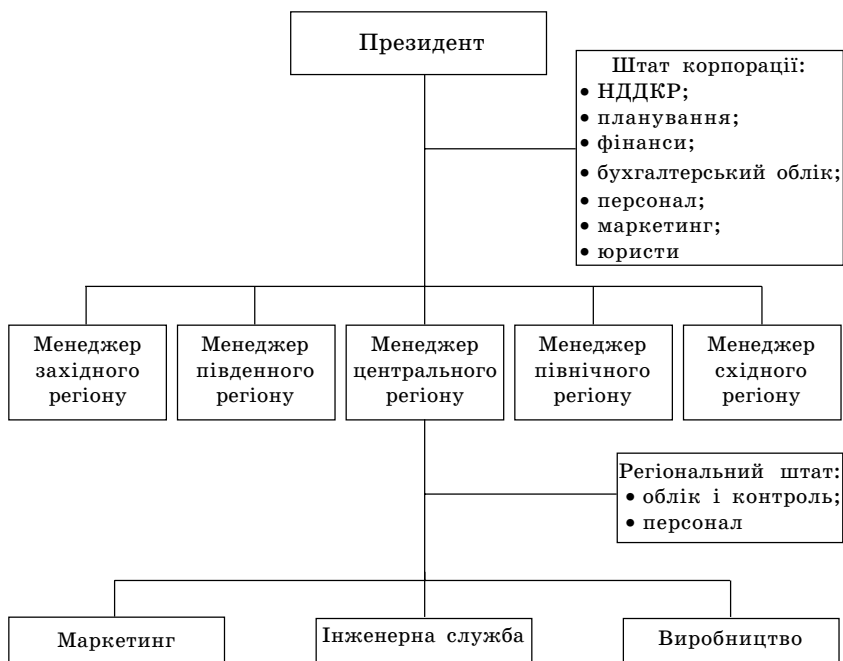


Рис. 1.7. Регіональний тип організаційної форми управління

“Ксерокс” у Нью-Йорку може обслуговувати усього лише один-два міських квартали або один великий адміністративний будинок. Інші фірми (в основному, фармацевтичні і фірми з виробництва пакувальних матеріалів для споживчих товарів) створюють у різних країнах спеціальні дочірні компанії з функціональними або іншими організаційними системами управління.

Позитивні аспекти регіональних дивізійних організаційних форм управління:

1. Створення можливостей пристосування стратегії до потреб кожного регіонального ринку.
2. Перенесення відповідальності за прибутки на нижчі рівні управління.
3. Поліпшення функціональної координації всередині цільового ринку.
4. Можливість підготовки менеджерів стратегічного рівня.

Негативні аспекти регіональних дивізійональних організаційних форм управління:

1. Проблематичність підтримки загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи.
2. Збільшення кількості рівнів управління.
3. Можливість дублювання функцій на стратегічному і місцевому рівнях.
4. Проблематичність формування єдиної політики.
5. Ускладнення координації діяльності по країні та продукту.

1.4. Переваги та недоліки адаптивних організаційних форм управління

Починаючи з 60-х років XX ст., деякі підприємства США, Великої Британії, Франції, ФРН та інших розвинених країн зіткнулися з проблемою, коли зовнішні умови їх діяльності змінювалися так швидко, проекти настільки ускладнювалися, а технологія розвивалася так стрімко, що недоліки бюрократичної організації стали перевищувати їх позитивні властивості. По суті довгий ланцюг команд традиційної організаційної структури уповільнював взаємодію і процедуру прийняття рішень до такого ступеня, що підприємство не могло ефективно реагувати на зміни, що відбувалися. Потреба в ефективному реагуванні підприємства на зміни навколишнього середовища і впровадженні нових технологій викликала виникнення адаптивних організаційних структур.

З початку 60-х років XX ст. багато суб'єктів підприємницької діяльності почали впроваджувати нові, гнучкіші типи організаційних структур, що в порівнянні з бюрократичними структурами були краще пристосовані до швидкої зміни зовнішніх умов і появи нових наукомістких технологій. Такі структури називаються адаптивними, оскільки їх можна швидко модифікувати відповідно до змін навколишнього середовища і потреб самої організації. Ці структури орієнтуються на прискорену реалізацію складних програм та проектів, можуть застосовуватися на підприємствах, об'єднаних на рівні галузей і ринків. Ще одна назва цих гнучкіших систем — органічні структури. Вона пов'язана з їх можливостями адаптуватися до змін у навколишньому середовищі подібно тому, як це роблять живі організми. Орга-

нічна структура базується на цілях, які радикально відрізняються від тих, що лежать в основі бюрократичної структури [12, 16].

Порівнюючи бюрократичні та адаптивні організаційні структури, англійські вчені Т. Бернс і Г. Сталкер дійшли висновку, що органічні структури більш за все підходять для таких підприємств, які діють в умовах, що швидко змінюються. Механістичні структури, навпаки, більше підходять для організацій, що діють в умовах, які змінюються досить повільно. Залежність між типом структури і темпом зміни зовнішнього середовища подано на рис. 1.8.

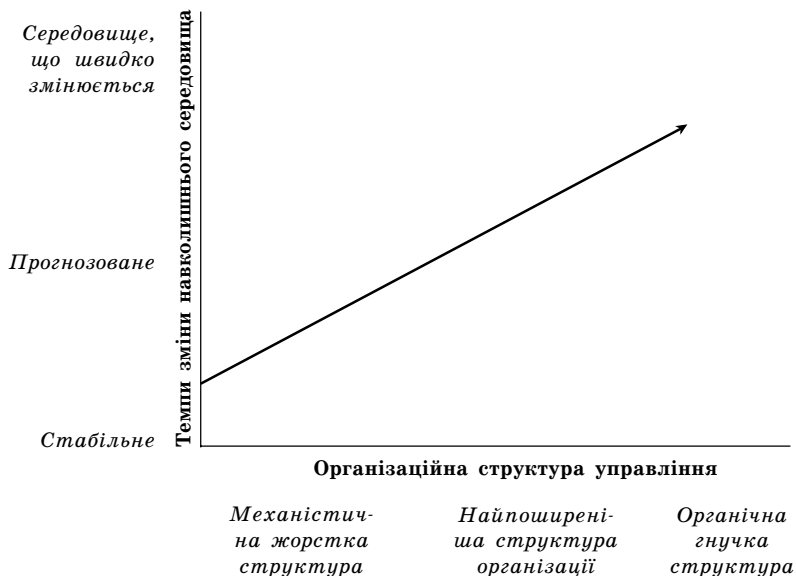


Рис. 1.8. Залежність організаційної форми управління від темпу змін навколишнього середовища

Аналізуючи цей зв'язок, вчені У. Френч і С. Белл сформулювали такий висновок: "Теорія і практичні дослідження говорять про те, що за будь-яких обставин ані чисто органічна, ані цілком механістична структура не можуть бути оптимальними, але необхідно, щоб технології, завдання, внутрішні і зовнішні умови функціонування організації, а також знання й уміння співробітників добре узгоджувалися між собою".

Розрізняють такі основні види адаптивних організаційних систем управління:

- проектні;
- матричні;
- конгломератні.

Проектні організаційні форми управління. Оскільки типовий керівник відділу у великій бюрократичній організації має чимало різноманітних обов'язків і відповідає за визначені аспекти декількох різних проектів, видів продукції і послуг, окремі деталі неминуче випадуть зі сфери його уваги і залишаться нерезалізованими. Якщо кожний із цих проектів відрізняється невеличкими розміром і витратами на фоні всієї діяльності організації, то зазначені проблеми не створять значних труднощів. Але якщо це проекти великомасштабні, то відсутність постійної уваги до ходу їх реалізації може призвести до серйозних негативних наслідків. Щоб ефективно управляти великомасштабними проектами, все більше організацій використовують спеціальні проектні організаційні форми управління.

Проектна ОФУ — це тимчасова структура, створена для вирішення конкретного завдання. Зміст її полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найкваліфікованіших співробітників організації для здійснення складного проекту у визначені терміни із заданим рівнем якості, не виходячи за межі встановленого кошторису. Коли проект завершений, команда розпускається. Її члени переходять до нового проекту, повертаються до постійної роботи у своєму відділі або звільняються з цієї організації.

Основна перевага проектної організації в тому, що вона концентрує всі зусилля на вирішенні одного завдання.

Існує декілька типів проектних організацій. У так званих чистих або зведених проектних структурах тимчасово створена група фахівців по суті являє собою зменшену копію постійної функціональної структури даного підприємства. Керівнику проекту підпорядковані цілком всі члени групи і всі ресурси, виділені для вирішення цього завдання. Суто проектні структури використовуються тільки для вирішення яких-небудь особливо великомасштабних завдань. При реалізації менш значних проектів витрати у проектній структурі на дублювання вже існуючих в організації служб стають неефективними. Керівник великих проектів є консультантом вищого керівництва фірми.

У таких випадках один з вищих керівників підприємства координує реалізацію проекту в рамках звичайної організаційної структури.

Позитивні аспекти проектних організаційних форм управління:

1. Залучення висококваліфікованих працівників.
2. Концентрація необхідних ресурсів і зусиль для вирішення конкретної проблеми.

Негативні аспекти проектних організаційних форм управління:

1. Витрати часу на пошук потрібних фахівців.
2. Додаткові витрати для залучення фахівців.

Матричні організаційні структури значно відрізняються від описаних вище. Застосування матричної організаційної структури було започатковано середніми за розміром авіакосмічними фірмами в 50–60-х роках ХХ ст. Ці фірми були занадто малі, щоб суто проектна організація виявилася ефективною. Проте вони були достатньо великими, щоб зіткнутися з проблемами, породжуваними функціональними структурами, у яких інтеграція відбувається тільки на вершині піраміди управління. Для того, щоб використовувати переваги і функціональних, і проектних структур, такі фірми, як “Дженерал Електрик”, “Еквітабл Лайф Іншуеренс”, “Ті Ар Дабл Ю”, “Доу Кемікл” і “Шелл Ойл” провели експерименти з накладання проектної структури на звичайну для даної організації функціональну структуру. Блок-схему такої структури подано на рис. 1.9.

У матричній організації члени проектної групи підпорядковуються як керівнику проекту, так і керівникам функціональних підрозділів. Керівник проекту має так звані проектні повноваження. Ці повноваження можуть варіюватися від лінійного управління, що охоплює майже всі деталі проекту, до чисто штабних повноважень. Вибір конкретного варіанта визначається тим, які права делегує йому вище керівництво організації.

Керівники проектів у матричній організації відповідають загальному за інтеграцію усіх видів діяльності і ресурсів, що виділяються для даного проекту. Керівники проекту також відповідають за планування проекту, особливо за упорядкування графіка. Керівник перевіряє хід виконання проекту, щоб переконатися, що заплановані витрати стосовно проекту, його кількісні, якісні і

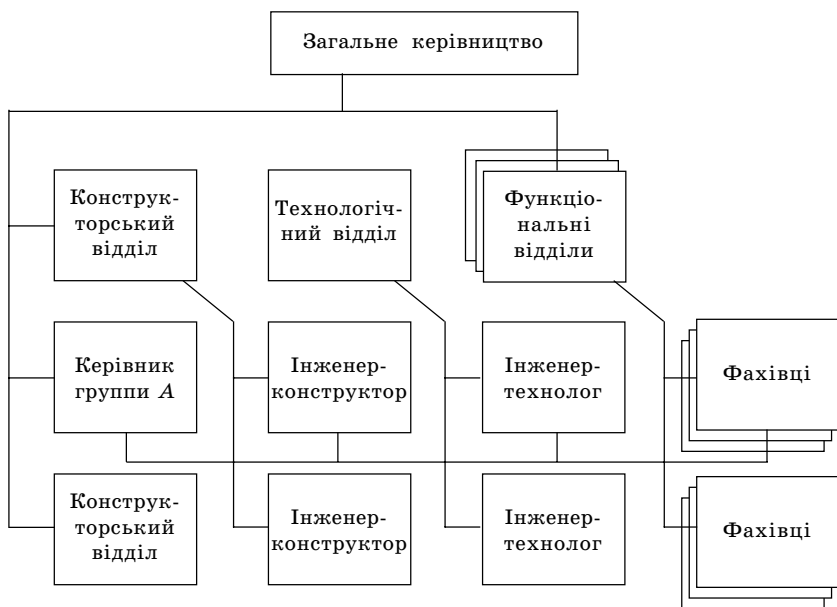


Рис. 1.9. Матрична організаційна форма управління

часові показники дотримані. Керівники функціональних відділів делегують керівнику проекту деякі зі своїх повноважень, а також контролюють хід виконання робіт [23].

Матричний тип структури використовується підприємствами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється [25].

Основний недолік матричної структури — її складність. Дуже багато проблем виникає через надмірне нагромадження вертикальних і горизонтальних повноважень співробітників, що підриває принцип єдиноначальності. У розвинених країнах матрична організація, незважаючи на її складність, використовується в багатьох галузях промисловості. Матрична структура (якщо використовувати її ефективно) дає підприємству можливість одержувати деякі переваги, властиві як функціональним, так і дивізіональним структурам. Матрична організація дозволяє досягти певної гнучкості (на відміну від використання функціональних структур, де усі співробітники постійно закріплені за своїми

функціональними відділами, а для роботи в конкретному проєкті залучаються працівники різних функціональних відділів). Крім цього, матрична організація широко сприяє координації робіт, характерної для дивізійних структур, якою керує та узгоджує всі виробничі зв'язки між учасниками проєкту його керівник [15].

Матричні структури управління, що доповнили лінійно-функціональну організаційну структуру управління новими елементами, відкрили якісно новий напрямок у розвитку найактивніших та найдинамічніших проблемно-цільових та програмно-цільових організаційних форм управління, спрямованих на піднесення творчої ініціативи керівників і фахівців та виявлення можливостей значного підвищення ефективності виробництва.

Позитивні аспекти матричної організаційної форми управління:

1. Достатня увага, що приділяється кожному із стратегічних пріоритетів.
2. Можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи.
3. Створення умов для прийняття рішення за критерієм найбільшої вигоди для підприємства.
4. Заохочення кооперації, координації споріднених видів діяльності.
5. Значна активізація діяльності працівників управлінського апарату.
6. Розподіл функцій управління між керівниками, відповідальними за забезпечення високих кінцевих результатів (керівники проєктних груп), та керівниками, відповідальними за забезпечення повного використання ресурсів (керівники функціональних підрозділів).
7. Забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох програм.
8. Скорочення термінів створення нової техніки та технології, зменшення вартості робіт, підвищення якості створюваних технічних систем.

Негативні аспекти матричної організаційної форми управління:

1. Складність, а іноді і незрозумілість структури.
2. Складність утримування балансу між різними лініями влади.

3. Можливість нераціональних витрат часу на комунікації через громіздкість та складність комунікаційного процесу.
4. Проблематичність оперативного вирішення проблем через необхідність досягнення спільної думки з багатьма людьми.
5. Сприяння розвитку організаційної бюрократії та послаблення дієвого підприємництва.

Конгломератні організаційні форми управління є ще одним різновидом адаптивних організаційних структур управління [26].

Така структура не є сталою та впорядкованою, тому що підприємство набуває форми, яка найліпше вирішує конкретну проблему. Так, в одному відділенні підприємства може використовуватися продуктова структура, у другому — функціональна, а у третьому — матрична (рис. 1.10).

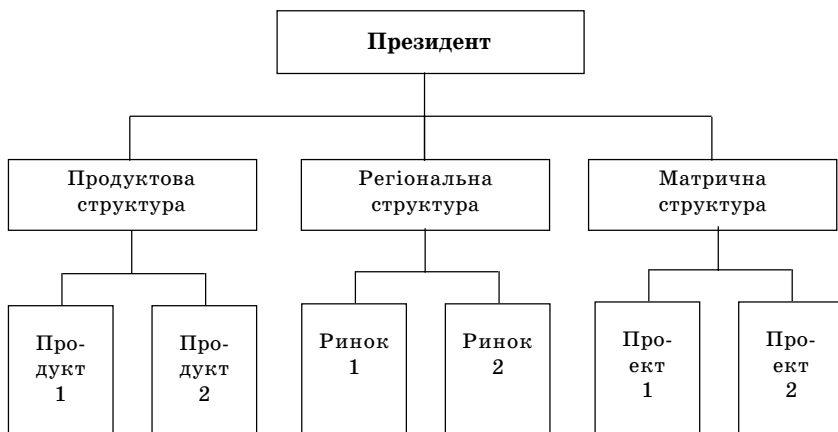


Рис. 1.10. Конгломератна організаційна форма управління

Керівництво вищої ланки суб'єкта підприємницької діяльності відповідає за довгострокове планування, вироблення політики, а також за координацію та контроль дій в межах всієї організації. Цю центральну групу оточує низка підприємств, які, як правило, є незалежними економічними одиницями. Вони майже повністю автономні у прийнятті оперативних рішень, але в питаннях фінансів підпорядковуються центральній групі. Очі-

кується, що вони досягатимуть запланованих показників прибутковості та утримання витрат в межах, встановлених для всього конгломерату керівництвом вищої ланки. Тому керівництво конгломерату дає можливість керівництву кожного підприємства, що входить до його складу, вибрати ту структуру управління, яка йому найбільше підходить.

Позитивні аспекти конгломератної організаційної форми управління:

1. Високий рівень децентралізації влади.
2. Можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у конгломераті зв'язків.
3. Наявність мінімальної залежності між підприємствами, що входять до складу конгломерату.

Негативні аспекти конгломератної організаційної форми управління:

1. Проблематичність дотримання спільного іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи.
2. Автономія учасників конгломерату, яка може блокувати досягнення вигод від стратегічного об'єднання підприємств.

Завдання та запитання для самоперевірки

1. Розкрити сутність терміна “організаційна форма управління”.
2. Дати визначення поняття “ринкова трансформація”.
3. Назвати основні елементи організаційної структури управління.
4. Які вимоги ставляться до організаційної структури управління?
5. Якою є послідовність розробки організаційної структури управління?
6. Назвати переваги та недоліки лінійної організаційної структури управління.
7. Розкрити переваги та недоліки функціональної організаційної форми управління.
8. Охарактеризувати позитивні і негативні аспекти лінійно-функціональної організаційної форми управління.
9. Назвати позитивні і негативні аспекти дивізіональної організаційної форми управління.

- 10. Розкрити сутність проектної організаційної форми управління.*
- 11. Визначити сутність матричної організаційної форми управління.*
- 12. Назвати позитивні та негативні аспекти конгломератної організаційної форми управління.*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМ СТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ УПРАВЛІННЯ

- *Теоретичні засади створення і розвитку організаційних форм управління*
- *Еволюція розвитку організаційних форм управління*
- *Сучасні напрями теоретичних розробок з проблем організаційних форм управління*

Ефективні зрушення в підходах до створення організаційних форм управління в умовах ринкового перетворення економіки України відбуваються під тиском необхідності впровадження науково обґрунтованої системи управління. Розв'язання ключових питань ринкової трансформації суб'єктів підприємницької діяльності безпосередньо залежить від процесів трансформації в усіх галузях народного господарства України.

2.1. Теоретичні засади створення і розвитку організаційних форм управління

Сучасне поняття організації як об'єкта управління містить цілісний комплекс елементів, взаємопов'язаних із зовнішнім оточенням. Характерною рисою організації є цілеспрямованість її функціонування та розвитку; вона є структурою, що само-регулюється на всіх етапах свого життєвого циклу.

Згідно з думкою Б. Мільнера [16, 12]: “організація являє собою соціальне утворення з певними межами, яке свідомо коор-

динується, функціонуючи на відповідно постійній основі для досягнення загальної мети або цілей”. Організації властиві такі характеристики, як комплексність, формалізація, співвідношення централізації та децентралізації.

Комплексність характеризується рівнем спеціалізації та розподілу праці, кількісними рівнями ієрархії, ступенем територіального розподілу підприємств, філій організації.

Під формалізацією розуміються встановлені внутрішні правила та процедури, які визначають вимоги щодо поведінки працівників.

Співвідношення централізації та децентралізації визначається рівнями, на яких виробляються та приймаються управлінські рішення.

Теорія організації та організаційна поведінка охоплюють різні рівні та аспекти аналізу організаційного процесу. Кожна організація повинна мати місію, задля якої люди об’єднуються для своєї діяльності.

Місія в узагальненому вигляді містить:

- продукти і послуги, що пропонуються споживачеві;
- місце та роль організації на ринках;
- мету організації (виживання, зростання, дохідність);
- технологію (процеси, інновації);
- філософію (базові погляди, цінності, мотивація);
- внутрішню концепцію (джерела сили, ступінь конкурентоспроможності, чинники гнучкості для виживання);
- зовнішній імідж (відповідальність перед партнерами, споживачами, суспільством в цілому).

Сучасна теорія управління розглядає існування двох типів систем: закритої і відкритої. Поняття закритої системи породжено фізичними науками. Головна характеристика закритої системи полягає в тому, що вона суттєво нехтує ефектом зовнішнього впливу. Відкрита система визнає динамічну взаємодію з оточенням. Відкриті організації використовують сировину, енергоресурси, людські ресурси із зовнішнього оточення. Вони мають взаємозв’язки з клієнтами, замовниками, субпідрядниками із зовнішнього середовища [17].

Відкриті системи тяжіють до ускладнень та диференціації. Відкрита система в процесі зростання збільшує рівень спеціалізації та складність структури, розширює межі своєї діяльності та створює суперсистему.

В основу побудови відкритої системи закладається необхідність взаємодії із зовнішнім оточенням: політичним, економічним, соціальним, технологічним, ресурсним тощо.

Поведінку членів організації сучасна теорія управління розглядає як її внутрішнє середовище, що складається з людей, технологій, капіталу, структури, системи соціальної орієнтації.

У ХХ ст. виникла концепція життєвого циклу організації (ЖЦО). Поняття ЖЦО містить послідовність передбачуваних змін стану організації в часі. Концепція ЖЦО передбачає такі етапи:

1. Етап підприємництва, коли організація знаходиться в стані становлення. Цілі її тільки визначаються, перехід до наступного етапу вимагає творчих підходів і стабільного забезпечення ресурсами.
2. Етап зростання вимагає впровадження інноваційних підходів і технологій; на цьому етапі формується місія організації. Комунікації та структура організації є неформальними.
3. На етапі зрілості структура організації стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Органи управління стають провідними елементами організації, процес прийняття рішень стає обґрунтованішим. Організація намагається впровадити децентралізацію управління, диверсифікацію продукції та ринків.
4. На етапі занепаду внаслідок консерватизму та зростання конкуренції скорочуються можливості організації на ринках; керівники вишукують можливості утримуватися на ринку, шукають нові можливості; спостерігається плінність кадрів, виникають конфліктні ситуації.

Протягом ХХ ст. спостерігалось три фази фундаментальних змін організаційних форм управління.

Перша фаза характеризується відокремленням управлінських функцій від власників і появою професійних менеджерів (ринкова економіка).

Друга фаза пов'язана з появою у 20-х роках командно-адміністративних організацій з вертикальним підпорядкуванням і високим рівнем централізації прийняття управлінських рішень (соціалістична система).

Третя фаза — це перехід до організаційних форм, де переважають горизонтальні структури та зв'язки, що базуються на

використанні сучасних інформаційних технологій, спеціальних знань і системних методів прийняття управлінських рішень (нові тенденції в розвинених країнах світу).

2.2. Еволюція розвитку організаційних форм управління

Концепції *класичної теорії організації* являють собою результат дослідження низки вчених і практиків Ф. Тейлора, Ф. Гілберта, Л. Гілберт, Г. Гентта, Х. Мюнстерберга, Х. Емерсона, Г. Тауна, М. Кухара; до створення теорії організації в першу чергу причетні Г. Файоль, Дж. Лізней, А. Рейлі, Л. Урвік; автором бюрократичної теорії є М. Вебер.

Перші спроби аналізу організаційних аспектів управління належать Ф. Тейлору та його послідовникам. Вони вважали основними характеристиками організації та системи управління цілі, відповідні їм ієрархії органів і посад управління. На думку цих вчених, ієрархія має доповнюватися системою формальних правил і процедур. Стимулювання працівників і контроль їх діяльності мають бути побудовані таким чином, щоб забезпечити поведінку працівників згідно з вищенаведеними положеннями. Особа розглядається як виконавець запрограмованих положень. Ця модель організації передбачала “механістичний” підхід до вирішення проблем управління та пріоритет інженерних рішень. Організація розглядалась як набір механічних, більш-менш автономних елементів організаційних форм управління, кожен з яких може бути удосконаленим для підвищення ефективності в цілому. Представники цієї школи на перший план ставили проблеми спеціалізації та механізми координації [22].

Трохи пізніше сформувалася так звана класична школа, засновниками якої вважають Файоля, Гьютліка, Урвіка, Кунца, О’Доннела, Дейла. Вони розробили принципи та функції управління, що стали основою науки управління [24].

У рамках класичної школи було прийняте поняття організаційної структури управління як системи взаємозв’язків між посадами (ролями). Проблеми структури та її раціоналізації знаходяться в центрі уваги класичної школи. Згідно з теорією цієї школи, права та відповідальність мають простягатися безперервною лінією від топ-менеджерів до всіх ланок управління, тобто головна увага приділялася вертикальним зв’язкам. При такому підході організація розглядалась як ієрархія посад і підрозділів,

кожен з яких мав певні обмежені та впорядковані права, обов'язки та повноваження згідно зі статусом органа. Фактично, з точки зору сучасної теорії, така система була замкнутою, бо її функціонування забезпечувалось без урахування впливу зовнішнього середовища.

Близька до позиції класичної школи теорія бюрократичної організації Макса Вебера, який у своїй концепції [27] об'єднує такі чинники:

- розподіл праці та спеціалізація працівників;
- розподіл влади, що базується на статусі;
- процеси комунікації;
- норми, стандарти виконання;
- формальні критерії оцінки.

М. Вебер вважав, що в процесі ускладнення завдань і розвитку організацій вони трансформуються у типи, які мають поєднувати перераховані чинники. За думкою М. Вебера, для досягнення максимального результату діяльності бюрократичної організації необхідно реалізувати таку стратегію:

1. Всі завдання, що потрібні для досягнення мети, необхідно розділити на високоспеціалізовані види робіт. Виконавці мають бути кваліфікованими фахівцями та відповідати за ефективне виконання своїх обов'язків.
2. Кожне завдання необхідно виконувати згідно з постійною схемою загальних правил, що мають гарантувати однорідність і скоординованість різних завдань. Сенс такої практики в тому, що менеджер може усунути невизначеність при виконанні завдання, яка пов'язана з індивідуальними особливостями.
3. Кожен співробітник чи підрозділ організації відповідає за свої дії або дії співробітників. Влада керівників базується на фахових знаннях та на повноваженнях, які делегуються з верхніх рівнів ієрархії.
4. Кожна офіційна особа організації виконує завдання свого підрозділу формально і підтримує соціальну дистанцію між собою, своїми підлеглими та клієнтами з метою гарантування невтручання окремих осіб у продуктивне досягнення цілей підрозділу, що гарантує відсутність фаворитизму.
5. Найм на роботу в бюрократичну організацію базується на технічній кваліфікації за умови захисту від необґрунтованого звільнення. Водночас кар'єрне просування базується на

старшинстві та досягненнях. Прийняття на роботу в бюрократичну організацію розглядається як кар'єра на все життя.

Організація, яка наближається до такого рівня, за думкою М. Вебера, являє собою бюрократію ідеального типу.

У подальшому концепцію раціональної організації розробили Д. Марч та Г. Саймон. Вони довели, що організаційна структура визначає не тільки правила, а й передумови прийняття управлінських рішень.

Паралельно з Г. Саймоном раціональні процеси створення організаційних структур досліджували представники кібернетично-інформаційного підходу Бір, Форрестер, Месарович та інші [19]. Розвиток цього напрямку був пов'язаний з прогресом в галузі обчислювальної техніки та інформаційних технологій. Наступний етап досліджень був пов'язаний з розробкою методів дослідження операцій та економіко-математичних методів, які проводили Акоф, Черчмен, Стар та інші [7, 22, 26].

Проведені дослідження мали нормативний характер і були спрямовані на підвищення ефективності існуючих організаційних форм управління. Надалі дослідники Вудворт, Томпсон, Лоуренс, Лорш, Дж. Гелбрейт, Бернс, Сталкер розробили концепцію організації як відкритої динамічної системи, на яку впливають зовнішнє оточення, технології, людина в системі управління. Так, Дж. Томпсон досліджував основні закономірності еволюції диференціації організаційних підсистем з урахуванням зовнішніх умов функціонування і типів технологічних процесів [23–26].

Дослідження П. Лоуренса і Д. Лорша були присвячені визначенню механізмів горизонтальної координації для забезпечення ефективності управління в сучасних організаційних структурах. Вони оперували такими основними поняттями, як “диференціація”, “інтеграція”, “зовнішнє оточення організаційної структури” [23].

Під диференціацією вони розуміли поділ організаційної системи на підсистеми. А під інтеграцією — процес досягнення єдності зусиль різних підсистем в ході виконання загальних завдань.

П. Лоуренс і Д. Лорш вважали, що відносна ефективність організаційної форми прямо пов'язана з тим, як вона у процесі диференціації реагує на чинники зовнішнього середовища. Вчені

дійшли висновку, що не може бути універсального оптимального способу створення та функціонування організаційної форми управління.

Дослідження проблеми науково обґрунтованого управління на початку ХХ ст. виявили необхідність аналізу побудови та формування принципів функціонування організаційних форм управління в цілому. Підприємець Анрі Файоль запропонував низку організаційних принципів, які наведені в таблиці.

Групування принципів за А. Файолем

Структурні принципи	Принципи процесу	Принципи кінцевого результату
Розподіл праці Єдність цілі та управління Співвідношення централізації та децентралізації Влада та відповідальність Ціль	Справедливість Дисципліна Винагорода персоналу Єдність команди Підпорядкування головному інтересу	Порядок Стабільність Ініціатива

Чинники ефективної організаційної форми управління досліджував американський соціолог Р. Лайкерт, який запропонував ідеальну з його точки зору організаційну систему [24]. За його думкою, складовими такої організаційної форми є:

1. Стиль управління, при якому менеджер демонструє довіру та впевненість у діях своїх підлеглих, постійно розглядає їхні ідеї та конструктивно їх використовує.
2. Мотивація, яка базується на системі заохочення підлеглих і використанні групових форм діяльності.
3. Комунікація, де потоки інформації спрямовані в усі напрямки, а інформація розподіляється між всіма учасниками.
4. Прийняття управлінських рішень, що розробляються всіма учасниками шляхом групового обговорення.
5. Цілі організації, які встановлюються шляхом групового обговорення.
6. Організація контролю, функції якого не сконцентровані в єдиному центрі, а розподілені між багатьма учасниками.

Р. Лайкерт вважав, що організаційні форми управління, які побудовані на базі класичної теорії, є неефективними, бо не враховують зміни зовнішніх умов, а саме:

- зростання конкуренції з боку підприємств інших держав, які мають відносно низьку собівартість виробництва і застосовують однакові технології;
- тенденції до індивідуальної свободи та ініціативи працівників, що сприяє скороченню апарату управління;
- більш високий рівень освіти, що веде до появи осіб, які приймають особисті відповідальні рішення;
- прагнення працівників до здорового способу життя та розвитку особистості;
- ускладнення технологій, що потребує постійного підвищення кваліфікації працівників.

Р. Лайкерт запропонував так звану “Систему 4”, що базується на викладених ним принципах. Згідно з його поглядами, “Система 4” — це напрям, згідно з яким повинні створюватися найпродуктивніші та найприбутковіші організації. В усіх випадках менеджери мають раціонально використовувати людські ресурси та повний спектр мотивацій. Для реалізації цих процесів план розвитку організацій повинен містити три підходи:

1. Принцип підтримки взаємовідносин.
2. Групове прийняття рішень та групові методи управління.
3. Постановку високих виробничих цілей.

Структура організації такого типу являє собою низку груп, що їх об’єднують керівники. Протиставити такому підходу можна організацію бюрократичного типу, де ідентифікується тільки одна вісь взаємовідносин, а саме “керівник — підлеглий”.

Структурна організація (теорія Гласієр) є маловідомою в Україні, проте її розробники вважають її універсальною для формування організацій. Вона з’явилася як результат об’єднаних зусиль керівників Гласієрівської металічної компанії в Лондоні та групи вчених з Тавистоцького інституту людських взаємовідносин. Результати та висновки цього дослідницького проекту, що був розпочатий в 1948 р., описані у працях Уілфреда, Брауна та Джексона. За цією теорією, в кожній організації співіснує чотири підсистеми: виконавча, апеляційна, представницька та законодавча.

Виконавча підсистема є структурою, що складається з функцій, виконавці яких мають виконувати певні вимоги. Ці функції створюються в результаті розподілу праці, виникнення різних організаційних підрозділів та делегування повноважень від одного функціонера до іншого. Для того, щоб діяльність організації була успішною, функції мають бути взаємопов'язані та створювати певну ієрархію, кількість рівнів якої залежить від часу, необхідного для виконання кожної з цих функцій.

Треба відзначити, що основою теорії Гласієр є концепція часового навантаження, яку можна розуміти як рівень абстракції, необхідний для виконання певних функцій. Тобто на нижчих рівнях ієрархії працівник повинен частіше звітувати перед керівником за виконану роботу, і об'єкт його зусиль має досить конкретні риси. По мірі просування ієрархічними сходами працівник отримує більшу самостійність, період між звітами продовжується, але об'єкт його зусиль стає віддаленішим, тобто все більше абстрагується.

Ієрархія виконавчої системи має бути розроблена так, щоб на кожному рівні визначалися часові навантаження і кожна ланка “керівник — підлеглий” знаходилася на одному ієрархічному рівні. Якщо робота у виконавчій структурі на кожному рівні аналізується для визначення часових навантажень, її можна вважати оптимальною.

Апеляційна підсистема характеризується тим, що в організації існує так званий апеляційний суд, який складається з представників ради працівників та правління. Головою суду призначають людину, яка в цій організації не працює. Кожен працівник організації має право оскаржити будь-яке рішення свого керівника на наступному рівні, і якщо він не задоволений результатом скарги, може звернутися до керівника на подальшому рівні і, таким чином, послідовно дійти аж до першого керівника організації, а потім звернутися і до апеляційного суду. Кожна зі сторін, що бере участь у розгляданні скарги, може звертатися до адвоката. На кожному з рівнів особа, яка розглядає скаргу, повинна приймати рішення у світлі існуючої політики, встановленого порядку та прецеденту.

Треба відзначити, що у виконавчій та апеляційній підсистемах роль керівника ідентична.

Представницька підсистема складається шляхом обрання представників різних організацій, в яких вони разом з керів-

никами підприємства розглядають питання і скарги своїх виборців, що стосуються будь-якого аспекту роботи та управління. Основою діяльності представницької системи є чинне законодавство країни.

Законодавча підсистема має на меті участь обраних представників у розробці політики для всієї організації. Разом з керівниками представники виробляють порядок, за яким керівники отримують широкі повноваження у питаннях найму, розподілу робіт в часі, умов праці тощо.

За теорією Гласієр існує дві системи — виробнича та соціальна. Керівник має забезпечувати функціонування як виконавчої, так і представницької підсистем.

Теорія організаційного потенціалу І. Ансофа знайшла визнання та широке розповсюдження у розвинених країнах [8].

Підходи до розуміння і розвитку організаційних структур управління на початку 70-х років XX ст. збагатилися низкою нових ідей професора із США Ігоря Ансофа. Відповідно до них, організація розглядається як певна система, що здійснює взаємозв'язки із джерелами ресурсів та із зовнішнім середовищем (урядом, ринками збуту, конкурентами тощо).

І. Ансоф ідентифікує два підходи до формування організаційних структур — структурний та динамічний.

Структурний підхід застосовувався до початку 40-х років XX ст., і основний акцент робився на внутрішній побудові фірми, розподілі функцій та раціоналізації управління. Зміна організаційних структур під впливом зовнішніх чинників до уваги не бралася, що робило цей підхід дещо статичним.

Інший підхід, динамічний, поширився наприкінці 50-х років XX ст. Основна увага зосереджувалася на аналізі зв'язків організації з оточуючим середовищем та з джерелами ресурсів. Динамічний підхід ілюструється моделлю мережевої організації на рис. 2.1.

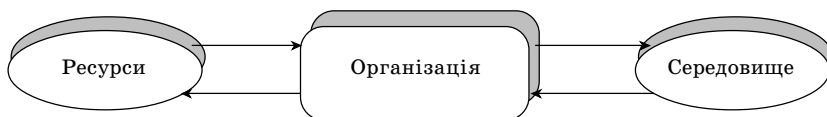
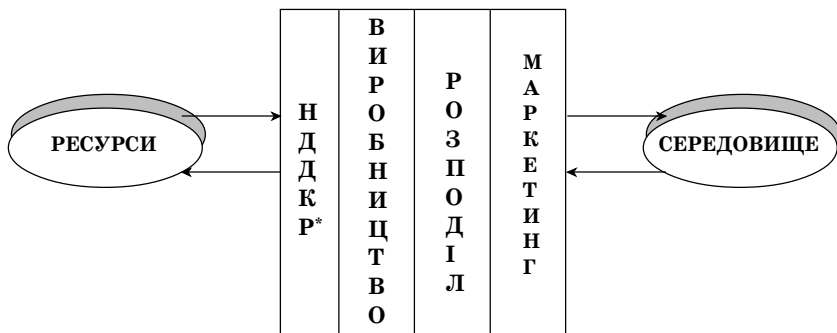


Рис. 2.1. Модель мережевої організації

При такому підході аналіз управлінських проблем здійснюється у два етапи. На першому розглядається діяльність організації (фірми) в умовах стабільності зовнішніх зв'язків (статичний аспект). Організаційні проблеми, що виникають при цьому, мають оперативний характер. На другому етапі вивчається вплив на діяльність організації змін зовнішнього середовища (динамічний аспект). Організаційні проблеми, що виникають на цьому етапі, І. Ансоф називає стратегічними. Він вважає, що головне завдання вищого керівництва в сучасний період — це вирішення стратегічних проблем в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Однією з основних тез динамічного підходу є існування тісного взаємозв'язку між характером зовнішніх взаємозв'язків і поведінкою фірми, з одного боку, та її внутрішньою організацією, з іншого. Цей взаємозв'язок також простежено А. Чандлером у книзі “Стратегія та структура” на прикладах з історії функціонування американських компаній.

В умовах відносно сталих зовнішніх зв'язків головною стратегією фірми було зменшення витрат виробництва та цінова конкуренція. Як показав досвід, найефективнішою в цих умовах була функціональна структура, яка досягла свого розквіту в 20-х роках XX ст. (рис. 2.2).



* НДДКР — науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

Рис. 2.2. Модель підприємства в умовах стабільних зовнішніх зв'язків з одним ринком збуту (функціональна структура)

Збільшення розміру компаній та вихід на декілька ринків з різними продуктами одночасово призвели до утворення відділень.

Результатом цього стала дивізіональна структура (рис. 2.3), яку І. Ансоф розглядає як “функціональну структуру, повторену декілька разів”.

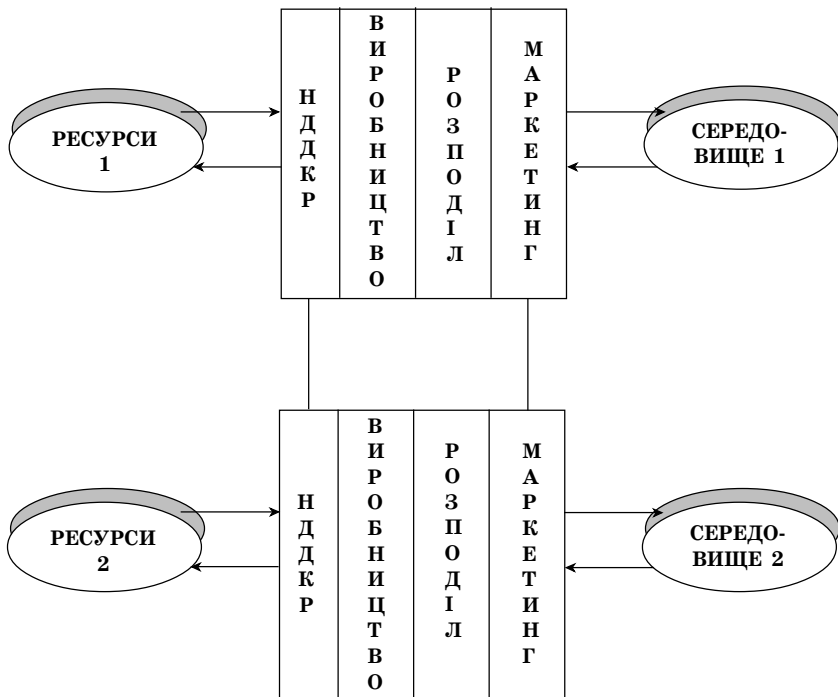


Рис. 2.3. Модель підприємства в умовах стабільних зовнішніх зв'язків з кількома ринками (дивізіональна структура)

Утворення в 50-ті роки ХХ ст. багатонаціональних компаній викликало необхідність наблизити служби маркетингу до національних ринків, на яких діє компанія. Відбувся розподіл дивізіональних структур та утворення філій в різних країнах. І. Ансоф називає таку структуру багатонаціональною або матрицею типу “відділення — країна” (рис. 2.4).

Зі збільшенням кількості нововведень та зменшенням “життєвого циклу виробів” стають тіснішими взаємозв'язки функцій в технологічному ланцюжку “НДДКР — Виробництво — Роз-

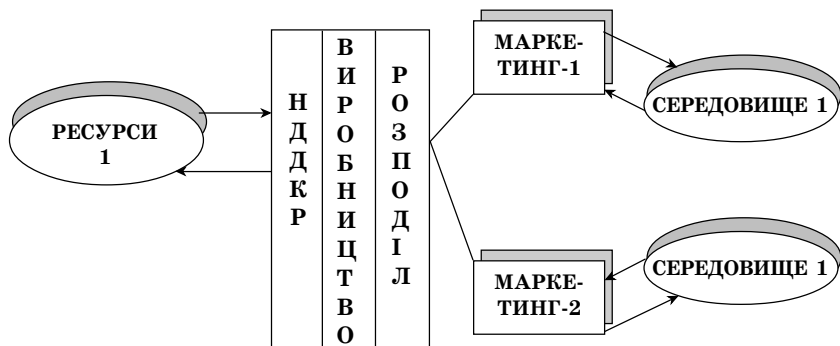


Рис. 2.4. Модель підприємства в умовах стабільних зв'язків з кількома ринками в різних країнах (багатонаціональна модель)

поділ — Маркетинг”. Динамічному оточенню більш відповідає організація типу “Проект — Функція”. У цій моделі поряд з часовими проектними групами існують функціональні служби, які здійснюють методичну координацію, і в яких зосереджуються фахівці, вільні від проектів. Наявність постійних функціональних служб надає стабільності всій структурі (рис. 2.5).

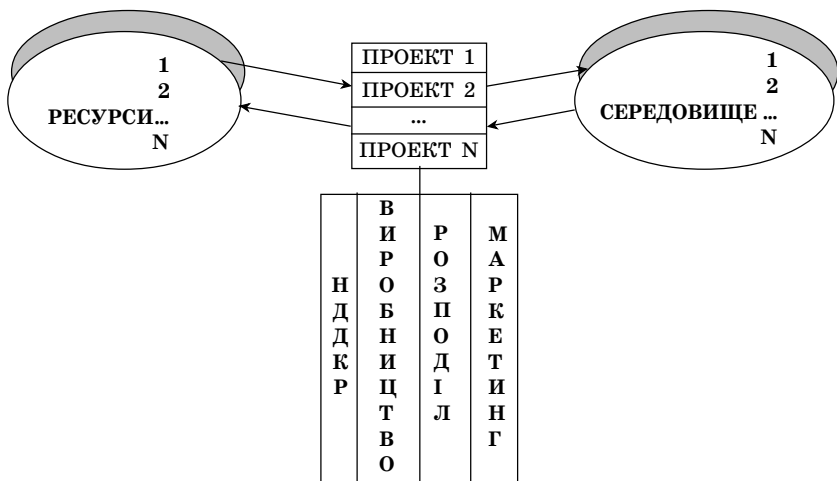


Рис. 2.5. Модель підприємства в умовах динамічного оточення (проектна матрична модель)

І. Ансоф вважає, що ідея матриці — одна з головних у сучасній науці про формування організаційних структур. Поведінку сучасних фірм можна структурувати за трьома напрямками, тобто виокремити три основні стратегії: досягнення економічності використання ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності та проведення активної політики у сфері нововведень.

Залежно від того, яка стратегія переважає, обирається той чи інший вид структури. Використання декількох стратегій потребує утворення матриць різних типів або зваженого поєднання різних видів структур в межах однієї компанії.

Одна з останніх форм багатонаціональної структури — матриця типу “Продукт — Ринок”, в якій робиться спроба поєднати ринкову політику з розробкою стратегічного потенціалу.

Ансоф виокремлює головні тенденції в їх розвитку, які подані на рис. 2.6.

Уніфікована структура	→	Багаточисельність видів структур в єдиній організації
Стабільність	→	Динамічність
Реактивність	→	Прогнозованість
Структурна оптимізація	→	Оптимізація організаційного потенціалу
Адаптація структур	→	Повне конструювання структур

Рис. 2.6. Основні тенденції у зміні організаційних структур

Основною тенденцією можна вважати усвідомлення менеджерами того факту, що будь-яка організація не обмежується тільки структурами, а є складною сукупністю великої кількості взаємопов’язаних елементів. Найважливіші з них подані на рис. 2.7.

Керівники 1	→	Керівники 2
Структура 1	→	Структура 2
Інформація 1	→	Інформація 2
Системи та процедури 1	→	Системи та процедури 2
Технологічні процеси 1	→	Технологічні процеси 2
Системи вартісної орієнтації 1	→	Системи вартісної орієнтації 2
<hr/>		
Організаційний потенціал 1	→	Організаційний потенціал 2

Рис. 2.7. Елементи змін організаційного потенціалу

Великий набір вказаних елементів являє собою організаційний потенціал. Зміна одного з наведених елементів ще не означає зміни організації.

Зміну організаційного потенціалу найдоцільніше починати з людей, з керівників. Далі відбувається зміна системи цінностей, що діють на фірмі, перебудова інформаційних потоків та інших елементів.

Вважається, що основу організаційного потенціалу складає так звана культура організації (сукупність управлінського персоналу, системи цінностей, систем та процедур*).

Ця частина організаційного потенціалу зазнає найбільшого впливу з боку обраної стратегії фірми (рис. 2.8). У деяких випадках зміна стратегії потребує радикальної перебудови “культури організації” (перехід $S_1C_1 \rightarrow S_3C_3$), а в інших зміна стратегії практично не потребує такої зміни (перехід $S_1C_1 \rightarrow S_2C_2$). Але найчастіше зміни стратегії пов’язані з певними змінами організаційного потенціалу. Сам же характер переходу значною мірою залежить від конкретних умов.

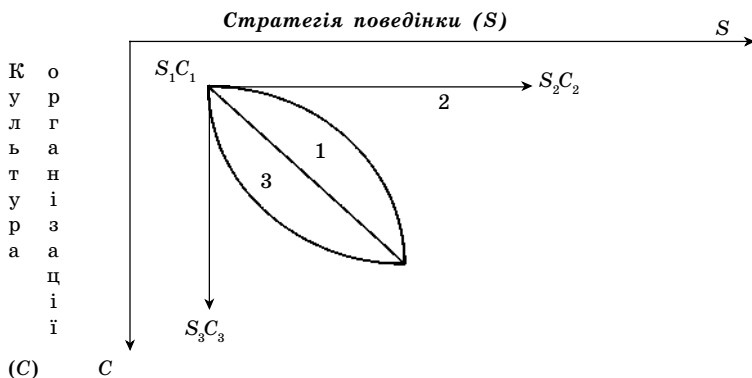


Рис. 2.8. Стратегії зміни організації

* “Системи та процедури” — це сукупність документованих прийомів і методів вирішення проблем управління (складання планів, здійснення навчання, контролю тощо).

У рамках цієї теорії ідентифікується вплив життєвого циклу виробу на стратегію зміни організаційного потенціалу. Так, якщо продукт є нововведенням, то зміна організаційного потенціалу має бути описана кривою 3, а якщо продукт близький до моменту свого морального старіння — кривою 2.

Викладена вище теорія може бути застосована тільки до організацій, що гостро реагують на всі зміни зовнішнього середовища. Для кожного конкретного випадку має бути встановлена оптимальна частота організаційних перебудов. Сам же процес зміни визначається зовнішніми умовами. Так, в організації заздалегідь відпрацьовується декілька можливих структур управління та залежно від умов обирається один з варіантів. Вибір того чи іншого варіанта може здійснюватися на ЕОМ за допомогою формальних методів. Модель управління фірмою (рис. 2.9) демонструє, що залежно від зовнішніх умов та характеру проблем, що вирішуються, топ-менеджери мають концентрувати свою увагу на цілком визначених моментах.

Умови	Сталі зовнішні умови (оперативні проблеми)	Мінливі зовнішні умови (стратегічні проблеми)
Вид діяльності Проблеми	Отримання прибутку (реалізація потенціалу)	Створення стратегічного потенціалу
Зовнішній характер проблеми	Реалізація ринкової стратегії	Розробка стратегічного потенціалу (1)
Внутрішній характер проблеми	Економічність використання ресурсів	Розробка організаційного потенціалу (2)

Рис. 2.9. Модель управління підприємством

Теорія інституцій та інституційних змін також широко відома у світі. Наприкінці 80-х — початку 90-х років XX ст. американський вчений Дуглас Норт видав цілу низку праць, що мали безпосереднє відношення до обґрунтування ролі та принципів функціонування організацій.

На думку Д. Норта, ринок — це складне та неоднозначне явище. Він являє собою структуру, що охоплює різні інсти-

туції: закони, “правила гри” та те, що, на його думку є найважливішим, — певні кодекси поведінки, типи відношень та зв’язків. Інституції, за Д. Нормом, — це сукупність правил, процедура відповідностей, моральна та етична поведінка індивідумів в інтересах максимізації прибутків. Інституції — це розроблені людьми формальні (закони, конституції) та неформальні (договори та добровільно прийняті кодекси поведінки) обмеження, а також чинники примусу, які структурують їх взаємодію.

Інституційний розвиток економіки відбувається під впливом взаємодії між інституціями і організаціями, коли перші визначають “правила гри”, а другі є “гравцями”. Нові інституції, за Д. Нормом, з’являються тоді, коли суспільство вбачає можливість отримання прибутку, який не може бути отриманий в умовах вже існуючої інституційної системи. Іншими словами, якщо виробничі чинники надають можливість збільшення прибутків, а інституційні цьому заважають, тоді шанси виникнення нових інституцій є досить великими.

У своїх наукових працях Д. Норт показав, що організаційні чинники відіграють важливішу роль, ніж технічні, оскільки ведуть до зміни інституцій, які, водночас, значною мірою впливають на розвиток економіки. Технічні зміни та інші чинники економічного розвитку, що є важливими, розглядаються Д. Нормом як недостатні: вони є складовою процесу зростання, але самі собою не можуть його пояснити. Ключем до економічного зростання є ефективна організація економіки.

Значні інституційні зміни відбуваються повільно, тому що інституції є результатом історичних змін, які формують індивідуальну поведінку. Чим вищою є інституційна невпевненість, тим більшими стають витрати. Відсутність можливості укладати контракти та вступати в інші зобов’язуючі інституційні відносини є причиною економічної стагнації. Д. Норт у своїх працях висуває фундаментальні питання про зв’язок економічних змін, технічного розвитку та інституційних умов.

Принципове значення і актуальність зберігають висновки з теорії нової інституційної економіки, які сформульовані Д. Нормом. Головна ідея полягає в тому, що надзвичайно складно та й практично недостовірно аналізувати перехід від планової еконо-

міки до ринкової без інституційного підходу до проблем та подій. Сутність висновків зводиться до такого:

1. Якщо закони можуть бути змінені протягом короткого часу, то неформальні норми змінюються поступово. Саме такі норми створюють легітимну основу для дії законів, а революційні зміни останніх часто призводять до результатів, що відрізняються від очікуваних. Країни, які, приймаючи закони, аналогічні законам країн з іншими економічними умовами, іншими неформальними нормами та спонукальними чинниками, можуть отримати зовсім не той ефект розвитку, що мають держави, в яких ці закони запозичені.
2. Функціонування економіки значною мірою визначається державним устроєм, що формує економічні закони, створює і забезпечує ефективні права власності та впливає на політику розвитку. Ретельний та всебічний аналіз призводить до необхідності дотримання певних умов:
 - політичні інституції зберігають стабільність, якщо їх підтримують організації, зацікавлені в їх незмінності;
 - для успішного здійснення реформ необхідна зміна інституційної системи;
 - модифікація норм поведінки, що підтримують і легітимізують нові закони, є тривалим процесом, і за відсутності такого спонукального механізму державний устрій не може бути стабільним;
 - у довгостроковій перспективі економічне зростання потребує розробки законів та правил;
 - неформальні обмеження інколи (але в короткі періоди) можуть забезпечувати економічне зростання навіть за несприятливих або нестабільних законів.
3. Ефективні політико-економічні системи формують гнучкі інституційні структури, що здатні переживати шоки та зміни, й самі є чинниками успішного розвитку. Проте формування цих систем є результатом тривалого процесу; створення ж ефективних систем, розрахованих на короткостроковий перспективу, потребує в кожному випадку спеціальних досліджень і розробок.

2.3. Сучасні напрямки теоретичних розробок з проблем організаційних форм управління

На передньому краї теоретичних розробок і тенденцій, що мають велику практичну значущість, наразі опинилися ті напрями, які найбільшою мірою відбивають зміну умов функціонування організацій. Це викликано як орієнтацією на найновіші технології, так і проблемою ризикових інвестицій, способами високопродуктивного ведення господарства та прогнозуванням споживчого попиту та поведінки конкурентів, домінантою стратегічного підходу в управлінні. Серед основних напрямів теоретичних узагальнень та розробок можна назвати такі.

По-перше, це — реінжиніринг, тобто перебудова на сучасній інформаційній та технологічній основі організації виробництва та управління. Це — і теорія, і методи комплексного оздоровлення корпорацій, охоплення та реконструкція всіх елементів, включаючи систему людських мотивацій та стимулів. Ця перебудова пов'язана з чітко визначеними цілями та засобами. Управлінський механізм налаштовується на оволодіння ринком — на аналіз його економічного потенціалу, організацію збуту товарів, способи стимулювання продажів, забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг.

По-друге, це концепція внутрішніх ринків корпорацій (або організаційних ринків). У цьому випадку йдеться про перенесення закономірностей і принципів ринкового господарства у площину внутрішньої діяльності корпорацій. Такі революційні перетворення мають охопити всі підрозділи — лінійні, функціональні, маркетингові і навіть апарат вищого керівництва. Вони стають автономними ланками, що купують і продають товари та послуги всередині і зовні та об'єднуються єдиними інформаційними мережами, фінансовими системами та підприємницькою культурою. Завдяки створенню прямих зв'язків скорочуються багато видів витрат, увага фокусується на обґрунтуванні переходу від ієрархічних до горизонтальних структур, на пошуку вигідних співвідношень між значними за розміром та невеликими операціями.

Відповідно до цієї концепції підрозділи, що мають організаційно-управлінську свободу всередині підприємств, можуть швидше забезпечити зміни у виробництві товарів та послуг у усій

системі відносин із споживачами. На цій основі та з використанням інформаційних технологій формуються так звані “мережеві організації” з автономними ланками, або “віртуальні корпорації”. З’являється принципово новий об’єкт управління, що потребує ретельного налаштування.

Це стосується і концепції “демократичної корпорації”, що передбачає глибоку децентралізацію управління з розширенням демократичних форм і методів функціонування підрозділів і керівників.

По-третє, це — теорія альянсів (асоціативних форм організації і управління). Інтеграційні процеси в управлінні, орієнтовані на більш ефективне використання всіх видів ресурсів (насамперед, науково-технічних, інвестиційних і фінансових), призводять до появи різноманітних форм горизонтального об’єднання організацій. Утворюються “плоскі” ієрархії навколо корінних процесів зі специфічними цілями в кожному з них. Це не тільки так звані горизонтальні корпорації, але й стратегічні спілки, різні модифікації конгломератів, консорціумів, холдингів, асоціацій і груп.

Нова корпоративна модель передбачає розширення кооперування між конкурентами, постачальниками та споживачами і тим самим змінює уяву про межі організації. Фахові знання і вміння кожного з партнерів дозволяють створити “найліпшу в усьому” організацію, в якій будь-яка функція і процес реалізуються на світовому рівні. Компанії об’єднуються для того, щоб використати специфічні ринкові можливості, які для окремо взятих організацій не існують.

По-четверте, особлива увага приділяється проблемі всебічного розвитку людських ресурсів. Ставлення до людей як до головного ресурсу, до капіталу стає центральним постулатом теорії організацій.

В усіх проектах і програмах розвитку організацій основним орієнтиром стає піднесення місця і значущості людини — як суб’єкта управління та об’єкта управління — з його інтересами, мотивами, стимулами, ступенем задоволеності тощо. Особливе місце і зараз, і в майбутньому повинні займати проблеми довіри до систем управління, до рішень, що приймаються, до їх виконання, до менеджменту. Захист людини як працівника, як

підприємця, як власника відіграє ключову роль у створенні та підвищенні ефективності функціонування сучасних організаційних форм управління.

Завдання та запитання для самоперевірки

- 1. Розкрити сутність поняття місії організації.*
- 2. Якою є концепція життєвого циклу організації?*
- 3. Назвати фази фундаментальних змін організаційних форм управління.*
- 4. Якою є концепція теорії бюрократичної організації?*
- 5. Охарактеризувати чинники ефективної організаційної форми управління.*
- 6. Розкрити сутність поняття життєвої організації.*
- 7. Якими є сучасні напрями створення організаційної форми управління?*

КОНЦЕПЦІЯ ТА МЕТОДИ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ УПРАВЛІННЯ

- *Концептуальні підходи до проектування організаційних форм управління*
- *Основні методологічні принципи проектування організаційних форм управління*
- *Методи проектування організаційних форм управління*
- *Процес формування організаційної структури*
- *Коригування організаційних форм управління*

3.1. Концептуальні підходи до проектування організаційних форм управління

Науково обґрунтоване формування організаційних структур управління є актуальним завданням сучасного етапу адаптації господарюючих суб'єктів до ринкової економіки. В умовах формування економічних методів управління необхідно широко використовувати принципи та методи проектування організаційних форм управління на основі системного підходу.

Без наукового обґрунтування розвитку методів проектування організаційних форм управління неможливе подальше удосконалення управління та підвищення ефективності виробництва, тому що:

- по-перше, в сучасних умовах не можна оперувати старими організаційними формами управління, що не задовольняють

вимогам ринкових відносин та створюють загрозу деформації самих завдань управління;

- по-друге, до сфери господарського управління неможливо переносити закономірності управління технічними системами. Комплексний підхід до удосконалення організаційного механізму раніше було замінено на роботу з впровадження та використання автоматизованих систем управління (АСУ) — роботу виключної важливості, але таку, що має локальне значення в розвитку управління на всіх рівнях;
- по-третє, створення організаційних форм управління має спиратися не тільки на досвід, аналогію, звичні схеми та інтуїцію, а й, насамперед, на наукові методи організаційного проектування.

При розробці принципів і методики проектування організаційних форм управління важливо відійти від уявлення їх як традиційного набору органів, що відповідають кожній спеціалізованій функції управління. Організаційні форми управління (ОФУ) — поняття багатостороннє. Воно містить систему цілей та їх розподіл між різними ланками, оскільки механізм управління має бути орієнтованим на досягнення цілей. Сюди ж відноситься низка функціональних підрозділів, які знаходяться в певних взаємовідносинах, розподіл завдань і функцій між всіма ланками, а також розподіл відповідальності, повноважень і прав всередині організації, який відбиває співвідношення централізації та децентралізації. Важливими елементами структури управління є комунікації, потоки інформації та документообіг в організації. ОФУ — це система поведінки, це люди та їх угруповання, які постійно вступають у певні взаємовідносини для вирішення загальних завдань.

Така багатосторонність організаційного механізму несумісна з використанням будь-яких однозначних методів — формальних або неформальних. Саме тому необхідно виходити від поєднання наукових методів та принципів формування ОФУ (системного підходу, програмно-цільового управління, організаційного моделювання) зі значною експертно-аналітичною роботою, вивченням вітчизняного та закордонного досвіду, тісною взаємодією проєктувальників ОФУ і тих, хто практично впроваджуватиме та використовуватиме організаційний механізм, що проєктується. В основу всієї методології проектування структур має бути

покладено чітке формулювання цілей організації. Спочатку мають бути цілі, а потім — механізм їх досягнення. При цьому організація розглядається як багатоцільова система, оскільки орієнтація на одну мету не відбиває її багатосторонньої ролі в розвитку економіки.

Особливе значення має характер впливу зовнішнього середовища на побудову ОФУ і всю систему зв'язків елементів ОФУ із зовнішніми чинниками (рис. 3.1).

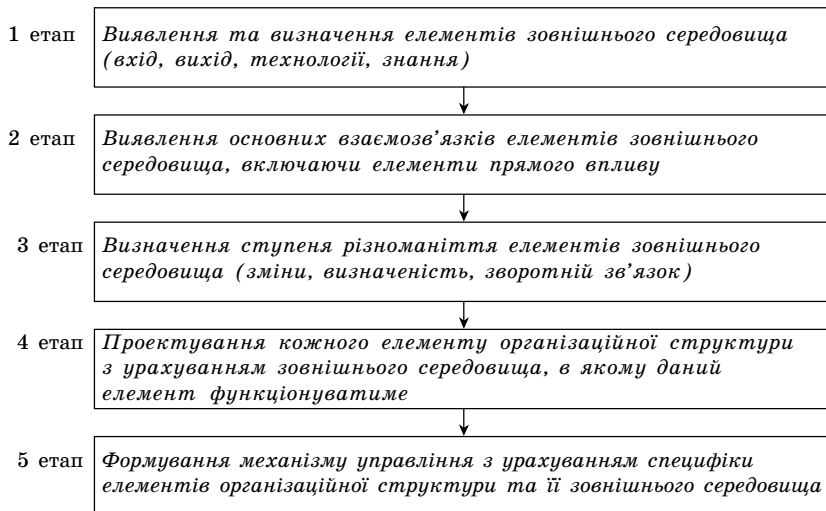


Рис. 3.1. Алгоритм дослідження впливу зовнішнього середовища на проектування організації

Системність самого підходу до формування ОФУ проявляється у такий спосіб: а) не випускати з поля зору жодного з управлінських завдань, без вирішення яких реалізація цілей виявиться неповною; б) виявляти та взаємопов'язувати стосовно цих завдань всю систему функцій, прав та відповідальності по вертикалі управління — від генерального директора управління до майстра ділянки; в) досліджувати та організаційно оформляти всі зв'язки та відносини по горизонталі управління для забезпечення координації діяльності різних ланок і органів у зв'язку з виконанням загальних поточних завдань і реалізацією перспек-

тивних міжфункціональних програм; г) забезпечувати органічне сполучення вертикалі та горизонталі управління, маючи на увазі знаходження оптимального для цих умов співвідношення централізації та децентралізації в управлінні.

Проектування сучасних організаційних форм управління потребує науково розробленої поетапної процедури проектування ОФУ, детального аналізу і визначення системи цілей, економічно обґрунтованого створення організаційних підрозділів і форм їх координації.

3.2. Основні методологічні принципи проектування організаційних форм управління

Дослідження показали, що методи побудови ОФУ, які застосовувалися до останнього часу, характеризувалися занадто нормативним характером, недостатньою різноманітністю, гіпертрофованим використанням типових рішень, що призводило до механічного перенесення організаційних форм, які застосовувалися раніше, в нові умови. Нерідко апарат управління на різних рівнях повторював схеми, набори функцій і склад підрозділів, які відрізнялися тільки за чисельністю. З наукової точки зору занадто вузьке трактування отримували самі похідні чинники формування структур: чисельність персоналу замість цілей організації; сталий набір органів замість зміни їх складу та комбінації в різних умовах; наголос на виконанні незмінних функцій у відриві від завдань, що змінюються; застарілі схеми та штати як усереднені показники існуючих організацій без аналізу їх недоліків.

Одним з головних недоліків методик, що застосовувалися, була їх функціональна орієнтація, суворе регламентація процесів управління, а не їх результатів. Проте в умовах ринкових відносин склад і зміст функцій управління втрачають стабільність, тому цілі та взаємозв'язки різних ланок системи управління часто набувають важливішого значення, ніж жорстка ідентифікація їх функціональної спеціалізації. Це особливо чітко проявляється у разі вирішення проблем, пов'язаних із створенням корпорацій, акціонерних товариств, фінансово-промислових груп з жорсткішим підпорядкуванням виробничій діяльності, виконанню замовлень і договорів споживачів, із забезпеченням зв'язку науки та виробництва, з комплексним вирішенням про-

блем якості продукції тощо. Навіть найобґрунтованіші функціональні характеристики і нормативи чисельності апарату управління виробничих організацій не надають конструктивних рекомендацій для вирішення проблем формування територіально-виробничих комплексів, організації виконання цільових програм тощо.

Системний підхід надає важливого значення науково обґрунтованому визначенню функцій управління і нормативів чисельності як частини загального процесу формування організаційно-управлінської структури, орієнтує дослідників та розробників на більш загальні принципи проектування організацій. Передусім він передбачає похідне визначення системи цілей організації, що зумовлюють структуру завдань і зміст функцій апарату управління.

Різноманіття цілей на вищому, середньому та нижчому рівнях організації зазвичай не може бути зведене лише до одного вимірювача. Основне призначення більшості суб'єктів підприємницької діяльності з погляду суспільного значення визначається цілями задоволення ринкової потреби у продукції та послугах, що виробляються. У будь-якому випадку кожна ціль відбиває один з об'єктивно необхідних боків функціонування і розвитку організаційної системи. Разом з тим відповідність між системою цілей та організаційною структурою управління не може бути однозначною.

На рис. 3.2 показано загальну послідовність переходу від цілей організації до її структури.

Стосовно реалізації системних принципів формування внутрішньої структури апарату управління слід враховувати, що ОФУ є складною характеристикою системи управління.

В єдиній системі мають розглядатися і різні методи формування організаційних структур управління, багато з яких з'явилися лише останніми роками. Ці методи мають різну природу, кожен з них окремо не дозволяє вирішити всі практично важливі проблеми побудови організаційної структури апарату управління і має застосовуватися в органічному поєднанні з іншими.

Ефективність побудови ОФУ не може бути оцінена яким-небудь одним показником. З одного боку, тут слід враховувати, наскільки структура забезпечує досягнення організаційних результатів, які відповідають поставленим перед нею організаційним цілям,

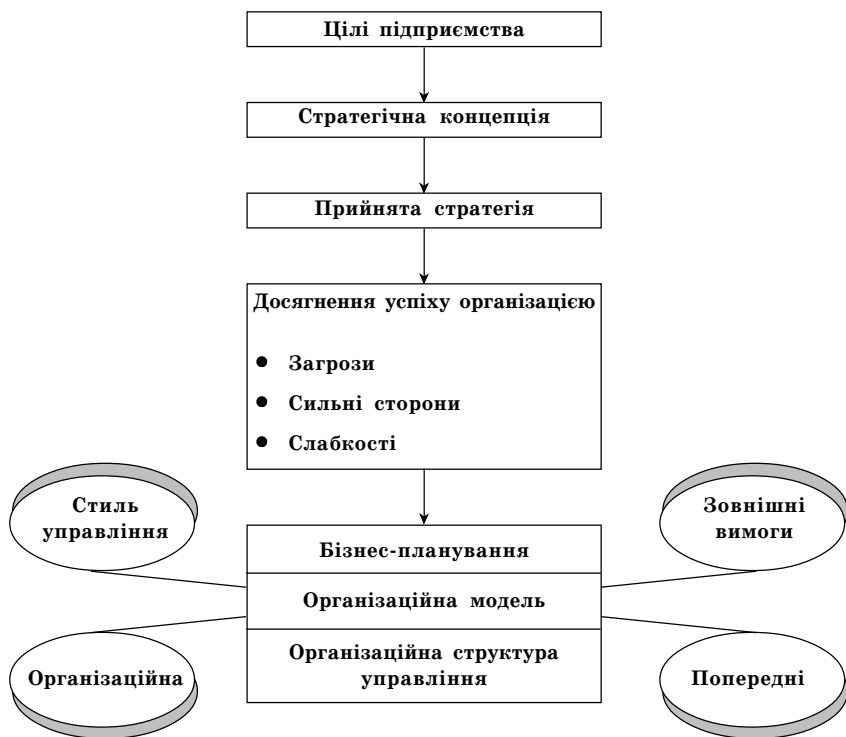


Рис. 3.2. Алгоритм переходу від цілей підприємства до організаційної структури управління

з іншого — наскільки її внутрішня побудова і процеси функціонування адекватні об'єктивним вимогам до їх змісту, організації та властивостей.

Кінцевим критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури є найповніше та найстабільніше досягнення цілей, що накреслені в галузях виробництва, економіки, технічного прогресу та соціального розвитку. Проте довести цей критерій до простих показників, що застосовуються практично, пов'язати кожне конкретне організаційне рішення з його кінцевими результатами, як правило, виключно складно. Тому доцільно використовувати набір нормативних характеристик апарату управління: його продуктивність

при переробці інформації, оперативність прийняття управлінських рішень, надійність апарату управління, що виражається в якості виконання рішень в межах встановлених термінів і ресурсів, адаптивність та гнучкість, що характеризуються здатністю до своєчасного виявлення організаційних проблем. Особливо значущою є економічність апарату управління. Проте не слід неодмінно зводити економічний критерій лише до скорочення чисельності персоналу. Необхідно формулювати його як критерій економічної ефективності, відповідно до якого має бути забезпечена максимізація результатів відносно витрат на управління. Чисельність апарату управління, скорочення якої залишається одним з найважливіших параметрів підвищення економічної ефективності, має бути об'єктивно обґрунтованою для найефективнішого забезпечення вирішення завдань, що впливають з цілей організаційної системи.

3.3. Методи проектування організаційних форм управління

Структура управління виробничо-господарською організацією як об'єкт проектування — складна система. Вона поєднує як технологічні, економічні, інформаційні, адміністративно-організаційні взаємовідносини, так і соціально-психологічні характеристики та зв'язки. Останні визначаються рівнем кваліфікації і здібностей працівників, їхнім ставленням до праці, стилем керівництва.

Специфіка проблеми проектування організаційних форм управління (ОФУ) полягає в тому, що вона не може бути адекватно представлена у вигляді завдання формального вибору найліпшого варіанта організаційної структури за чітко сформульованим, однозначним, математично вираженим критерієм оптимальності. Це кількісно-якісна, багатокритеріальна проблема, що вирішується на основі поєднання наукових формалізованих методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних систем з суб'єктивною діяльністю топ-менеджерів, фахівців і експертів з вибору та оцінки альтернативних варіантів ОФУ.

Процес організаційного проектування полягає в послідовності наближення до моделі раціональної структури управління, в якому методи проектування відіграють допоміжну роль при роз-

гляді, оцінці та прийнятті до практичної реалізації найефективніших варіантів управлінських рішень.

Проектування ОФУ здійснюється на основі таких взаємодоповнюючих методів:

- аналогій;
- експертно-аналітичного;
- структуризації цілей;
- організаційного моделювання.

Метод аналогій полягає в застосуванні організаційних форм і механізмів управління, що виправдали себе в організаціях з характеристиками, аналогічними характеристикам організації, яка проектується: цілями, типом технологій, специфікою зовнішнього оточення, розміром тощо. До методу аналогій відноситься відпрацювання типових структур управління виробничо-господарськими організаціями, визначення меж і умов їх застосування. Використання методу аналогій базується на двох взаємодоповнюючих підходах. Перший з них полягає у виявленні для кожного типу виробничо-господарських організацій значень та тенденцій зміни основних організаційних характеристик і відповідних їм організаційних форм і методів управління, які, виходячи з конкретного досвіду або наукових обґрунтувань, доводять свою ефективність. Другий підхід являє собою типізацію найзагальніших принципових рішень щодо характеру та взаємозв'язків елементів апарату управління та окремих посад в певних умовах функціонування організацій даного типу, а також розробку окремих нормативних характеристик апарату управління для цих організацій.

Експертно-аналітичний метод полягає в обстеженні та аналітичному вивченні організації силами кваліфікованих фахівців із залученням її керівників та інших працівників для виявлення специфічних особливостей, проблем, “вузьких місць” в роботі, а також для розробки раціональних рекомендацій з формування апарату управління або його перебудови, виходячи з кількісних оцінок ефективності оргструктури, раціональних принципів управління, висновків експертів, а також узагальнення та впровадження прогресивних тенденцій у сфері організації управління. Цей метод, що є найгнучкішим та універсальним, застосовується в тісному поєднанні з методом аналогій та структуризації цілей і має різноманітні форми реалізації. У першу чергу, до них відноситься здійснення діагностичного аналізу особливостей діючої ор-

ганізації та проблем в системі управління нею або в організаціях, аналогічних їй, що створюється, для вирішення виявлених проблем в проєктованій структурі управління. Сюди ж відносяться і проведення експертних опитувань керівників і членів організації для виявлення окремих характеристик побудови та функціонування апарату управління, обробка одержаних експертних оцінок статистико-математичними методами (рангової кореляції, факторного аналізу, обробки списків тощо).

До експертних методів слід віднести також розробку та застосування наукових принципів формування організаційних структур управління. Під ними розуміються виведені з передового досвіду управління та наукових узагальнень основні правила, виконання яких спрямовує діяльність фахівців при розробці рекомендацій з раціонального проєктування та удосконалення організаційних форм управління. Принципами формування організаційних форм управління є єдиноначальність або колективне керівництво, спеціалізація, сполучення функціонального і програмно-цільового управління тощо.

Особливе місце серед експертних методів посідає розробка, або графічних, або табличних описів організаційних структур, або процесів управління. До такого роду описів відносяться, зокрема, маршрутна технологія виконання управлінських функцій або їх етапів, заснована на принципах наукової організації праці, а також прогресивні методи і технічні засоби виконання управлінських робіт, порядок, регламентуючий їх виконання.

Метод структуризації цілей передбачає визначення системи цілей організації, їх кількісне та якісне формулювання, а також наступний аналіз організаційних структур з огляду їх відповідності системі цілей. Цей метод найчастіше використовується у такі етапи:

- розробка системи (“дерева”) цілей, що являє собою структурну основу для ув’язування всіх видів організаційної діяльності, виходячи з кінцевих результатів, незалежно від розподілу цих видів діяльності за організаційними підрозділами та програмно-цільовими підсистемами в організації;
- експертний аналіз пропонованих варіантів організаційної структури з огляду організаційної забезпеченості досягнення кожної з цілей, додержання принципу однорідності цілей, що

ставляться перед кожним з підрозділів, визначення взаємовідносин різних рівнів керівництва, підпорядкованості, кооперації підрозділів на основі взаємозв'язків їх цілей тощо;

- складання карт прав і відповідальності за досягнення цілей як для окремих підрозділів, так і за комплексними міжфункціональними видами діяльності, де регламентується сфера відповідальності (продукція, ресурси, робоча сила, виробничі та управлінські процеси, інформація); конкретні результати, за досягнення яких встановлюється відповідальність; права, якими наділяється підрозділ для досягнення результатів.

Метод організаційного моделювання являє собою розробку формалізованих математичних, графічних та інших форм відображення розподілу повноважень та відповідальності в організації, які є базою для побудови, аналізу, оцінки різних варіантів організаційних структур з урахуванням взаємозв'язків їх складових.

Науково визнані декілька основних типів організаційних моделей:

- математико-кібернетичні моделі ієрархічних управлінських структур, що описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді систем математичних рівнянь і нерівностей або ж за допомогою машинних імітаційних мов (моделі багатовступінчастої оптимізації, моделі системної “ін дустріальної” динаміки тощо);
- графоаналітичні моделі організаційних систем, що являють собою мережеві, матричні та інші табличні і графічні відображення розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків. Вони дають можливість аналізувати їхню спрямованість, характер, причини виникнення, оцінювати різні варіанти групування взаємопов'язаних видів діяльності в однорідні підрозділи, розглядати варіанти розподілу прав та відповідальності між різними рівнями керівництва (“метасхемні” описи матеріальних, інформаційних, грошових потоків; матриці розподілу повноважень та відповідальності, органограми процесів прийняття рішень; таблиці коефіцієнтів зв'язків між функціями виробництва і управління тощо);

- натурні моделі організаційних структур і процесів, що полягають в оцінці їх функціонування в реальних організаційних умовах. До них відносяться організаційні експерименти, заздалегідь сплановані та контрольовані перебудови структур і процесів в реальних організаціях; управлінські ігри — дії працівників (учасників гри), що базуються на заздалегідь встановлених правилах з оцінкою їх поточних та довгострокових наслідків за допомогою ЕОМ;
- математико-статистичні моделі залежностей між похідними чинниками організаційних систем і характеристиками організаційних структур. Вони побудовані на основі збирання, аналізу та обробки емпіричних даних про організації, які функціонують в аналогічних умовах (моделі залежності чисельності ІТП та службовців від виробничо-технологічних характеристик організації; залежності показників і спеціалізації, централізації, стандартизації управлінських робіт від типу організаційних завдань та інших характеристик тощо).

Процес проектування ОФУ має ґрунтуватися на сумісному використанні охарактеризованих вище методів. На стадіях композиції та структуризації найбільшого значення набувають метод структуризації цілей, експертно-аналітичний метод, а також виявлення і аналіз організаційних прототипів. Більш формалізовані методи мають бути використані для поглибленої проробки організаційних форм і механізмів окремих підсистем на стадії регламентації. Для проектування організаційних структур новостворюваних організацій ключову роль відіграють формально-аналітичні методи і моделі, для удосконалення діючих — діагностичні обстеження та експертне вивчення організаційної системи.

Вибір методу вирішення тієї або іншої організаційної проблеми залежить від її характеру, а також від можливостей проведення відповідного дослідження (наявності методики, необхідної інформації, кваліфікованих фахівців та термінів розробки рекомендацій).

3.4. Процес формування організаційної структури

Зміст процесу формування організаційної структури є здебільшого універсальним. Він містить формулювання цілей та зав-

дань, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення (включаючи чисельність працюючих), розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління.

Цей процес можна організувати у три етапи:

- 1) формування загальної структурної схеми апарату управління;
- 2) розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
- 3) регламентація організаційної структури.

Перший етап — формування загальної структурної схеми в усіх випадках має принципове значення, оскільки при цьому визначаються головні характеристики організації, а також напрями, за якими має бути здійснене детальніше проектування як організаційної структури, так і інших важливих аспектів системи (внутрішньоорганізаційного економічного механізму, способів переробки інформації, кадрового забезпечення).

До принципових характеристик організаційної структури, що визначаються на цьому етапі, можна віднести цілі виробничо-господарської системи і проблеми, які необхідно вирішувати; загальну специфікацію функціональних і програмно-цільових підсистем, що забезпечують їх досягнення; кількість рівнів в системі управління; ступінь централізації і децентралізації повноважень і відповідальності на різних рівнях; основні форми взаємовідносин даної організації з оточуючим середовищем; вимоги до економічного механізму, форми обробки інформації, кадрове забезпечення організаційної системи.

Розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними — головна особливість *другого етапу* процесу проектування організаційної структури управління. Вона полягає в реалізації організаційних рішень не тільки в цілому по великих лінійно-функціональних та програмно-цільових блоках, а також по самостійних (базових) підрозділах апарату управління з розподілом конкретних завдань між ними і побудовою внутрішньоорганізаційних зв'язків. Під базовими підрозділами маються на увазі самостійні структурні одиниці, які організаційно поділяються на лінійно-функціональні та програмно-цільові підсистеми. Базові підрозділи можуть мати свою внутрішню структуру.

Третій етап — регламентація організаційної структури — передбачає розробку кількісних характеристик апарату управління та процедур управлінської діяльності. Вона містить визначення складу внутрішніх елементів базових підрозділів, проектної чисельності підрозділів, трудомісткості основних видів робіт і фахового та кваліфікаційного складу виконавців; розподіл завдань і робіт між конкретними виконавцями; встановлення відповідальності за їх виконання; розробку процедур виконання управлінських робіт в підрозділах, в тому числі на основі автоматизованої обробки інформації; розробку порядку взаємодії підрозділів при виконанні взаємопов'язаних комплексів робіт; розрахунки витрат на управління і показників ефективності апарату управління організаційної структури, що проектується.

Для випадків, коли необхідна деталізована регламентація відповідальності по окремих етапах розробки і прийняття рішень при виконанні особливо складних завдань, що потребують взаємодії багатьох ланок і рівнів управління, розроблюються органіграми.

Органіграма — це графічна інтерпретація процесу виконання управлінських функцій, їх етапів та робіт, що в них входять. Вона описує розподіл організаційних процедур розробки та прийняття рішення між підрозділами, їх внутрішніми структурними органами і окремими працівниками. Суміщення організаційного алгоритму механізму управління з алгоритмом технологічної обробки інформації, що здійснюється шляхом побудови органіграми, дозволяє ув'язати процес раціоналізації технологічних маршрутів та інформаційних потоків з упорядкуванням взаємозв'язків між структурними елементами систем управління, що виникають при організації узгодженого виконання завдань і функцій. Органіграми не відбивають інформаційного змісту робіт, що виконуються, вони фіксують лише організацію управлінського процесу у вигляді розподілу повноважень і відповідальності за забезпечення, розробку та прийняття управлінських рішень.

Як показав досвід, при формуванні структур програмно-цільового управління поряд з органіграмами або замість них доцільно розробляти карти (матриці) розподілу прав і відповідальності між органами лінійно-функціональної і програмно-цільової структур. У цих документах детальніше та наочніше,

ніж в органіграмах, фіксуються конкретні права прийняття рішень, розподілена відповідальність декількох органів за різні аспекти одного результату, роль колегіальних та консультативних органів прийняття рішень.

Сукупність документів, розроблених на всіх етапах проектування, разом з пояснювальною запискою складає проект організаційної структури управління.

3.5. Коригування організаційних структур управління

Приведення структури у відповідність до нових умов є одним з найважливіших завдань управління. У більшості випадків рішення про коригування структур приймаються вищими керівниками організації. Значні за масштабами організаційні перетворення не здійснюються доти, поки не з'явиться тверда впевненість в тому, що для цього існують серйозні причини, які викликають їх необхідність. Можна назвати деякі ситуації окремо або в комбінації, коли витрати на коригування структури або на розробку нового проекту можуть бути виправдані, а саме:

1. *Незадовільне функціонування підприємства.* Найпоширенішою причиною необхідності розробки нового проекту організації є невдалі спроби застосування будь-яких методів скорочення зростання витрат, підвищення продуктивності, розширення внутрішніх та зовнішніх ринків, залучення нових фінансових ресурсів. Зазвичай передусім вдаються до таких заходів, як зміни в складі та рівні кваліфікації працівників, застосування досконаліших методів управління, розробка спеціальних програм; надалі керівники вищого рівня доходять висновку, що причина незадовільної діяльності підприємства полягає в певних недоліках організаційної структури управління.
2. *Перевантаження вищого керівництва.* Деяким підприємствам вдається функціонувати задовільно тільки ціною надмірного виснажуючого навантаження декількох вищих керівників. Якщо вжиті заходи стосовно зміни методів і процедур управління не дозволяють зменшити навантаження і не призводять до стабільного зменшення навантаження, то найефективнішим засобом вирішення цієї проблеми стає перерозподіл прав і функцій, коригування і уточнення організаційної форми.

3. *Відсутність орієнтації на перспективу.* Перспективний розвиток підприємства потребує з боку вищих керівників усе більшої уваги до стратегічних завдань і зміни організаційних форм управління.

Завдання та запитання для самоперевірки

1. *Назвати основні чинники удосконалення системи управління.*
2. *Охарактеризувати системність формування організаційних форм управління.*
3. *Які є критерії ефективності побудови організаційних форм управління?*
4. *Розкрити методи проектування організаційних форм управління.*
5. *Які є основні типи організаційних моделей?*
6. *Назвати етапи процесу формування організаційної структури.*
7. *Визначити основні причини необхідності коригування організаційних форм управління.*

СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

- *Огляд розвитку малого бізнесу*
- *Проблеми становлення малого бізнесу в Україні*

4.1. Стан розвитку малого бізнесу

Одним з найважливіших і водночас найскладніших стратегічних завдань розвитку суспільства є здійснення структурних змін в економіці.

Для України, як і для інших постсоціалістичних країн, які об'єктивно і вимушено були поставлені тотальною системною кризою адміністративно-планової економіки перед необхідністю трансформації системи управління, ці питання є особливо актуальними. Здійснення процесу реструктуризації та стратегічної економічної переорієнтації потребує тривалого часу, значних інвестиційних ресурсів і адекватної державної політики. Досвід переходу від командних до ринкових засад господарювання, описаний в науковій літературі, не враховує особливостей деформації економічних відносин при соціалізмі, тому проблеми структурної трансформації закономірно стають провідними в сучасній Україні.

Мале і середнє підприємництво виокремлюється у загальних межах ринкової трансформації та справедливо посідає одне з чільних місць у формуванні механізму саморозвитку ринку, тому що в умовах дестабілізації економіки та обмеження фінансових ресурсів насамперед суб'єкти підприємництва, які

не потребують великих стартових інвестицій, спроможні за певної підтримки стимулювати розвиток економічної конкуренції та найшвидше і найефективніше розв'язати проблеми монополізації. Створення цивілізованого ринку товарів і послуг, сприяння зростанню бюджетів регіонів та всієї держави за рахунок створення нових робочих місць і відповідно зростання кола платників податків, відродження вітчизняного товаровиробника значною мірою залежать від розвитку підприємництва. Малий бізнес швидше реагує на зміни економічної кон'юнктури та пристосовується до нових умов, оперативно перебудовується, заповнює ринкові ніші, задовольняючи при цьому потреби населення у товарах та послугах, характерних для даного регіону, що переконливо доведено світовою економічною практикою.

В умовах перехідної економіки, коли спостерігається зростання кількості людей, які потребують соціальної допомоги (особи, що втратили роботу, звільнені в запас військовослужбовці, випускники середньої та вищої школи, працездатні пенсіонери, жінки), малий бізнес створює можливість залучення цих категорій населення до сфери продуктивної діяльності, надання їм можливості як просто фізичного виживання, так і відчуття власної соціальної значущості.

Власники та керівники малих підприємств, які беруть участь у розподілі прибутків, гостро зацікавлені у розробці та впровадженні нових досягнень науково-технічного прогресу, вбачаючи в них запоруку відчутного зниження собівартості кінцевого продукту і підвищення його конкурентоспроможності на ринку, тому саме малий бізнес є джерелом інновацій — понад 60 % новітніх розробок у світі здійснено незалежними виробниками та невеликими компаніями.

На долю малих та середніх підприємств в розвинених країнах припадає до 90–95 % підприємств, 50–60 % виробництва валового національного продукту, 50 % робочих місць.

Для визнання економіки як ринкової за критеріями міжнародної практики критична маса підприємств малого бізнесу має складати не менше одного діючого підприємства на 20–30 мешканців конкретної території. У національній економіці України сектор малого і середнього підприємництва ще не має такого великого впливу на соціально-економічний стан суспільства, на

становлення середнього класу — основи стабільності демократичної держави, як у країнах з розвинутою економікою.

В Україні на сучасному етапі підприємництво все ще знаходиться в стадії започаткування. Причинами цього є економічні кризи, фінансова нестабільність, низька купівельна спроможність населення, неплатоспроможність основних виробничих підприємств, відсутність вільних обігових коштів, недосконале законодавство, недостатня державна підтримка малого і середнього підприємництва, що в цілому передбачає дуже жорсткі умови виживання на ринку, що, у свою чергу, спонукає більшість малих підприємств використовувати бартер та різноманітні суперечності в чинному законодавстві, недоліки системи ціноутворення. Але водночас відбувається процес поступового формування інфраструктури, сприятливої для підприємництва, утверджуються засади демократії, формується законодавство.

Прийнятий в 1991 р. Закон “Про підприємства в Україні” ідентифікував малі підприємства за чисельним складом: у промисловості та будівництві до 200 осіб, у невиробничій сфері до 25 осіб, у торгівлі до 15 осіб.

Указом Президента України “Про державну підтримку малого підприємництва” (1998 р.) було введено нові критерії, що передбачали виокремлення мікропідприємства з працюючим персоналом до 10 осіб та обсягом річної реалізації продукції (послуг) на суму до 250 тис. грн, а також малих підприємств (до 50 осіб з річним виторгом до 1 млн грн).

У 2002 р. середньорічна чисельність працюючих на малих підприємствах становила 8 осіб. Оскільки уряд визначає головні напрями соціально-економічної політики і суб’єкти державної підтримки малого бізнесу, виходячи з чіткого і обґрунтованого визначення критеріїв малого та середнього бізнесу, вони мають дуже важливе значення для життя країни. Але визначення показника оптимальної кількості малих підприємств є досить проблематичним: воно залежить від конкретних потреб населення у конкретних товарах і послугах, платоспроможності населення, рівня розвитку ринкових відносин, якісних характеристик підприємницьких структур. Потрібна кількість малих підприємств визначатиметься в Україні поступово в контексті утвердження малого бізнесу. Більш вагомими постають якісні його особливості. Загалом можна стверджувати, що частка ма-

лого та середнього підприємництва у валовому національному продукті України у 8–13 разів менша, ніж в економічно розвинених країнах.

Дані Держкомстату України (Статистичний щорічник за 2001 р.) та Держкомітету України з розвитку підприємництва, наведені в табл. 4.1, демонструють значущість малих та середніх підприємств в різних країнах.

Таблиця 4.1

Показники розвитку малого бізнесу

Країни	Кількість МСП* (тис.)	Кількість МСП* на 1000 жителів	Працюють в МСП* (млн. чол.)	Частка МСП* в загальній чисельності працюючих (%)	Частка МСП* в ВВП (%)
Великобританія	2630	46	13,6	49	50–53
Німеччина	2290	37	18,5	46	50–52
Італія	3920	68	16,8	73	57–60
Франція	1980	35	15,2	54	55–62
США	19300	74,2	70,2	54	50–52
Японія	6450	49,6	39,5	78	52–55
Росія	844	5,65	8,3	13	10–11
Україна	217	4,4	1,7	6	6–7

* МСП — малі та середні підприємства.

Гострою проблемою в господарській практиці є відсутність науково-методичних розробок, пов'язаних зі створенням організаційних форм управління. Нормативно-правова база функціонування підприємництва як форми ділової активності в умовах ринкової економіки залишається суперечливою, недосконалою та нестабільною. Так, процедура реєстрації малих підприємств (МП) є дуже дорогою, складною та тривалою. Система ліцензування та патентування також дуже ускладнена. Гальмує діяльність і надлишкова кількість контролюючих органів та дублювання ними функцій, часті перевірки, всупереч тому, що в більшості нормативних документів не подається детального

обґрунтування підстав для перевірок, тому найчастіше підставою є письмовий дозвіл керівника державного органу. У цьому ж контексті слід розглядати й таке специфічно вітчизняне негативне явище, як переведення на часткове самофінансування деяких контролюючих органів.

Підсумовуючи, варто зазначити, що ані уряд, ані парламент не приділяли належної уваги розвитку малого бізнесу в Україні в плані прийняття таких законів, які б сприяли розвитку цього сектора економіки. Сьогодні в Україні існують численні перешкоди для розвитку малого підприємництва, першою з яких є відсутність чіткої сформованої системи правових актів, державної політики у сфері підтримки малого підприємництва. Крім цього, на розвитку підприємств малого та середнього бізнесу негативно позначається відсутність реальних механізмів фінансово-кредитної сфери. Незважаючи на те, що в Україні створений Фонд підтримки підприємств, а також діє чимало комерційних банків, частина з яких співпрацює по лінії ЄБРР, більшість суб'єктів малого підприємництва не мають можливості одержувати кредити за тими ставками, що їм пропонують. Гальмують розвиток підприємств малого та середнього бізнесу адміністративні бар'єри у питаннях реєстрації, сертифікації, системи контролю, регулювання орендних відносин тощо, а також сильний податковий пресинг і обтяжлива система звітності. Для вирішення проблем, що нагромадилися у цій сфері, необхідний комплексний підхід, тобто прийняття нових законів, зменшення податкового тиску, удосконалення системи кредитування малого бізнесу і подальше впровадження спрощеної системи оподаткування та звітності і т. ін.

Зарегульованість, адміністративні бар'єри, як правило, викликані необ'єктивними чинниками, їх усунення потребує, насамперед, політичної волі, а не значних матеріальних витрат. Крім того, без розвитку малого підприємництва неможливе формування середнього класу — надійного фундаменту демократичного суспільства.

Статистичні підрахунки не беруть до уваги тіньовий сектор, у якому, на думку багатьох спеціалістів, в Україні функціонує до 60 % малих підприємств. Наприклад, спеціалісти Світового банку визначають щорічний внесок МП у ВВП України в розмірі 40–50 %.

4.2. Проблеми становлення малого бізнесу в Україні

Щорічно зменшується питома вага діючих малих підприємств у кількості зареєстрованих, і це — також своєрідна особливість вітчизняного сектора малого бізнесу. Наприклад, у 1992 р. реально функціонувало тільки 49,4 % МП від кількості зареєстрованих, у 1993 р. — 47,7 %, у 1994 р. — 37,3 %. Подібна тенденція зберігалася також у 1999–2003 роках. Питома вага малих підприємств, що випускали продукцію та надавали послуги, становила в 2000 р. 75,2 % загальної кількості малих підприємств, у 2001 р. — 74,8 %, у 2002 р. — 74,2 %, у 2003 р. — 73,4 %.

Наведені показники яскраво ілюструють як несприятливі умови для діяльності МП, так і практику переходу багатьох з них у тіньовий сектор. Станом на середину 2000 р., за інформацією Державної податкової адміністрації, в Україні виявлено 2625 фіктивних фірм, але законодавчого визначення поняття “фіктивна фірма” в юрисдикції України не існує, що дозволяє державним контролюючим органам чинити всіляке свавілля відносно підприємців.

В умовах переходу до ринкових відносин в Україні було визначено три шляхи становлення малих підприємств:

- у процесі приватизації державних підприємств;
- у процесі демонополізації, роздрібнення державних підприємств;
- створення нових МП.

У перехідний період найреальнішим і найперспективнішим є третій шлях становлення приватного підприємництва, про що свідчать дані, наведені в табл. 4.2 (с. 77–79).

Зразки установчого договору і статуту наведені в додатках 1 і 2.

У процесі реєстрації підприємства державні органи вимагають низку додаткових документів, а саме:

- витяг із протоколу загальних зборів засновників про вибори або призначення керівника підприємства, уповноваженого зареєструвати підприємство в державних органах управління;
- якщо одним із засновників є юридична особа, необхідно надати нотаріально засвідчену копію свідоцтва про його державну реєстрацію;

Таблиця 4.2

Послідовність етапів створення малих підприємств в Україні

Зміст етапу	Вихідні документи	Виконавці
1	2	3
<i>I етап — підготовчий</i>		
Обговорення доцільності створення підприємства	Протокол зборів засновників	Засновники
Формування ініціативної робочої групи	Рішення (наказ) власника чи протокол засновників про формування ініціативної робочої групи	Власники (засновники)
Вивчення кон'юнктури ринку, наявності потужностей, робочої сили, матеріальних ресурсів	Бізнес-план, техніко-економічне обґрунтування створення підприємства	Ініціативна група, (засновники)
Стартове фінансове забезпечення підприємства	Рішення засновників про виділення фінансових коштів або угода фізичних осіб про формування статутного фонду	Засновники
<i>II етап — розробка документів для створення підприємства</i>		
Підготовка проектів установчих документів	Установчий договір або рішення власника (протокол зборів, наказ)	Засновники
Підготовка проекту Статуту підприємства	Статут підприємства	Засновники
<i>III етап — організаційна робота зі створення підприємства</i>		
Проведення установчих зборів і вибори (призначення) керівника	Протокол зборів засновників або наказ власника	Засновники
Підписання та затвердження установчого договору та Статуту підприємства	Установчий договір (наказ), Статут підприємства	Засновники
Видання наказу про створення підприємства	Наказ керівника підприємства	Керівник підприємства
<i>IV етап — реєстрація документів</i>		
Реєстрація установчих документів в органі державної адміністрації	Свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності — юридичної особи	Відділ державної адміністрації
Реєстрація в податковій інспекції	Довідка про взяття на облік платника податків	Державний податковий орган

Продовження табл. 4.2

1	2	3
Реєстрація в районному центрі зайнятості населення	Повідомлення платнику внесків в Державний фонд сприяння зайнятості населення	Керівник підприємства, районний центр зайнятості
Реєстрація в районному відділі Пенсійного фонду	Довідка (для пред'явлення в банк); повідомлення про тарифи страхових внесків і рахунок банку для сплати внесків	Керівник підприємства, районний відділ Пенсійного фонду України
Реєстрація в управлінні статистики Державного комітету статистики України	Довідка про внесення до єдиного державного реєстру підприємств та організацій України	Керівник підприємства, міське (районне) управління статистики
Реєстрація у Фонді соціального страхування України	Повідомлення страхувальнику про тарифи, рахунок банку для сплати внесків і строки подання розрахункових відомостей	Керівник підприємства, міське (районне) відділення Фонду соціального страхування
Відкриття рахунків у банку	Розрахунковий рахунок, валютний рахунок	Керівник і головний бухгалтер підприємства
<i>V етап — розробка документів, що регламентують функціонування підприємства</i>		
Розробка документів про основні принципи оплати праці персоналу	Положення, затверджене загальними зборами або керівником підприємства	Фахівці підприємства, керівник
Вибір організаційної структури підприємства	Схема організаційної структури. Штатний розклад, кошториси	Керівник підприємства
Визначення порядку та напрямів розподілу чистого прибутку	Положення, затверджене загальними зборами або керівником підприємства	Керівник і фахівці підприємства
Розробка документів про оплату праці керівництва підприємства	Кошторис витрат і штатний розклад апарату управління, затверджений загальними зборами засновників	Керівник і фахівці підприємства

1	2	3
Розробка положення про внутрішній розпорядок підприємства	Положення про режим роботи підприємства	Керівник і фахівці підприємства
Проведення зборів трудового колективу	Колективний договір	Загальні збори працівників, профспілковий орган, керівник
Розробка і затвердження ескізів печаток і штампів	Ескізи печаток і штампів	Керівник і фахівці підприємства

- якщо одним із засновників є іноземна юридична особа, вона має надати документ про реєстрацію у країні її місцезнаходження (витяг з торговельного, банківського або судового реєстру). Цей документ засвідчується за місцем видачі, перекладається українською мовою і засвідчується у консульському закладі України або у посольстві відповідної країни;
- договір про оренду приміщення або довідку про наявність власного приміщення, адреса якого є юридичною адресою підприємства, що реєструється;
- довідку банківської установи про сплату 30 % статутного фонду (для товариства з обмеженою відповідальністю);
- довідку банківської установи про відкриття тимчасового розрахункового рахунку підприємства, що реєструється;
- реєстраційну картку, що є одночасно заявою про державну реєстрацію;
- квитанцію про сплату реєстраційного збору;
- документ, що засвідчує сплату власниками внеску до статутного фонду підприємства;
- рішення антимонопольного комітету про згоду на створення (злиття, приєднання) підприємства;
- відомості (листи з обліку кадрів) про керівника підприємства і головного бухгалтера;
- заяву до районного відділу внутрішніх справ для оформлення дозволу на виготовлення печатки та штампів;
- витяг із статуту на право мати банківський рахунок і печатку;

- зразки (ескізи) печатки і бланків у двох примірниках;
- довідку банку про відкриття постійних рахунків;
- копію свідоцтва про державну реєстрацію;
- ліцензії на необхідні види підприємницької діяльності (за окремим переліком додаткових документів, що необхідні ліцензійному органу).

За наявності інтелектуальної власності в статутному фонді створюваного підприємства державні органи реєстрації вимагають у засновників документ про проведення аудиторської перевірки стосовно наявності та розміру такої власності.

Досвід створення підприємств в Україні свідчить, що процес збирання і підготовки документів для реєстрації підприємства та реєстрації фактично розтягується на термін від двох до чотирьох місяців.

Одним з найважливіших чинників впливу на розвиток малого бізнесу та особливості його функціонування є податкова політика. Так, у промислово розвинених країнах вона досить ефективно розв'язує проблеми цілеспрямованого розвитку підприємництва, зокрема, через систему податкових пільг. Хоча система пільгового оподаткування малого підприємства в різних країнах неоднакова, проте спільними залишаються:

- пільги стосовно податку на прибуток підприємств у розмірі частки капіталовкладень у нове устаткування, будівництво;
- неоподаткованість створених за рахунок прибутків фондів спеціального призначення;
- зниження податкових ставок на прибуток малих підприємств;
- запровадження пільгового єдиного податку;
- створення неоподаткованого резерву;
- застосування механізму прискореної амортизації.

В Україні податкова система виступає лише фіскальним засобом поповнення бюджету, а не механізмом заохочення ділової активності. При цьому упродовж 90-х років XX ст. спостерігалася тенденція до збільшення оподаткування загалом, що зменшувало власні кошти розвитку малих підприємств.

У 1992 р. Декретом Кабінету Міністрів України “Про податки на прибуток підприємств і організацій” було відмінено існуючі податкові пільги, без компенсації альтернативними засобами підтримки. Законом України “Про державний бюджет України на 1994 р.” взагалі не передбачалося будь-яких пільг в оподат-

куванні МП. Відповідно до Закону України “Про оподаткування прибутку підприємств”, з 1 січня 1995 р. МП оподатковуються на загальних підставах, єдиних для всіх суб’єктів ринкової економіки (нагадаємо, що попереднім Законом передбачалася сплата 50 % від сплати податку першого року функціонування).

У процесі становлення малого бізнесу в Україні у 90-х роках минулого століття наочно прослідковувалася неефективність його галузевої структури.

Найбільша кількість МП зайнята у посередницькій та торговельній сферах, зокрема, у сфері обертання продукції здебільшого закордонного виробництва (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Галузева структура малих підприємств України у 2000 році, %

Галузі народного господарства	Кількість продукції	Випуск
Усього по галузях	100,0	100,0
У тому числі:		
Сільське господарство, мисливство та лісове господарство	3,6	5,8
Промисловість	15,8	26,9
Будівництво	8,4	14,5
Оптова та роздрібна торгівля	46,4	24,1
Готелі та ресторани	3,5	3,0
Транспорт	3,9	7,1
Операції з нерухомістю	12,1	13,1
Колективні та особисті послуги	3,4	2,4
Інші	2,9	3,1

Досить незначний відсоток малих та середніх фірм функціонує у виробничих галузях та сфері соціальних послуг.

Детальніше основні тенденції і динаміку розвитку малого бізнесу в галузевому розрізі у 90-х роках ХХ ст. відображає наведена нижче порівняльна табл. 4.4 (с. 82), складена за даними Держкомстату України (статистичні щорічники України за 1992 р., 1997 р. та за 2000 р.).

Як бачимо, спостерігається виражена тенденція концентрації МП у галузях, де швидше окуповується капітал, немає потреби у великих матеріальних затратах та інвестиціях.

Таблиця 4.4

Тенденції розвитку підприємств малого бізнесу в Україні, %

Галузь	Рік		
	1992	1997	2001
Торгівля	27,5	52	42,9
Промисловість	20,8	14	16,1
Будівництво	18,4	10,5	8,5
Транспорт	2,4	2,2	4,2
Охорона здоров'я	3	1,9	1,0
Освіта	1,9	0,8	0,8
Сільське господарство	1,8	0,9	4,3
Інші	24,2	17,7	22,2

За кількістю малих господарських суб'єктів Україна катастрофічно відстає не лише від економічно розвинених країн, але й від більшості країн з перехідною економікою. Таким чином, умови становлення малого бізнесу в Україні характеризуються такими чинниками:

- по-перше, упередженням й негативним ставленням до ініціативних людей, які активно працюють і заробляють гроші, — на жаль, не лише більшість наших пересічних співгромадян, але й чимало державних чиновників, тобто тих, хто безпосередньо впливає на зміст соціально-економічної політики в органах законодавчої і виконавчої влади, чинять відчутний гальмівний вплив на загальну ситуацію в економіці;
- по-друге, економічні реформи, що проводяться для розвитку малого бізнесу, мають низку хиб, зокрема держава встановлює високий рівень фіскального стягнення податків з прибутків підприємств, як наслідок — зникають стимули до збільшення обсягу виробництва, обмежується платоспроможний попит; відбувається спроба уряду забезпечити перехід до ринку адміністративними методами, тобто зверху; практично відсутні джерела формування первісного капіталу для масового створення малих та середніх підприємств;
- по-третє, важливою проблемою розвитку підприємництва виступає суперечливість і нестабільність нормативно-правової бази у сфері малого бізнесу;
- по-четверте, наявні фінансові проблеми;

- по-п'яте, існують численні адміністративні бар'єри для розвитку підприємницькій діяльності.

Завдання та запитання для самоперевірки

- 1. Охарактеризувати стан розвитку малого та середнього бізнесу в економічно розвинених країнах.*
- 2. Які є основні чинники гальмування розвитку малого бізнесу в Україні?*
- 3. Розкрити послідовність створення підприємств бізнесу в Україні.*
- 4. Які є проблеми у формуванні малого бізнесу в Україні?*

КОНЦЕПЦІЯ СТВОРЕННЯ БАГАТОПРОФІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЇХ ФОРМУВАННЯ

- *Концепція створення багатопрофільних підприємств*
- *Методологічні підходи до формування економічної стратегії багатопрофільних підприємств*
- *Визначення параметрів економічної стратегії*
- *Алгоритм формування економічної стратегії вкладень*

5.1. Концепція створення багатопрофільних підприємств

У процесі трансформації підприємств виникла така організаційна форма управління, як багатопрофільне підприємство.

Багатопрофільне підприємство являє собою виробничо-господарську форму, що складається з різних видів структур, які взаємодіють між собою. Їх призначення — виробництво та реалізація продукції (послуг), на які є попит з боку користувачів.

Багатопрофільне підприємство може містити різні види структур: виробничу, економічну, технологічну, торговельну, інформаційну, структуру апарату управління.

Орієнтовну структуру багатопрофільного підприємства, що виробляє однорідну продукцію, наведено на рис. 5.1 (с. 85).

Виробнича структура — це та частина підприємства, що складається з виробничих підрозділів: цехів, ділянок тощо. Між елементами структури існують певні відносини, які регламентуються процесами виконання таких фаз:

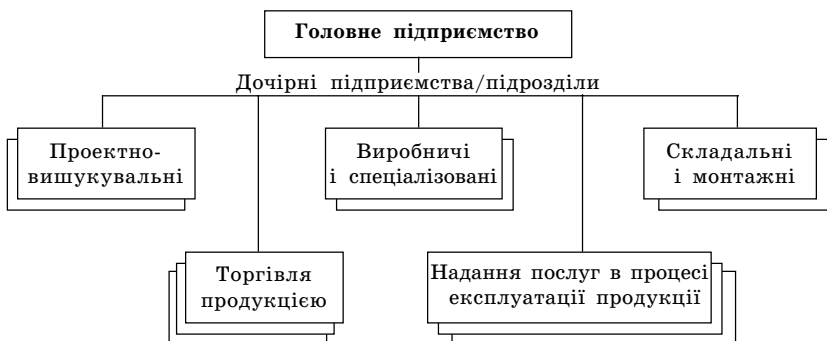


Рис. 5.1. Орієнтовна структура багатопрофільного підприємства

- створення нової продукції (дослідження, конструювання, виготовлення тощо);
 - придбання ресурсів для виготовлення продукції;
 - переробка ресурсів в кінцеву продукцію згідно з технологією;
 - реалізація продукції (реклама, ціноутворення, продаж тощо).
- Виробнича і технологічна структури взаємопов'язані.

Технологічна структура призначена для з'єднання засобів і предметів праці, сировини, матеріалів в єдиному виробничому процесі. Відносини елементів технологічної та виробничої структури породжують технологічні зв'язки.

Соціальна структура характеризує склад працівників апарату, їх розподіл за професійно-кваліфікаційним рівнем, освітою, інтелектом тощо. Соціальна структура формується людьми та міжособистісними, міжгруповими відносинами.

Економічна структура базується на певних поняттях діяльності, а її елементи являють собою економічні показники, що зафіксовані в документах, нормативах тощо. Процес їхньої обробки та використання складає документообіг.

Організаційна структура управління (ОСУ) виступає як єдність виробничої, технологічної, економічної, інформаційної та соціальної структур (рис. 5.2).

Організаційна сукупність зв'язків формує відносини, що відображають можливі та необхідні обміни (матеріальні, інформаційні) між різними видами структур. Залежно від конкретної ситуації природа зв'язків може бути різною — матеріальні потоки, постачання готової продукції, обмін інформацією,

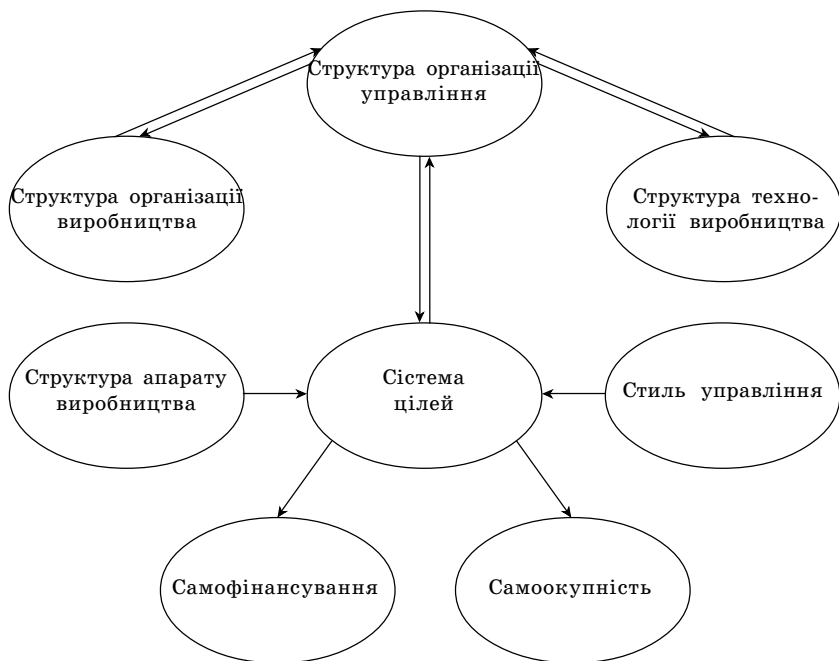


Рис. 5.2. Блок-схема технології формування організаційної структури управління

потоки управлінських дій (у структурі апарату). Роль ОСУ полягає в забезпеченні вибору такої мережі зв'язків, яка б суттєво спростила управління та підвищила його надійність. Орієнтовну організаційну структуру багатoproфільного підприємства наведено на рис. 5.3 (с. 87).

Впровадження економічних методів управління вимагає обґрунтованого втілення низки організаційних, економічних та управлінських заходів, підпорядкованих єдиній стратегії структурної перебудови підприємств.

Під економічною стратегією суб'єктів підприємницької діяльності (СПД) розуміємо таку форму організації господарювання, яка шляхом раціонального використання власних фінансово-виробничих та маркетингових можливостей всіх підрозділів СПД забезпечує ефективну взаємодію з учасниками інвестиційного процесу,

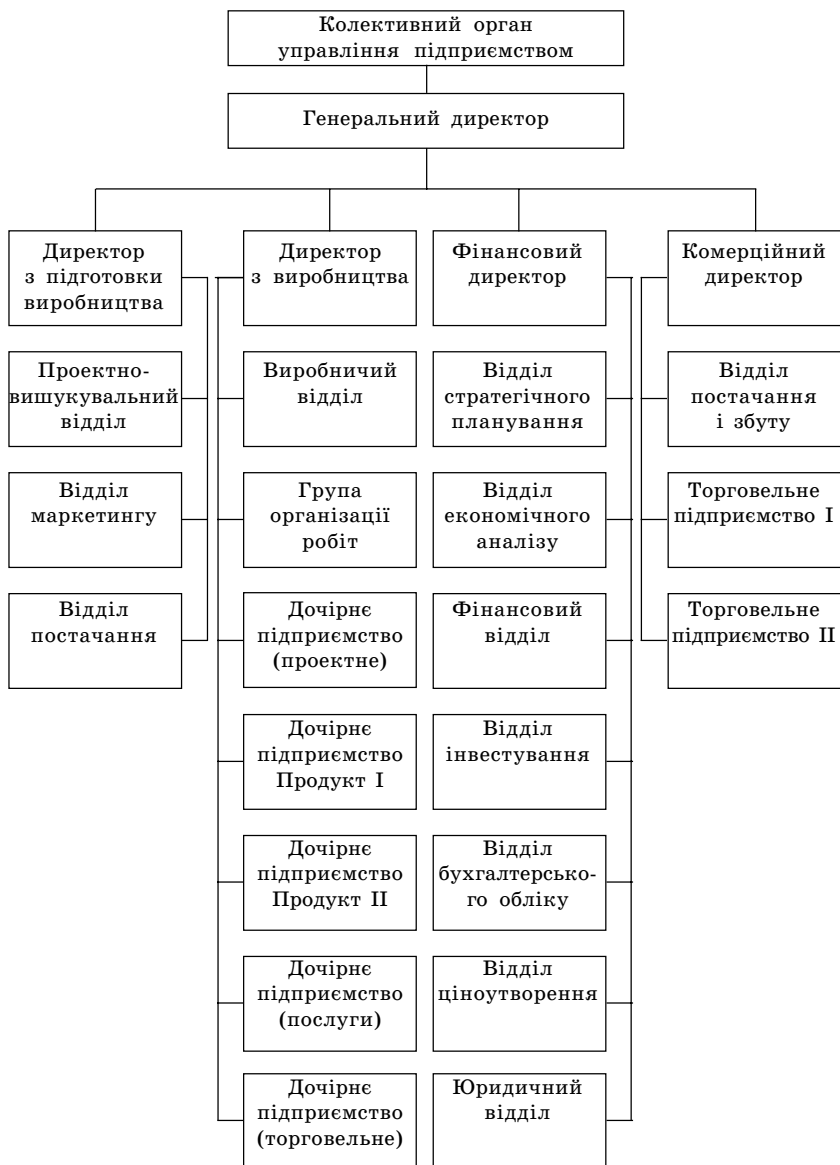


Рис. 5.3. Організаційна структура багатoproфільного підприємства

високу результативність підприємства в цілому і його господарських одиниць. Характер діяльності багатопрофільних підприємств передбачає стратегію диверсифікації, тому виникає необхідність науково-аналітичного підходу до розподілу обмежених ресурсів між господарськими одиницями за видами діяльності.

Структуру концептуальних складових економічної стратегії багатопрофільних підприємств в сучасних ринкових умовах України відображено структурно-логічною схемою (рис. 5.4 на с. 89 і 5.5 на с. 90).

Концепція економічної стратегії об'єктів господарювання містить:

- макроекономічні передумови щодо стану конкретної галузі та інвестиційних процесів у цілому;
- загальну характеристику підприємства і його господарських підрозділів (оцінка поточного стану виробництва, фінансів, технологій, кадрів, активів, основного капіталу, рентабельності тощо);
- характеристики видів діяльності, оцінку перспектив щодо скорочення/зростання обсягів з урахуванням власних можливостей і поелементної структури цих показників щодо витрат/надходжень;
- оцінку потенційно привабливих для інвестування проєктів на основі достовірної системи параметрів (умови участі підприємства в проєкті, критерії надійності співінвесторів та фінансово-кредитних установ);
- результати використання стратегій окремо по господарських одиницях і в цілому по підприємству за видами діяльності;
- принципи формування економічної стратегії багатопрофільних підприємств;
- методику підготовки, оптимізації і економічної оцінки стратегії вкладень;
- реалізацію завдань з формування раціональних параметрів економічної стратегії;
- впровадження економічної стратегії відповідно до аналітично обґрунтованих параметрів;
- економічну оцінку результатів реалізації стратегії.

Макроекономічні передумови формування економічної стратегії багатопрофільних підприємств містять оцінки стратегічних пріоритетів розвитку конкретної галузі та інвестиційних про-

цесів у країні, форми і механізми грошово-кредитного регулювання, ефективність антикризових та антиінфляційних заходів, податкове регулювання підприємницької діяльності, попит інве-

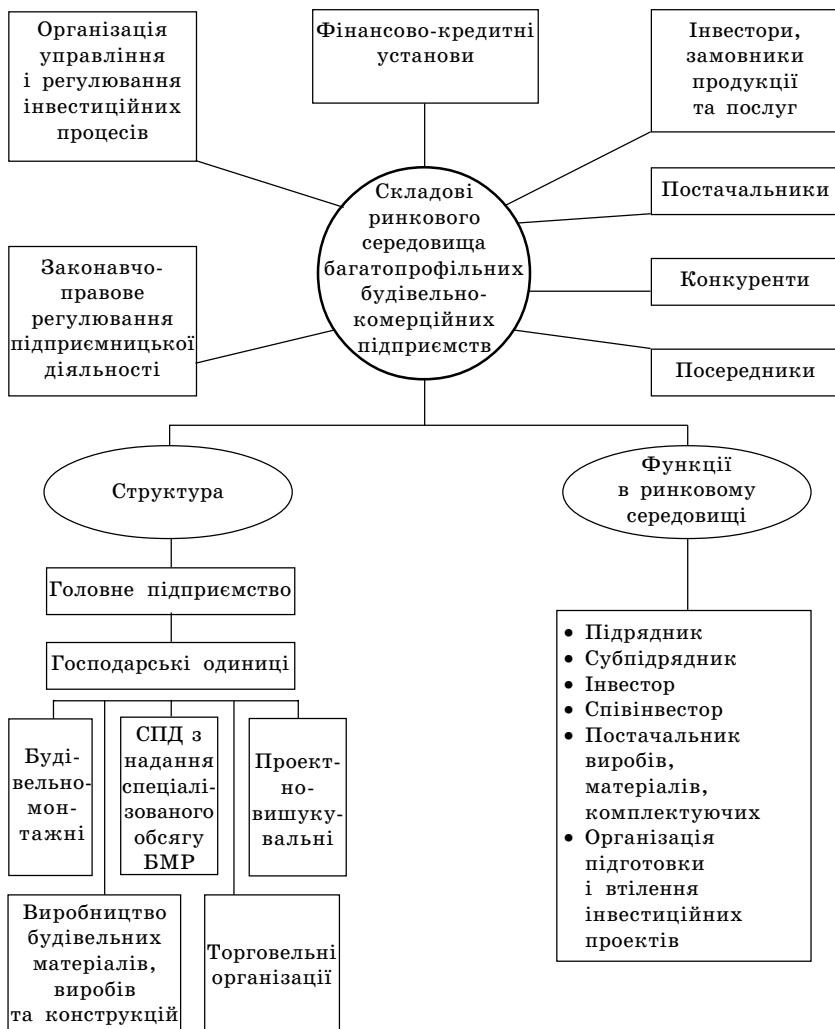
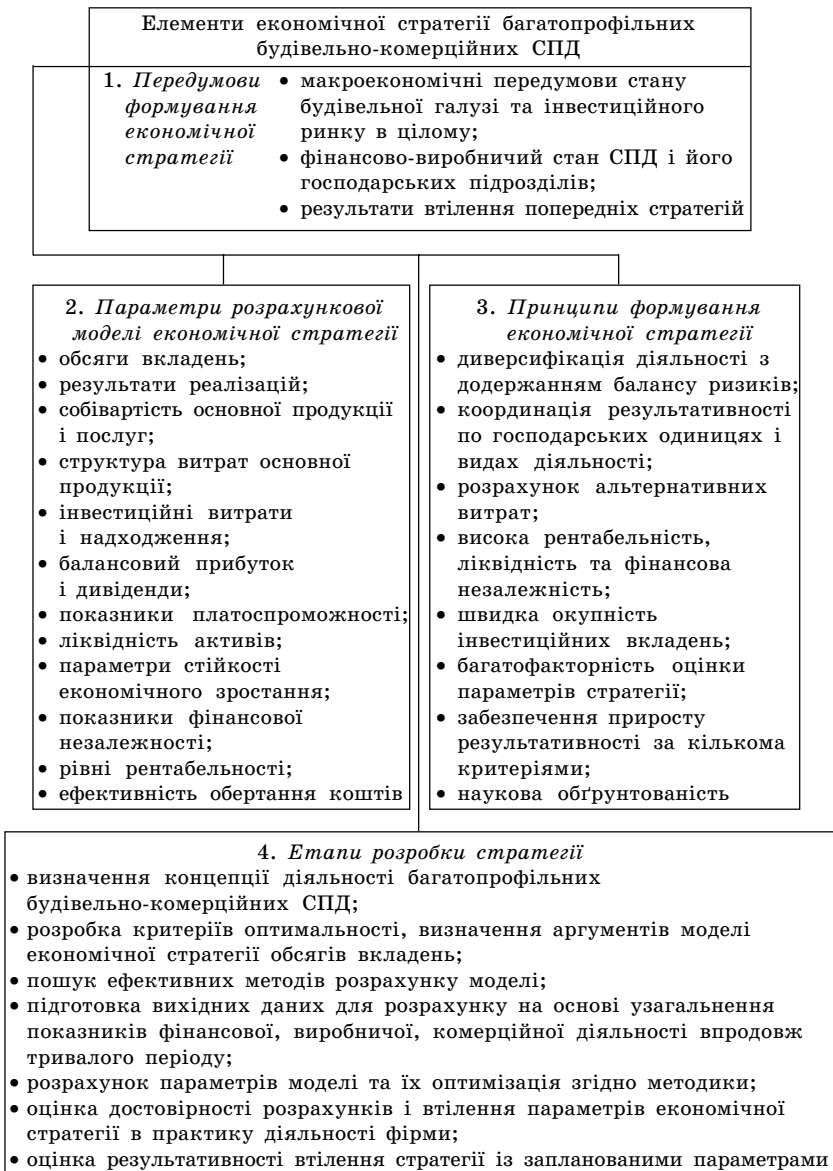


Рис. 5.4. Багатопрофільні підприємства в ринковому середовищі



**Рис. 5.5. Структура складових економічної стратегії
багатoproфільних підприємств**

сторів та замовників на продукцію і послуги, перспективи втримання і розширення обсягів діяльності на ринкових сегментах, інвестиційний, виробничий та технологічний ризики. Макроекономічні передумови реалізуються в економічній стратегії опосередковано — через механізми факторних досліджень економічної структури основних показників діяльності (прибуток, рентабельність, обсяги реалізації тощо) та через ефективний розподіл чинників виробництва з урахуванням перспектив макроекономічного розвитку.

Результати впровадження попередніх стратегій є важливою умовою формування нової стратегії. Ці результати висвітлюють ефективність розподілу всіх внутрішніх змінних організації (основних фондів, обігових засобів, прибутку, кадрів тощо) за допомогою систем бухгалтерської звітності та економічного аналізу.

Основними завданнями такої оцінки стану СПД є:

- оцінка динаміки абсолютних показників фінансових результатів;
- оцінка можливих резервів зростання прибутку і рентабельності;
- аналіз нижньої межі прибутку та інших економічних обмежень;
- визначення спрямованості та ступеня впливу окремих чинників на суму прибутків та рівень рентабельності;
- оцінка внеску кожної господарської одиниці в загальну величину економічних чинників, визначення напрямів зростання, обмеженого зростання та скорочення діяльності по окремих видах;
- оцінка діяльності, ефективності змінних та постійних витрат, зростання чи спаду обсягів, структури номенклатури продукції та послуг;
- оцінка рентабельності виробничих фондів і чинників її зростання;
- оцінка чинників фінансової залежності, ліквідності, забезпеченості власними обіговими коштами та інших показників, що свідчать про рівень фінансової стабільності, платоспроможності, ліквідності активів.

При аналізі стану СПД необхідно приділити значну увагу ефективності використання обігових засобів (ділової активності) шляхом мінімізації авансових обігових коштів, що забезпечує одержання максимально високих виробничих (обсяг виробництва,

номенклатура і якість продукції та послуг) і фінансових (прибуток, рентабельність) результатів господарчої діяльності організації. Економічна стратегія має бути спрямована на забезпечення випередження темпів приросту обсягів реалізації продукції, послуг над темпами приросту обігових коштів, на збільшення питомих обсягів реалізації, що приведені на одиницю обігових коштів.

Фінансово-економічні показники і параметри моделі економічної стратегії СПД мають висвітлювати і вірогідність банкрутства, забезпечувати прийняття раціональних рішень стосовно його віддалення, а також темпи економічного зростання. Параметри стратегічної моделі мають раціонально узгодити внутрішні та зовнішні джерела зростання активів. Додаткова емісія акцій або залучення банківських кредитів мають бути оптимальними, оскільки зі збільшенням частки залученого капіталу змінюються й умови кредитування, а СПД збільшує витрати з обслуговування кредитів. Оцінку фінансової стійкості та незалежності в СПД можна визначити шляхом використання показників забезпеченості власними обіговими коштами, ліквідності поточних активів, фінансової незалежності за допомогою двофакторної моделі банкрутства та індексу Альтмана.

Наведені чинники дають підставу сформулювати такі основні принципи формування економічної стратегії багатопроектних підприємств:

- диверсифікація діяльності, використання порівняльних переваг різних напрямів основної, інвестиційної, комерційної діяльності з додержанням балансу ризиків;
- максимізація ефекту економічної діяльності в інтересах кожної господарської складової та підприємства в цілому;
- спрямованість стратегії на економічне зростання;
- забезпечення раціональної фінансової незалежності і високої ліквідності активів;
- багатofакторність параметрів економічної стратегії, забезпечення приросту результативності за кількома критеріями;
- наукова обґрунтованість моделі економічної стратегії та критеріїв її раціональності, достовірність результатів розрахунку її параметрів.

Принцип диверсифікації діяльності є основоположним, оскільки зумовлений економічною природою діяльності СПД. Диверсифікація діяльності дозволяє використати порівняльні переваги різних видів виробничої, інвестиційної, комерційної та іншої діяльності. Під порівняльними перевагами слід розуміти здатність того чи іншого виду діяльності (що здійснюється однією чи кількома господарськими одиницями СПД) давати більшу економічну результативність при відносно менших альтернативних витратах за певної кон'юнктури ринку та наявних ресурсах. Диверсифікація діяльності дозволяє знизити показники виробничого, технологічного та інвестиційного ризиків, а також ймовірності виникнення непередбачених фінансових, виробничих та інших витрат (зниження прибутку, втрата капіталу, зрив термінів тощо) в ситуації невизначеності умов виробничої, фінансової, інвестиційної діяльності. Невиправданий ризик може призвести до втрати фінансової незалежності чи банкрутства СПД, а його необґрунтована “мінімізація” — до упущеної вигоди і навіть до втрати ринку, тому ризики слід ретельно досліджувати і враховувати при формуванні господарсько-інвестиційного портфеля СПД. Параметри ризику можуть вимірюватися різними методами — шляхом розрахунку середньоквадратичного відхилення, коефіцієнта варіації, експертними методами щодо кожного виду діяльності, інвестиційного проекту чи фінансового інструменту.

Принцип максимізації ефекту економічної діяльності означає, що при формуванні економічної стратегії СПД слід виділити з набору виробничих можливостей оптимальне сполучення обсягів та інших чинників щодо кожного з видів виробництва (інвестиційних, фондових інструментів) в структурі господарчого портфеля.

Принцип високої рентабельності означає спрямування стратегії на ті види виробництва, інвестиційні проекти та фондові інструменти, що забезпечують найвищу рентабельність. Цей показник характеризує відносну прибутковість, виміряну у відсотках до витрат коштів чи майна. У практиці фінансового аналізу зручно розподіляти показники рентабельності за видами діяльності: рентабельність продукції, послуг, виробничих фондів і всього майна, вкладень (інвестицій), цінних паперів.

Найповніше уявлення про рентабельність вкладення коштів у виробничу діяльність дає відношення прибутку до функціонуючих засобів, особливо коли в чисельнику береться прибуток від реалізації товарів, продукції, робіт, послуг. Функціонуючі засоби дорівнюють середньорічній вартості всіх засобів підприємства за вирахуванням інвестицій та, наприклад, незавершеного будівництва. Для підприємця цей показник має вирішальне значення, оскільки в ньому враховано, з одного боку, прибуток від основної діяльності без врахування сплачених і одержаних відсотків, дивідендів та позареалізаційних доходів, а з другого — кошти, безпосередньо зайняті у виробничій діяльності.

Рентабельність власних коштів дозволяє визначити ефективність використання вкладень коштів у підприємство і порівняти її з можливим прибутком від вкладення цих засобів в інші цінні папери. Рентабельність власних засобів, розрахована як відношення чистого прибутку до середньорічної суми власних коштів, відображає, скільки чистого прибутку “заробила” одна грошова одиниця власних засобів. При цьому слід співставити рентабельність всіх засобів підприємства з рентабельністю власних засобів, розрахованих по чистому прибутку. Різниця між цими показниками зумовлена залученням суб’єктом підприємницької діяльності зовнішніх джерел фінансування. Якщо підприємство за рахунок залучення позикових коштів одержує більше прибутків, ніж воно має сплатити відсотків за ці кошти, то різниця може бути використана для підвищення ефективності використання власних засобів.

Принцип багатofакторності параметрів описання і результативності стратегії зумовлений необхідністю врахування системи складних взаємозв’язків економічної, виробничої, технологічної та фінансової структури СПД. Цей принцип передбачає зведення багатьох вихідних економічних показників до достовірної системи узагальнюючих характеристик: одні економічні показники виступатимуть як цільові функції, інші — як аргументи, треті — як обмеження. Для побудови ефективної моделі економічної стратегії необхідно визначити раціональну кількість функцій виробничих витрат, виробничих функцій та виробничих засобів.

У процесі диверсифікації діяльності показники результативності СПД можуть бути досягнуті кількома альтернативними

шляхами. З урахуванням диверсифікації модель економічної стратегії доцільно подати у формі матриці: доменами моделі виступатимуть виробничі функції та функції виробничих витрат, а атрибутами моделі — виробничі засоби.

Розроблені принципи і концепція формування економічної стратегії багатопрофільних підприємств визначають процеси побудови математичної моделі, групи методів економіко-математичних досліджень, які слід використати для розрахунку математичної моделі, а також рівень математичної абстракції і деталізації моделі, і, нарешті, алгоритми і процедури, в яких втілюється методика.

Побудова математичної моделі передбачає формування структури предмета дослідження, виділення найважливіших рис і властивостей об'єкта дослідження і абстрагування від другорядних, формулювання гіпотез, що пояснюють “поведінку” і розвиток об'єкта. На цьому етапі здійснюється набір вихідних даних, необхідних для здійснення постановки завдання. Потім здійснюється формалізація економічної проблеми, ситуації у вигляді математичних залежностей і відносин (функцій, рівнянь, нерівностей). Спочатку визначається основна конструкція (тип) математичної моделі, а потім уточнюються деталі цієї конструкції (конкретний перелік змінних параметрів, форма зв'язків). Для побудови і розрахунку моделі економічної стратегії використовують три групи методів, які послідовно втілюються в методику на різних етапах:

1. Балансово-структурні методи, за допомогою яких здійснюється підготовка вихідних даних розрахункової моделі, виходячи з даних бухгалтерського балансу та іншої обліково-фінансової звітності, як окремо по кожній господарській одиниці, так і в цілому по СПД. Такі методи дозволяють оцінити склад і структуру активів СПД, їх стан і рух; склад і структуру джерел власних і залучених коштів; аналіз платоспроможності об'єднання і ліквідності активів його балансу.
2. Методи економіко-статистичного моделювання, що здійснюють моделювання взаємозв'язку між чинниками на основі рівнянь регресії, використовуючи дані балансово-структурних досліджень. Коли здійснено побудову рівняння регресії

і перевірку його на адекватність, тобто коли рівняння специфіковане, воно набуває статусу статистичної моделі з прогнозними властивостями. Коли факторні ознаки відомі (на основі даних балансу), то результативну ознаку, завдяки рівнянню регресії, можна одержати шляхом нескладних арифметичних операцій. Проте при даному способі моделювання необхідно дотримуватися припущення, що значення коефіцієнтів регресії, одержані методом найменших квадратів, залишаються сталими на весь період упередження.

3. Методи оптимізації та процедури розв'язання канонічної задачі лінійного програмування. У даному випадку використані методи багатоцільової оптимізації, оскільки побудова глобального критерію оптимальності не є надійнішим рішенням (принцип багатофакторності моделі стратегії, диверсифікації діяльності, забезпечення приросту результативності за кількома критеріями). Економічні, технологічні, інвестиційні та інші чинники діяльності необхідно розподілити на такі групи: цільові функції Y_i (провідні параметри), аргументи цільових функцій X_i (від яких залежать функції Y_i). Для X_i необхідно задати обмеження (які за змістом мають економічний, технологічний та структурний характер). Обмеження чисельно розраховують після одержання даних аналізу структури балансу СПД та його господарських складових; цільові ж функції являють собою: одна частина — рівняння регресії, одержані за допомогою методів економіко-статистичного моделювання, а друга частина будується відповідно до економічного змісту (балансової структури) показника, який апроксимується даною цільовою функцією. Цільові функції та параметри X_i слід добирати так, щоб забезпечити лінійну залежність між Y_i та X_i , щоб такти змозгу застосувати методи лінійного програмування до задач оптимізації (в іншому випадку необхідно буде застосувати методи нелінійного програмування, що значно ускладнить алгоритмізацію і програмне втілення методики, а отже, значно знизить вірогідність обчислень параметрів стратегії).

Таким чином, процес побудови і розрахунку економічної моделі стратегії вкладень багатoproфільних підприємств передбачає послідовне використання процедур балансово-структурних,

економіко-статистичних методів та методів багатоцільової оптимізації і лінійного програмування.

Математична формалізація (постановка) завдання визначення оптимальних параметрів економічної стратегії багатоцільових підприємств містить такі етапи:

1. Вибір параметрів діяльності підприємства, що зумовлюють стратегію вкладень, які б системно описували економічну структуру його діяльності з розподілом на господарські одиниці і види діяльності; розподіл параметрів діяльності на такі групи:
 - цільові функції (провідні чинники), що підлягатимуть максимізації (мінімізації) методами математичного програмування;
 - параметри, що виступатимуть як незалежні змінні (аргументи) цільових функцій і на які накладаються обмеження, — елементи вектора обсягів вкладень у господарські одиниці об'єднання за видами основної, інвестиційної та інших видів діяльності;
 - коефіцієнти моделі вкладень — параметри, що визначають зв'язок між цільовими функціями (залежними змінними) та аргументами моделі (незалежними змінними).
2. Формування системи обмежень на незалежні параметри.
3. Визначення коефіцієнтів моделі при аргументах.
4. Побудова лінійних форм задач лінійного програмування. Кількість задач визначається кількістю критеріїв, згідно з якими підлягає оптимізації вектор обсягів вкладень.
5. Розрахунок набору елементарних стратегій вкладень — знаходження оптимальних значень вектора вкладень, оптимальних щодо окремого критерію (тобто таких, що надають екстремуму відповідній цільовій функції). Розв'язується методами лінійного програмування (симплекс-метод).
6. Пошук оптимального сполучення елементарних стратегій вкладень шляхом мінімізації матриці втрат.
7. Розрахунок оптимально-компромісних (щодо підприємства в цілому та його господарських одиниць) параметрів стратегії вкладень, що узгоджує окремі (локальні) рішення.

Постановка завдання здійснюється у вигляді системи цільових функцій та обмежень.

5.2. Методологічні підходи до формування економічної стратегії багатoproфільних підприємств

Для визначення стратегії діяльності багатoproфільних підприємств використовуються матеріали фінансових результатів діяльності господарських одиниць, поданих у формі № 2 для річної та квартальної звітностей “Звіт про фінансові результати”, у формі № 1 для річної та періодичної звітностей “Бухгалтерський баланс”, у формі № 5 для річної та квартальної звітностей “Додатки до балансу”. Крім того, використовуються дані фінансового плану аналітичного бухгалтерського обліку до рахунку 46 “Реалізація продукції”, рахунку 47 “Реалізація та інше вибуття основних засобів”, рахунку 48 “Реалізація та інші активи”, рахунку 80 “Прибутки та збитки” тощо. Для одержання більш достовірних результатів і розрахунків слід використовувати дані діяльності, усереднені протягом попередніх 2–3 років.

За результатами аналізу матеріалів бухгалтерської звітності підприємства і його господарських складових необхідно визначити показники, на основі яких слід формувати коефіцієнти моделі економічної стратегії вкладень:

- обсяги реалізації продукції, робіт, послуг (середньорічні показники по кожній господарській одиниці);
- прибуток від основної діяльності;
- прибуток, що лишається в розпорядженні господарських одиниць;
- відрахування від прибутку господарських одиниць, що спрямовуються головному підприємству;
- доходи від цінних паперів та вкладень, інші позареалізаційні доходи;
- частка прибутку, що спрямована на розвиток виробництва;
- рентабельність реалізованої продукції;
- рентабельність інвестиційної діяльності;
- обіговість всіх засобів багатoproфільного підприємства та його господарських одиниць;
- обіговість власних засобів багатoproфільного підприємства;
- суми амортизаційних відрахувань, з розподілом по групах фондів та господарських одиницях;

- середньомісячна сума короткотермінових зобов'язань;
- частки прямих витрат в загальному обсязі реалізації продукції та послуг i -го виду;
- частка інших виробничих витрат в обсязі реалізації i -го виду;
- інші витрати господарських одиниць і головного підприємства;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт стійкості економічного зростання;
- показник реінвестування прибутку у розвиток виробництва;
- показник результатів діяльності (прибуток + амортизаційні відрахування);
- динаміка складу і структури майна об'єднання (актив балансу);
- стан основних засобів багатoproфільного підприємства (вартість на початок розрахункового періоду, надходження, вибуття, зношення);
- стан запасів і витрат;
- рух грошових коштів;
- склад і структура джерел фінансових ресурсів (пасив балансу);
- рух власних та позикових коштів.

На основі цих даних формуються цільові функції та система обмежень.

Визначення параметрів економічної стратегії

Для підвищення достовірності розрахунку параметрів економічної стратегії вкладень багатoproфільних підприємств необхідно із сукупності пропозицій інвестиційного ринку обрати ті інвестиційні проекти, параметри яких задовольняють інвестиційні обмеження щодо ризику, окупності, рентабельності, структури витрат тощо. Формування портфеля реальних інвестицій має забезпечити високі темпи розвитку СПД, створення додаткових робочих місць, зростання обсягів і темпів прибутку, підвищення рівня ліквідності. Реальні інвестиції порівняно з іншими є більш капіталомісткими, вони менш ліквідні, більш тривалі в реалізації та більш складні в управлінні. Це визначає високий рівень вимог до формування портфеля реальних інвестицій СПД. Ці вимоги реалізуються в процесі попереднього добору реальних проектів для інвестиційної програми багатoproфільного підприємства.

Формування портфеля реальних інвестиційних проектів СПД здійснюється після визначення пріоритетних цілей формування інвестиційного портфеля і пропорцій його формування, співвідношення обсягів вкладень між фінансовими інструментами та реальними проектами, виходячи з наявних інвестиційних ресурсів.

Пошук варіантів реальних інвестиційних проектів здійснюється незалежно від наявності інвестиційних ресурсів, стану інвестиційного ринку та інших чинників. Несприятливі зовнішні та внутрішні чинники інвестиційної діяльності не повинні гальмувати пошук та розгляд нових інвестиційних проектів. Банк залучених до попереднього розгляду реальних інвестиційних проектів має значно перевищувати їх кількість. Чим більше варіантів реальних інвестиційних проектів залучено до попереднього розгляду, тим більше шансів у об'єднання сформувати їх раціональний портфель.

Первинний відбір реальних інвестиційних проектів для аналізу здійснюється за певною системою показників: характеристика галузі, в якій реалізується інвестиційний проект; характеристика регіону, в якому проект пропонується втілювати; ступінь розробки інвестиційного проекту; забезпеченість основними чинниками виробництва; надійність співінвесторів та фінансово-кредитних установ, з якими об'єднанню доведеться співпрацювати; період окупності проекту; рівень ризику; структура витрат; граничний рівень рентабельності тощо.

Визначивши ступінь відповідності інвестиційних проектів пріоритетним цілям формування інвестиційного портфеля, оцінюють галузь, в якій передбачається втілювати проект:

- галузь, що розвивається, з державною підтримкою;
- стабільна галузь з високим попитом на продукцію;
- галузь, що знаходиться на спаді, з попитом на продукцію, який знижується.

Регіони інвестування оцінюються за такими характеристиками:

- 1) вільні економічні зони України;
- 2) зарубіжні країни зі сприятливим інвестиційним кліматом;
- 3) зарубіжні країни з високим ступенем ризику;
- 4) регіони з високим рівнем інвестиційної привабливості;
- 5) регіони із середнім рівнем інвестиційної привабливості;
- 6) регіони з низькою інвестиційною привабливістю.

Ступінь розробки інвестиційного проекту визначається такими характеристиками:

- наявність індивідуальної проектно-кошторисної документації;
- наявність типової проектно-кошторисної документації;
- наявність проекту намірів з основними фінансово-економічними показниками.

Економічні та аналітичні служби СПД мають попередньо встановити граничні характеристики, яким мають задовольняти реальні інвестиційні проекти, і залишати для подальшого аналізу лише ті, які цим характеристикам відповідають.

Для оцінки характеристик реальних інвестиційних проектів на попередній стадії доцільно використати бальну шкалу, де зазначено оцінки стосовно кожної характеристики та наведено значущість окремих показників у сукупній попередній оцінці інвестиційної привабливості проектів. По задоволенні граничних умов щодо галузі та регіонів інвестування, а також ступеня розробки проекту переходять до аналізу прогностичного бюджету капітальних витрат і надходження коштів, який розробляється на етапі виконання робіт, пов'язаних зі створенням нового виробництва/будівництва або розширенням, реконструкцією та технічним переоснащенням існуючого об'єкта. Такий бюджет, який називається також капітальним бюджетом, має визначити:

- обсяги і структуру витрат з реалізації інвестиційного проекту з часом;
- необхідний для покриття витрат потік інвестиційних ресурсів в рамках загального обсягу коштів, призначених для фінансування реалізації інвестиційного проекту.

Друга частина капітального бюджету інвестиційного проекту виявляє обсяг і структуру надходження коштів за проектом. Потік інвестиційних ресурсів має відповідати в часі потоку капітальних витрат. Структура надходження має бути уточнена в такий спосіб, щоб перевищення передбаченого бізнес-планом обсягу надходжень було забезпечено по можливості за рахунок власних ресурсів і таких форм інвестицій, як лізинг. Найменш бажаною формою залучення додаткових інвестиційних ресурсів є використання кредитів банків. Структура витрат і надходжень має бути подана як в сукупних показниках, так і з розподілом на періоди — роки, квартали і місяці.

Алгоритм формування економічної стратегії вкладень

Алгоритм методики складається з трьох основних програмно-обчислювальних комплексів (рис. 5.6), що визначають основні етапи розрахунку економічної моделі вкладень:

- етап підготовки основних даних;
- постановка завдання оптимізації параметрів стратегії вкладень СПД;
- розрахунково-аналітичний етап.



Рис. 5.6. Структура обчислювального програмного комплексу розрахунку і оптимізації параметрів стратегії вкладень багатопрофільних підприємств

На першому етапі, за даними бухгалтерської звітності СПД і його господарських одиниць, визначаються основні результати діяльності за період, що передує розрахунковому. Достовірність даних забезпечується використанням автоматизованої системи бухгалтерської звітності. Основні фінансово-виробничі та економічні результати діяльності визначаються і узагальнюються:

- за господарськими одиницями та видами діяльності;
- за групами показників.

На цьому етапі визначаються такі показники діяльності, комбінація яких входить до системи цільових функцій у вигляді коефіцієнтів та обмежень:

- рентабельність реалізованої продукції торговельно-комерційної та інвестиційної діяльності;
- прибуток від основної та інвестиційної діяльності;
- структура надходжень за видами діяльності і господарськими одиницями;
- обсяги і норми відрахувань від прибутку господарських одиниць (дочірніх фірм), що спрямовуються до головної фірми;
- оборотність власних засобів;
- суми амортизаційних відрахувань, з розподілом на групи фондів;
- середньорічна сума короткотермінових зобов'язань дочірніх фірм і загалом по об'єднанню;
- ліквідність, фінансова залежність, стійкість економічного зростання;
- обсяг і структура змінних та постійних витрат діяльності;
- стан, структура і обсяги фінансованих коштів;
- інші показники, на основі яких надалі формуються коефіцієнти економічної моделі стратегії підприємства.

Керівництвом та аналітиками СПД встановлюється показник диверсифікації портфеля реальних інвестицій p , виходячи з можливостей ефективної координації управління проектами та необхідності зниження систематичного ризику інвестицій. Одержані попередні дані щодо інвестиційних проектів, які пропонуються для втілення, узагальнюються у вигляді системи показників: термін окупності, внутрішня норма рентабельності, чистий зведений (дисконтований) прибуток, ступінь розробки, ступінь ризику, обсяги вкладень (в т. ч. по періодах) тощо. Для кожного з параметрів економічними службами встановлюється

система оцінок та їх граничних значень, на основі яких оцінюється і зіставляється відносна інвестиційна привабливість кожного з поданих до розгляду реальних інвестиційних проєктів. У разі невідповідності встановленим граничним обмеженням частина проєктів відхиляється. Решту диференціюють на основі системи оцінок за ступенем інвестиційної привабливості і залишають остаточно p найбільш інвестиційно привабливих реальних інвестиційних проєктів для визначення оптимальної структури розподілу коштів по портфелю реальних інвестицій.

Виходячи з кон'юнктури фондового ринку в цілому, можливостей СПД та ступеня ризику, визначається ступінь диверсифікації фондового портфеля. Оцінюється прибутковість фондового ринку в цілому та її середньоквадратичне відхилення. Розраховуються рівні прибутковості, середньоквадратичні відхилення, коефіцієнти ризику кожного з видів цінних паперів, у які пропонується вкладення коштів.

Другий етап починається з формування обмежень на параметри моделі стратегії, обсяги вкладень по видах і господарських одиницях, інвестиційних проєктах та фондових інструментах. Формуються системи рівнянь та нерівностей, виходячи з економічних структурних, комерційних, технологічних, інвестиційних міркувань.

За результатами розрахунку параметрів моделі економічної стратегії багатопрофільного підприємства обмежені ресурси можуть бути ефективно розподілені між господарськими одиницями, видами діяльності, що забезпечить підвищення загальної ефективності за багатьма економічними критеріями. Розглянемо це на прикладі будівельно-комерційного об'єднання "Ліко-холдинг" (див. таблицю на с. 105).

Наукові дослідження щодо створення багатопрофільних підприємств було проведено в будівельному комплексі України в середині 90-х років XX ст. [11, 20, 21].

**Ефективність оптимізації стратегії вкладень багатoproфільного
будівельно-комерційного об'єднання “Ліко-холдинг”**

Показники ефективності	До оптимізації стратегії вкладень (1993–1994 pp.)	Після оптимізації стратегії вкладень (1995–1997 pp.)
Загальна кількість працюючих,чол.	1270	1386
Працівників апарату управління об'єднання, осіб	360	215
Працівників апарату управління головної фірми, осіб	46	32
Працівників апарату управління дочірніх фірм, осіб	314	183
Середньорічні обсяги реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн/рік	50260,9	62243,1
Середньорічний фонд заробітної плати, тис. грн/рік	3773,4	4362,35
Середньорічний балансовий прибуток по об'єднанню, тис. грн/рік	10701	13929
Продуктивність праці, тис. грн/рік-осіб	39,57	44,94
Питомий середньорічний балансовий прибуток по об'єднанню, тис. грн/рік-осіб	8,426	10,057

Завдання та запитання для самоперевірки

- 1. Дати визначення поняття багатoproфільного підприємства.*
- 2. Розкрити сутність економічної стратегії багатoproфільного підприємства.*
- 3. За якими параметрами характеризується розрахункова модель економічної стратегії багатoproфільних підприємств?*
- 4. Які є принципи формування економічної стратегії багатoproфільних підприємств?*
- 5. Назвати етапи розробки стратегії багатoproфільних підприємств.*

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖЕВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

- *Сутність і еволюція мережеских організації*
- *Характер зв'язків у мережескій організації*

6.1. Сутність і еволюція мережеских організації

Протягом останніх десятиріч організації у всьому світі відповіли на зростання конкуренції в глобальному масштабі відходом від централізовано координованої, багаторівневої ієрархії та рухом до різноманітних більш гнучких структур. Замість послідовності команд ієрархія перетворюється на ланцюжок замовлень на постачання продукції та розвиток взаємовідносин з іншими фірмами. Формування внутрішніх ринкових відносин в надрах суб'єкта підприємницької діяльності породило новий тип структур — мережескі організації.

Мережі являють собою низку фірм або спеціалізованих одиниць, діяльність яких координується ринковими механізмами замість командних методів. Мережеска структура розглядається як форма, що найбільшою мірою відповідає сучасним вимогам оточуючого середовища. Разом з тим відомо, що ефективність цих організації нерідко знижується через помилки окремих керівників при розробці організаційних структур і в процесі управління ними.

Проведеними дослідженнями встановлено, що розвиток мережескої організації відбувався у такий спосіб: нові організаційні

форми виникали у відповідь на необхідність врахувати недоліки старих організаційних форм; по мірі накопичення змін в оточуючому середовищі існуючі організаційні форми все менш відповідали новим вимогам; керівники знаходили більш ефективні форми розподілу ресурсів та їх використання.

Функціональна організаційна форма управління, що з'явилася наприкінці XIX ст., активно розвивалася на початку XX ст. Багато суб'єктів підприємницької діяльності (СПД) досягли необхідних розмірів та ефективності, відповідаючи на потреби зростаючого внутрішнього ринку.

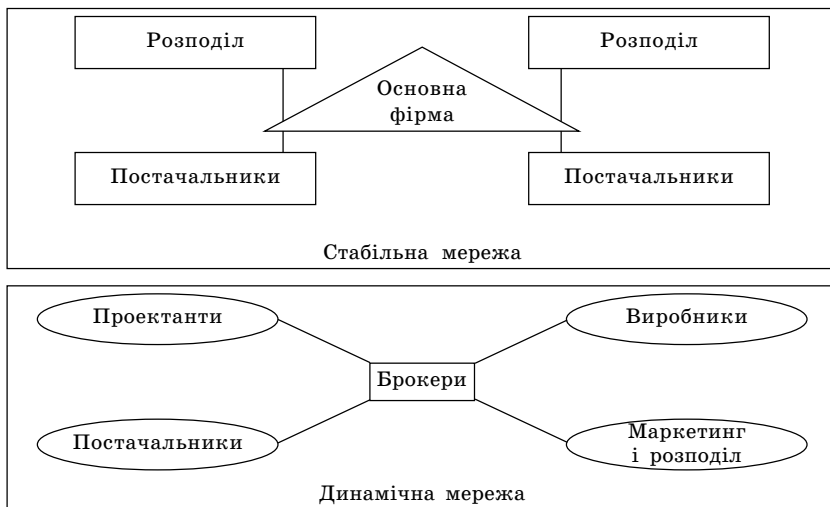
Дивізійна організаційна форма з'явилася і швидко розповсюдилася в 50-х роках XIX ст. Окремі марки і моделі продукції, диференційовані в більшості за цілями, були налаштовані на різні ринки. Продуктові підрозділи працювали як майже автономні компанії, виробляючи продукцію для своїх клієнтів, а корпоративне керівництво здійснювало функції фінансового інвестора та органу, що орієнтував на нові ринки.

Матрична організаційна форма виникла у 60–70-х роках XX ст. і поєднала елементи функціональної та дивізійної форм управління. Вона була створена в інтересах ефективного використання фахівців, інженерів і вчених задля адаптування широкого спектра продуктів до потреб ринку. При цьому технічний та спеціалізований персонал переміщувався від функціональних підрозділів до продуктових або проектних груп. Багато сучасних матричних організацій є ще складнішими та поєднують у собі продуктові підрозділи з географічно орієнтованими маркетинговими групами.

Рух до мережевої форми почався у 80-х роках XX ст., коли міжнародна конкуренція та швидкі технологічні зміни спонукали до масового реконструювання організаційних форм управління в усіх галузях. У рамках загальної тенденції до дезінтеграції керівники експериментували з різними організаційними структурами.

По-перше, замість використання оперативних календарних планів та передачі інформації про ціни для координації діяльності внутрішніх підрозділів вони звернулися до контрактної форми взаємовідносин та інших угод для поєднання зовнішніх компонентів у різні типи мережевих структур. Як показано на рисунку (див. с. 108), деякі мережі об'єднують постачальників,

виробників і реалізаторів продукції на основі довгострокових стабільних відносин. Інші мережі набагато динамічніші, компоненти у вартісному ланцюгу об'єднуються контрактним способом в інтересах реалізації проекту чи реалізації продукції, а потім роз'єднуються, щоб стати частиною нового вартісного ланцюга наступного підприємницького проекту. Оскільки будь-які функції реалізуються на контрактній основі, то можна легко замінити постачальників, внаслідок чого у компанії з мережевою структурою знижуються витрати.



Модель мережевої організації

По-друге, мережеві організації більше покладаються на ринкові механізми, ніж на адміністративні форми управління. Проте ці механізми — не просто доступні взаємовідносини з незалежними господарюючими суб'єктами. Різні суб'єкти мережі усвідомлюють свою незалежність і готові ділитися інформацією, кооперуватися, надавати продукцію, щоб утримувати власне місце у вартісному ланцюгу.

По-третє, хоча мережі підприємців ще не стали типовим явищем, велика кількість нещодавно створених мереж передбачає більш дійову та зацікавлену роль її учасників. Як показав

досвід, така добровільна активна поведінка не тільки поліпшує кінцеві результати, але й сприяє виконанню контрактних зобов'язань.

По-четверте, в усе зростаючій низці галузей, включаючи комп'ютерну, напівпровідникову та інші, мережеві структури являють собою об'єднання організацій, що засноване на кооперації та взаємному володінні акціями учасниками — виробниками, постачальниками, торговельними та фінансовими компаніями.

Хоча мережеві організації мають риси, що відрізняють їх від інших організаційних форм, стабільні, динамічні і внутрішні мережі містять елементи попередніх організаційних структур як базових складових нових форм управління.

Результатом цих змін є стабільна мережева організація, в якій фірма-ядро об'єднується з обмеженою кількістю ретельно обраних партнерів-учасників мережі.

Разом з цим велика матрична багатонаціональна корпорація, що складається з різних проектних, виробничих та торговельних одиниць, може вирішити замінити централізоване ціноутворення відносинами купівлі-продажу між своїми підрозділами, результатом чого стане тип мережевої організації, що фактично являє собою внутрішній ринок, на якому в перспективі складатимуться ціни за ринковими законами.

Нарешті, технологічні та ринкові зміни можуть спонукати дивізіональні організаційні структури перейти до багатоструктурної мережі, що складається з проектантів, постачальників, виробників і продавців, які володіють активами.

Таким чином, мережева організація містить елементи спеціалізації функціональної форми, автономність дивізіональної структури і можливість маневрування ресурсами матричної організації.

Проте мережева організація має низку обмежень. Дослідженнями виявлені реальні і потенційні слабкі боки мережевої структури, розглянуті причини властивих їй недоліків. Це важливо тому, що подібні процеси і протиріччя спостерігалися у всіх попередніх організаційних формах. Як свідчать дослідження, зустрічаються два види типових помилок, характерні для організаційних форм: розширення форми за межі її внутрішніх можливостей та поява таких модифікацій, що не відповідають внутрішній логіці даного організаційного утворення.

Далі наведено детальніші характеристики кожного виду мережевої організації (див. таблицю нижче).

Основні характеристики мережевих організацій

Тип мережевої структури	Особливості мережевої організаційної форми	Недоліки, пов'язані з розширенням мережевої структури	Недоліки, пов'язані з модифікацією мережевої структури
Стабільна	Велика фірма-ядро, яка створює ринково-орієнтовані зв'язки з обмеженим потоком інформації вгору і вниз	Надмірне використання постачальника або продавця може призвести до нездорової залежності від фірми-ядра	Великі надії, що покладаються на кооперацію, можуть обмежити творчість партнерів
Внутрішня	Спільне володіння, розподіл ресурсів по ланцюгу цінностей з використанням ринкових механізмів	Фірма може розширити володіння активами за межі можливостей внутрішнього ринку і механізмів оцінки результатів діяльності	Виконавчі особи для управління внутрішніми операціями замість впливу і стимулів використовують командні методи управління
Динамічна	Незалежні суб'єкти формують тимчасові спілки з великої кількості потенційних партнерів, які знаходяться повздовж вартісного ланцюга	Експертиза може виявитися занадто вузькою і зиск від вартісного ланцюга може мати інша організаційна форма управління	Необхідність запобігання опору партнерів. Обмежене спілкування з партнерами на різних ієрархічних рівнях

Стабільна мережева організаційна структура призначена для обслуговування передбачуваного ринку шляхом залучення спеціалізованих ресурсів відповідно до заданих продуктовим ланцюжком цінностей. Проте замість єдиної вертикально інтегрованої організації стабільна мережева структура заміщує низку суб'єктів, кожен з яких тісно пов'язаний з фірмою-ядром конкретними угодами. Кожний суб'єкт підтримує свою конку-

рентоспроможність шляхом обслуговування клієнтів поза мережою.

Найпоширеніша загроза ефективності стабільної мережевої структури — це вимога використання повністю всіх ресурсів СПД на користь центру цього ланцюга. У такому випадку ціни, якість та технічні параметри організації не удосконалюються шляхом ринкової конкуренції. Така спрямованість на центр може залишитися непоміченою. Але в реальній дійсності вона може призвести до неспроможності постачальника конкурувати на ринку та неспроможності фірми-ядра використовувати весь потенціал даного постачальника повною мірою (див. таблицю на с. 110). В інтересах максимізації ефекту фірма-ядро та її постійні партнери мають враховувати межу своєї взаємозалежності.

Стабільна мережева структура також може бути порушена непередбаченими модифікаціями. Деякі фірми-ядра намагаються регламентувати діяльність постачальників в мережевій структурі. Надмірне втручання в процес постачання і розподілу з боку фірми-ядра може бути відторгнене іншими партнерами. Хоча в певних рамках тісне співробітництво корисне, але якщо добровільність партнерів не зберігається, пригнічується творче начало. І в результаті фірма-ядро може перетворити організацію на вертикально інтегровану функціональну систему.

Логіка *внутрішньої мережевої структури*, або внутрішнього ринку, потребує створення ринкової економіки всередині фірми. У ній організаційні одиниці продають і купують товари і послуги один в одного за цінами, що встановилися на відкритому ринку. Зрозуміло, що в разі враховування внутрішніх операцій ринкових цін різні мережі повинні мати постійну можливість оцінювати якість товарів та їхні ціни шляхом купівлі-продажу поза фірмою. Мета внутрішньої мережі, як і її попередника — матричної форми, — отримати конкурентні переваги шляхом надання широкої підприємницької свободи з налаштуванням на кінцевий результат. Але, як і матрична структура, внутрішня мережева структура може бути пошкоджена чинниками, що переобтяжують її ринкові механізми, та модифікаціями, які ведуть до розбалансованості відносин між покупцями та продавцями.

Внутрішні мережі можуть стикатися з великими труднощами через надмірне розширення, а також через невірно зорієнтовану модифікацію.

Найпоширеніша помилка керівництва мережевих структур — це втручання в потоки ресурсів або визначення цін за операціями. Не всі взаємовідносини у внутрішній мережевій структурі мають впливати з рішень у сфері попиту-пропозиції, що приймаються на місцях. Корпоративні керівники можуть також вбачати зиск в тому, щоб внутрішні структурні одиниці здійснювали закупку новоствореної або придбаної одиниці, навіть якщо її ціни дещо вищі, ніж на ринку. Але спосіб, у який керівники вирішують подібні проблеми, є визначальним в оцінці життєздатності мережевої структури. Вони мають створювати стимули і спрямовувати діяльність структурних одиниць, демонструючи переваги в отриманні прибутку. Хоча цей процес потребує зусиль, він підвищує надійність ринково орієнтованих внутрішніх структур для того, щоб вони не повернулися до централізованої схеми управління. Незважаючи на проблеми, що виникають, рух від централізовано планованих ієрархічних структур до структур внутрішнього ринку стає все могутнішим.

Динамічна мережева структура пов'язана з дивізіональною формою організації, що робить наголос на адаптивність шляхом націлювання незалежних підрозділів на окремі, але пов'язані між собою ринки. Централізована оцінка результатів і місцева оперативна автономія поєднуються з динамічною мережею, де незалежні СПД об'єднуються для одноразового виробництва товару або послуг. Для досягнення повної реалізації потенціалу динамічної мережевої структури необхідна велика кількість фірм (або підрозділів фірм), які б діяли в напрямку вартісної мережі та були готові об'єднатися для виконання певного завдання, а потім роз'єднатися, щоб стати частиною іншого тимчасового об'єднання.

Наявність великої кількості потенційних партнерів, які бажають застосувати свої вміння та ресурси для досягнення загальної мети динамічної мережі, є не тільки запорукою успіху, але й джерелом потенційних проблем. СПД доводиться освоювати досить широкий сегмент у вартісному ланцюзі, щоб визначитися і захистити свій внесок в загальну справу.

Отже, СПД з чітко окресленою компетентною позицією у вартісному ланцюгу, що підтримуються постійними інвестиціями в технологію і розвиток кадрового потенціалу, можуть претендувати на взаємодію з партнерами по мережі. Але для них існує

постійна загроза зниження рівня своєї компетентності через бажання забезпечити рівень власної безпеки за рахунок намагання досягти юридичного оформлення контрактних відносин, стабільних відносин з певними партнерами тощо.

Кожне зусилля (вихід на нові ринки, технологічні нововведення, введення системи стандартів) спрямоване на надання новоутвореним структурам конкурентних переваг. Такі модифікації можуть стати на шляху ефективного розвитку динамічної мережі, її здатності раціонально розподіляти ресурси і персонал та забезпечувати мінімальні матеріальні витрати і мінімальні втрати оперативного часу.

Урешті-решт динамічна мережева структура вимагає від своїх складових постійного удосконалення технічної компетентності і зміни масштабів діяльності не тільки для підтримки їх власної стійкості, але й конкурентоздатності мережі в цілому. Кожен компонент мережевої структури може підтримувати власну компетентність та протистояти чинникам, що загрожують діяльності всієї мережі.

6.2. Характер зв'язків у мережевій організації

Дослідженнями доведено — можливість того, що СПД, які впроваджують мережеві структури, підвищать свою здатність до самооновлення, витікає з двох відмітних властивостей мережевої форми: характеру взаємозв'язків між компонентами та добровільності ринкових механізмів і відносин.

Навіть у випадках, коли компоненти мережевої структури є спільною власністю, структура організації має ринковий характер. На характер взаємозв'язків впливають чітко визначені, цілеспрямовані та структуровані контракти замість заздалегідь встановлених внутрішніх правил, процедур і рутинних інструкцій.

Ринкові зв'язки структуруються адекватно умовам функціонування організації. У мережевих структурах вони не гарантують, що завжди будуть ефективними для кожної із сторін, але спонукають сторони до рівності, що полягає в орієнтуванні на певні точно виміряні результати. Проте це не вимагає необхідності складних, юридично оформлених або занадто формальних контрактів. Контракт може бути дуже простим, обумовлюючи лише час і вартість. На початку розроблення кожного

значного контракту визначаються та розподіляються обов'язки між партнерами, створюється механізм ефективних робочих відносин та вирішення проблемних питань і суперечок.

Найважливішим є те, що відносини в мережевій структурі не нав'язуються партнерам якоюсь однією стороною: головний позитив, наявний в мережевій структурі, — це відносини добровільності.

Позитивні риси мережевої організації можуть допомогти керівникам в адаптації до нового середовища відповідно до принципів кожної фірми. Будь-які зміни, що обмежують добровільність, стають потенційною загрозою для ефективності всієї мережевої структури.

Дослідженнями виявлено, що організації, особливо великі та складні, зазнають труднощів у процесі пристосовування до змін в навколишньому середовищі. Адаптація до змін на ринку та в технології не можлива без розгляду напрямів перебудови системи, без впровадження організаційних заходів, що забезпечують стабільність діяльності в нових умовах.

За своєю природою мережеві організації завжди знаходяться у процесі оновлення, а їх основні елементи — в стані коригування відповідно до ринкових вимог, технологій та інших чинників навколишнього середовища.

Завдання та запитання для самоперевірки

- 1. Розкрити сутність мережевих організацій.*
- 2. Які є чинники виникнення мережевих організацій?*
- 3. Дати визначення поняття стабільної мережевої організаційної структури.*
- 4. Розкрити поняття динамічної мережевої організаційної структури.*

ЕТАПНІСТЬ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ УПРАВЛІННЯ

- *Процес проектування організаційної форми управління*
- *Розробка організаційного робочого проекту*

7.1. Процес проектування організаційної форми управління

Проектування організаційних форм управління (ОФУ) складається з таких етапів: передпроектної підготовки, проектування ОФУ, впровадження проекту ОФУ.

На стадії передпроектної підготовки провадиться дослідження стану управління та виробництва існуючої ОФУ (рис. 7.1).

На цій стадії провадиться аналіз показників виробничо-господарської діяльності ОФУ, структури управління, наявності кадрового потенціалу, стану основних виробничих фондів, технічних засобів управління, наявності резервів. Результатом аналізу є підготовка аналітичної записки “Характеристика існуючої організаційної форми управління”, в якій мають бути наведені результати аналізу, виявлені недоліки, наявні резерви, можливості подальшого розвитку виробництва, укрупнені розрахунки очікуваних техніко-економічних результатів підприємства при проектуванні (трансформації) ОФУ. На підставі аналітичної записки приймається рішення щодо трансформації (проектування) ОФУ.

Наступним кроком є розробка завдання на проектування ОФУ, до якого мають бути включені вимоги стосовно системи управ-

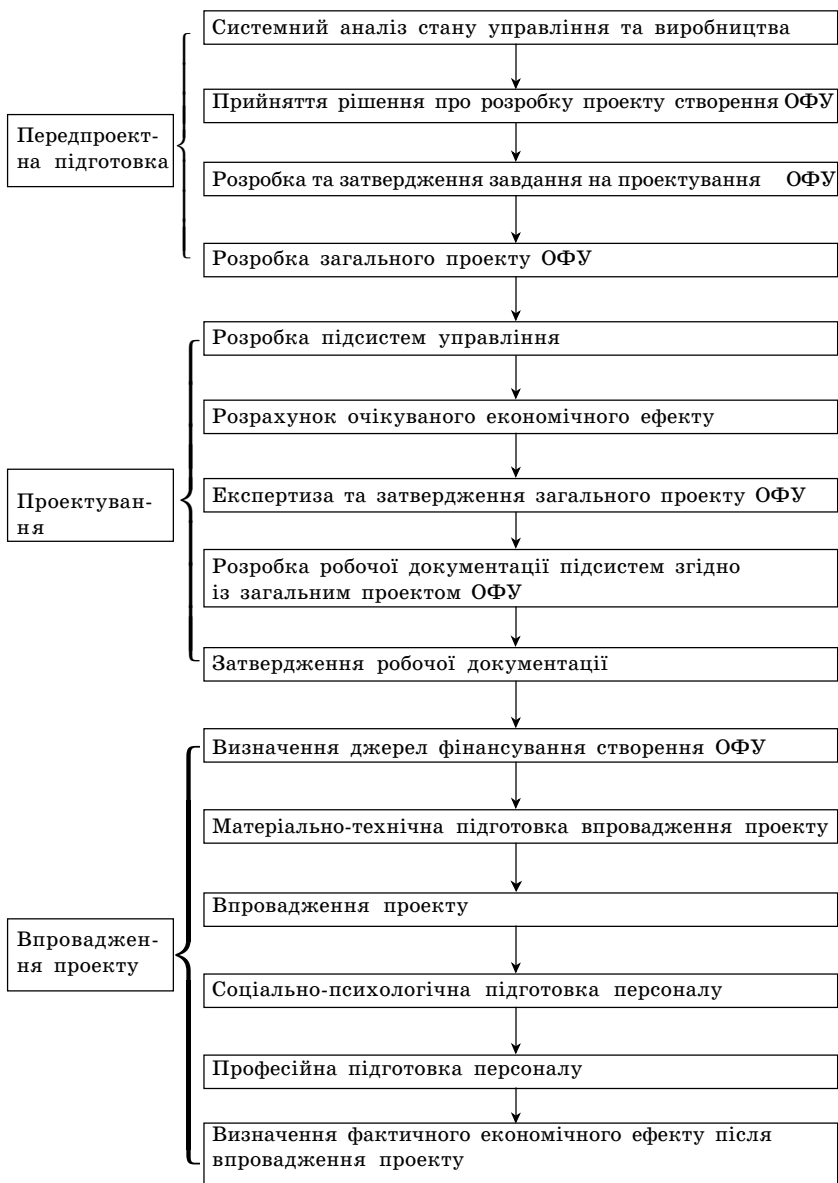


Рис. 7.1. Послідовність проектування організаційної форми управління

ління, порядок розробки, вихідна інформація, необхідна для проектування ОФУ, порядок експертизи проекту та його затвердження. Перелік документації наводиться в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Перелік документів для передпроектної підготовки створення (трансформації) організаційної форми управління

№ п/п	Тип документа	Розробник
1	Наказ про проведення передпроектної підготовки створення (трансформації) ОФУ	Керівник організації (підприємства) — замовник
2	Методика аналізу стану управління та виробничої діяльності існуючого підприємства	Проектувальник
3	План-проект проведення аналізу	Проектувальник за погодженням керівника-замовника
4	Аналітична записка за результатами дослідження	Проектувальник
5	Завдання на проектування (трансформацію) ОФУ	Підготовка завдання проектувальником, затвердження замовником

Завдання на проектування ОФУ є первинним документом для розробки загального проекту ОФУ. До складу завдання на організацію проектування (ЗОП) рекомендується включати обґрунтування для проектування ОФУ, мету розробки проекту ОФУ, вимоги до майбутньої організаційної системи, вимоги до системи управління, попередні техніко-економічні розрахунки функціонування системи, що проектується. Перелік інформаційних документів для складання завдання наводиться в табл. 7.2.

Організаційний загальний проект ОФУ розробляється на підставі затвердженого завдання на проектування. До складу організаційного загального проекту (ОЗП) входить розробка підсистем управління (функціональної, лінійної, цільових тощо), схема виробничої структури, що проектується, схема апарату управління, пояснювальна записка до проекту, попередні розрахунки очікуваного економічного ефекту. Перелік документів організаційного загального проекту наведено в табл. 7.3 на с. 118.

Таблиця 7.2

**Перелік інформаційних джерел для підготовки завдань
на проектування організаційної форми управління**

№ п/п	Перелік інформаційних документів	Джерела інформаційного забезпечення
1	Закони України з питань власності, підприємництва, створення підприємств і господарських товариств	Відомості Верховної Ради України
2	Укази Президента України з питань регуляторної діяльності у підприємстві	Газета “Урядовий кур’єр”
3	Постанови Кабінету Міністрів України з питань підприємництва	Газета “Урядовий кур’єр”
4	Досвід створення сучасних організаційних форм управління	Літературні джерела
5	Аналітична записка з проблем управління підприємством (організацією)	Замовник, проектувальник

Таблиця 7.3

**Перелік документів організаційного загального проекту
створення (трансформації) організаційної форми управління**

№ п/п	Тип документа	Розробник
1	Загальна структурна схема організаційної форми управління	Проектувальник
2	Схема виробничої підсистеми	Проектувальник
3	Схеми підсистем управління	Проектувальник
4	Схема апарату управління	Проектувальник
5	Попередні розрахунки очікуваного економічного ефекту	Проектувальник
6	Пояснювальна записка до проекту	Проектувальник
7	Розпорядження щодо затвердження організаційного загального проекту створення ОФУ	Керівник-замовник

7.2. Розробка організаційного робочого проекту

Після експертизи та затвердження загального проекту ОФУ приступають до розробки організаційного робочого проекту (ОРП). Мета робочого проекту — розробка конкретної документації, що необхідна для впровадження ОФУ та забезпечення нормального функціонування ОФУ. Перелік робочої документації наведено в табл. 7.4 (див. с. 119).

Таблиця 7.4

Перелік робочої документації організаційного робочого проекту створення (трансформації) організаційної форми управління

№ п/п	Тип документа	Системи управління	
		у цілому	підсистеми
1	Перелік і розподіл функцій управління керівників	+	+
2	Опис функцій управління керівників	+	+
3	Положення про підрозділи апарату управління	+	+
4	Положення про функціональні обов'язки керівників всіх рівнів управління	+	+
5	Схема функціональних взаємозв'язків підрозділів апарату управління	–	+
6	Опис схеми функціональних взаємозв'язків підрозділів апарату управління	–	+
7	Посадові інструкції працівників апарату управління	+	+
8	Штатний розклад організаційної форми управління	+	–
9	Схеми документообігу в системі управління	+	+
10	Опис схеми документообігу	+	+
11	Специфікація технічних засобів управління	+	+
12	Розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження організаційного проекту	+	–
13	План заходів впровадження проекту	+	+

Робоча документація має деталізувати загальні проектні рішення. Після затвердження робочої документації переходять до етапу *впровадження проекту ОФУ*. На цьому етапі визначаються джерела фінансування проекту створення ОФУ, провадиться матеріально-технічна підготовка, що може передбачати придбання технічних засобів управління, продуктів інформаційного забезпечення систем управління, а також оргтехніки, обладнання тощо. Водночас провадиться соціально-психологічна підготовка персоналу, що має бути спрямована на роз'яснення цілей та місії організації, створення організаційної культури, очікуваної ефективності впровадженого проекту, вирішення соціальних проблем.

Фахова підготовка персоналу має бути спрямована на підвищення кваліфікації працівників, ознайомлення з новітніми технологіями управління, новітніми технічними засобами і систе-

мами управління, сучасним інформаційним програмним забезпеченням. Впровадження окремих підсистем і заходів може здійснюватися в процесі проектування ОФУ. Для цього рекомендується розробити тимчасову систему стимулювання працівників, які впроваджують новітні методи і технології управління. Після впровадження всіх підсистем запроєктованої ОФУ визначається фактичний економічний ефект. Перелік документів для впровадження організаційного проекту створення (трансформації) організаційної форми управління наведено в табл. 7.5.

Таблиця 7.5

Перелік документів для впровадження проекту створення (трансформації) організаційної форми управління

№ п/п	Тип документа	Розробник та виконавець
1	Фінансовий план впровадження заходів організаційного проекту	Замовник
2	Матеріально-технічна підготовка впровадження проекту	Замовник
3	Інформаційне забезпечення системи управління	Спеціалізовані організації за кошти замовника
4	Соціально-психологічна підготовка персоналу	Замовник, проектувальник
5	Професійна підготовка персоналу	Замовник
6	Положення про стимулювання впровадження організаційного проекту працівниками	Замовник
7	Розрахунок фактичного економічного ефекту впровадження організаційного проекту створення (трансформації) ОФУ	Замовник спільно з проектувальником
8	Акт про впровадження організаційного проекту створення (трансформації) ОФУ	Замовник, проектувальник

Наведена методика проектування або трансформації організаційних форм управління є орієнтовною і має бути конкретизована залежно від ситуаційних чинників.

Завдання та запитання для самоперевірки

- 1. Розкрити порядок проектування організаційних форм управління.*
- 2. У чому полягає сутність та зміст завдання на проектування організаційної форми управління?*
- 3. Розкрити зміст організаційного загального проекту створення (трансформації) організаційної форми управління.*
- 4. Розкрити зміст організаційного робочого проекту створення (трансформації) ОФУ.*
- 5. Які є документи для впровадження проекту створення (трансформації) ОФУ?*

СТВОРЕННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

- *Основні тенденції, проблеми та напрямки змін організаційних форм управління*
- *Особливості створення нових організаційних форм управління в умовах переходу до економічних методів управління*
- *Досвід створення організаційних форм управління в умовах переходу до ринкової економіки*
- *Концепція трансформації АТЗТ в холдинг*

8.1. Основні тенденції, проблеми та напрямки змін організаційних форм управління

До початку 90-х років ХХ ст. в Україні, як і в інших державах колишнього СРСР, функціонувала громіздка, багатоланкова система управління: союзне міністерство — республіканське міністерство — головне територіальне управління — державне підприємство. У деяких галузях, наприклад, в капітальному будівництві України, система управління була ще більш громіздкою: загальносоюзний державний комітет з будівництва — республіканський державний комітет з будівництва — республіканське міністерство будівництва — територіальне

управління — державний будівельний трест (домобу- дівельний комбінат) — будівельне управління без права юридичної особи. І хоча останні не мали прав юридичної особи, основна виробни- чо-економічна діяльність відбувалася в цих первинних господа- рських ланках.

Перехід до ринкової економіки в інвестиційній сфері почався в 1991 р. на тлі організаційної та технологічної монополії, відсутності плюралізму в інвестуванні, нестачі коштів державно- го бюджету, що створювало постійний тиск на інвестиційний ринок. Останній також був деформованим: близько 90 % інвес- тичій складали капітальні вкладення (капітальне будівництво).

Одним з найважливіших компонентів ринку є маса вироб- ників, що функціонують як різні організаційні форми (гігантські корпорації, великі, середні та малі підприємства, індивідуальні виробники продукції тощо). У розвинених країнах в середньому на 13 мешканців припадає один суб'єкт підприємницької діяль- ності. З початку 90-х років ХХ ст. повсюди спостерігалось прагнення трудових колективів господарюючих суб'єктів (підприємств та їх підрозділів) до економічної самостійності та виходу з існуючих монополізованих організаційних структур, що були засновані на адміністративно-командних засадах управ- ління, а також переходу на економічні методи управління з од- ногочасним створенням нових організаційних форм управління.

Після того, як Україна стала незалежною державою, перед нею постали такі проблеми та першочергові завдання: знищити державну замонополізовану систему управління, провести прива- тизацію державної власності, створити нові організаційні форми управління в усіх сферах народного господарства.

8.2. Особливості створення нових організаційних форм управління в умовах переходу до економічних методів управління

Організаційні форми управління є найважливішим елементом системи управління, від яких в першу чергу залежить ефектив- ність виробництва. Створення організаційних форм — процес перманентний, оскільки в умовах ринкових відносин постійно змінюються попит та обсяг замовлень на продукцію, суспільно- економічні умови, вимоги до якості продукції, кваліфікації ви- робників та багатьох інших чинників. Водночас цей процес є

цілеспрямованим, таким, що вимагає творчого підходу до вирішення проблем, що виникають. При вирішуванні завдань та розв'язанні проблем, які виникають при створенні нових організаційних форм управління в Україні, треба враховувати такі чинники, що в закордонній практиці не зустрічаються:

1. Нині в Україні відбувається зміна форм власності. Концепція і Програма переходу України до ринкової економіки передбачає роздержавлення 70–80 % організацій та підприємств.
2. Створення організаційних форм управління, адекватних вимогам ринкової економіки, відбувається в умовах кризи адміністративно-командної системи управління, енергетичної кризи, зменшення обсягів виробництва і формування сучасної банківської системи України.
3. В Україні продовжується процес створення законодавчих та нормативних актів, що регулюють взаємовідносини суб'єктів ринку.
4. В Україні та інших державах СНД немає досвіду проведення монополізації та науково обґрунтованої методики створення організаційних форм управління, адекватних вимогам ринку.
5. Працівники органів управління всіх рівнів не мають достатньої теоретичної підготовки у сфері управління в умовах ринкової економіки.

У цих умовах на передній план виходять проблеми співвідношення централізованих методів управління і децентралізації.

Співвідношення централізованої та децентралізованої систем управління є найважливішим питанням стратегічної політики при створенні нових організаційних форм управління.

Об'єктивними умовами централізованої системи управління є:

- наявність великих підприємств з переважно державною формою власності;
- високий рівень спеціалізації підприємств, що потребує регулювання та узгодження їхньої діяльності;
- недостатній рівень кваліфікації більшості керівників середньої та вищої ланки управління.

Об'єктивними умовами децентралізації є:

- необхідність монополізації в усіх галузях;

- прагнення керівників всіх ланок управління і особливо середньої ланки до самостійності;
- необхідність зростання рівня економічних знань керівників всіх ланок управління.

Впровадження децентралізованих методів управління дозволяє розвинути ініціативу керівників середньої та нижчої ланок, підсилити економічну відповідальність за рішення, що приймаються, звільнити вищі органи керівництва від виконання поточних повсякденних оперативних функцій, зосередити увагу вищих керівників на перспективних стратегічних питаннях.

Водночас децентралізована система управління має такі недоліки:

- керівники середньої ланки управління через їх нижчу кваліфікацію можуть приймати менш ефективні рішення;
- пріоритет та цілі дочірніх підприємств виходять на перший план, що перешкоджає стратегічним цілям організації в цілому;
- зменшуються можливості оперативного впливу на ситуацію з боку управління верхнього рівня;
- збільшується чисельність службовців, тому що зростання кількості незалежних підприємств сприяє зростанню кількості працівників апарату управління.

8.3. Досвід створення організаційних форм управління в умовах переходу до ринкової економіки

У процесі ринкової трансформації економіки України однією з перших галузей, де розпочалися процеси створення нових організаційних форм управління, був будівельний комплекс. Створення нових організаційних форм управління в будівельному комплексі України почалося з 1990 р. після видання “Методичних рекомендацій по створенню малих підприємств в будівництві”, що були розроблені Науково-дослідним інститутом будівельного виробництва колишнього Держбуду УРСР. На той час за ініціативою найпередбачливіших керівників підприємств та організацій колишніх державних будівельних трестів № 1, 3 та 5, які з 1946 р. будували промислові та цивільні об’єкти в м. Києві, почалося створення нових організаційних форм управління.

У 1990 р. колективи цих трестів та заводів будівельної індустрії, що входили до складу комбінату “Київзалізобетон”, об’єдналися в проектно-будівельну фірму “Київінвест” та взяли в оренду з викупом державне майно всіх згаданих підприємств і організацій.

Викуп державного майна відбувався з червня 1990 р. по грудень 1992 р. за рахунок прибутку, що залишався у розпорядженні фірми “Київінвест” відповідно до законодавчих актів СРСР.

На початку 1993 р. назріла необхідність створення організаційної форми управління, адекватної умовам економічного розвитку, що склалися в Україні. Керівництво фірми залучило декілька вчених, фахівців з питань управління та поставило перед ними завдання розробити концепцію створення системи управління фірмою “Київінвест” в умовах ринкової економіки. Із запропонованих варіантів концепцій було обрано Концепцію розвитку та удосконалення управління фірмою “Київінвест”.

Необхідність подальшого удосконалення системи управління фірмою диктувалася такими обставинами:

- завершенням процесу приватизації державної власності, що безпосередньо стосується особистих інтересів членів трудового колективу фірми;
- прагненням більшого ступеня економічної самостійності певною частиною керівників виробничих підрозділів фірми та членів їх трудових колективів;
- необхідністю підвищення економічної відповідальності підрозділів фірми за результати їх виробничо-господарської діяльності.

Зазначені передумови вимагали вирішення таких завдань:

- створення нової системи управління на основі колективної форми власності;
- зміни характеру економічних взаємовідносин між виробничими підрозділами та замовниками;
- розробки механізму економічних та виробничих взаємовідносин між виробничими підрозділами через різноспрямованість їхніх цілей;
- розробки механізму взаємовідносин на рівні: керівництво фірми — підприємство (організація).

В основу створення нової системи управління було закладено принципово нові економічні засади в результаті трансформації державної форми власності фірми в колективну.

Іншим базовим принципом є необхідність збереження системи будівельного виробництва на основі технологічно завершеного циклу.

Економічні передумови, викладені вище, вимагали переходу до економічних методів управління. Як перехідний варіант було прийняте рішення про створення системи управління у вигляді акціонерного товариства закритого типу (АТЗТ) “Київінвест”.

Переваги такої організаційної структури:

- простота механізму перетворення паїв власників на акції;
- полегшення управління товариством власників, які повною мірою відповідають своїм капіталом за прийняті рішення та результати своєї діяльності;
- можливість залучення до закритого акціонерного товариства як акціонерів підприємств-постачальників, що мало б підсилювати надійність господарських зв'язків;
- обрання керівників дочірніх підприємств, матеріально відповідальних перед акціонерами за свої дії;
- потенційна можливість залучення фахівців шляхом безкоштовного надання їм акцій (або пільгового їх продажу);
- забезпечення фінансової стабільності шляхом залучення додаткових коштів шляхом продажу акцій.

Недоліки акціонування:

- складність прямого контролю над безпосередньою участю окремих дочірніх підприємств в досягненні спільних цілей акціонерного товариства;
- можливість виходу члена із акціонерного товариства шляхом продажу свого пакета акцій;
- гіпотетична можливість втрати контрольного пакета акцій.

Робота зі створення АТЗТ провадилася у три етапи.

На першому етапі було створено ініціативну групу із керівництва фірми, фахівців, вчених. Група виконувала економічні розрахунки, розробила проект структури управління, установчий договір та статут АТЗТ.

На другому етапі проекти документів всебічно розглядалися та аналізувалися керівництвом фірми та підрозділів. Після аналізу та коригування документи друкувалися в газеті “Київський

будівельник” для ознайомлення з ними всіх членів трудового колективу фірми. Після цього на зборах членів трудового колективу приймалися рішення про створення АТЗТ та його дочірніх підприємств, обиралися правління АТЗТ та ревізійна комісія, затверджувався Статут та підписувався установчий договір.

На третьому етапі після затвердження установчих документів зборами засновників документи передавалися до державних органів для реєстрації.

Організаційна структура управління АТЗТ “Київінвест” в загальному вигляді складається з:

- виконавчої дирекції;
- дочірніх підприємств (ДП);
- спільних підприємств (СП).

Виконавча дирекція виконувала такі функції:

- здійснювала загальну технічну політику (розвиток виробництва) та організовувала науково-дослідницьку роботу;
- впроваджувала загальну фінансову політику;
- організовувала фінансовий контроль діяльності дочірніх підприємств;
- впроваджувала загальну кадрову політику.

Дочірні підприємства мали права юридичної особи, були економічно самостійними підприємствами і користувалися майном акціонерного товариства.

Діяльність дочірніх підприємств контролювалася та регламентувалася у такий спосіб:

- шляхом укладання з ними установчого договору, що відповідає інтересам АТЗТ;
- затвердженням керівництвом АТЗТ Статуту дочірнього підприємства;
- затвердженням керівника ДП правлінням АТЗТ;
- фінансовим контролем діяльності ДП;
- проведенням єдиної технічної політики і розвитку виробничої та соціальної інфраструктури.

Керівництву фірми “Київінвест” було надано концепцію формування АТЗТ, водночас проходив процес оформлення документів після викупу фірмою державного майна. Підготовчу роботу зі створення акціонерного товариства здійснювала ініціативна група, до складу якої входили президент фірми, віце-президент з економічних питань та два директори.

На етапі створення установчих документів майбутнього АТЗТ виникли дві проблеми:

1. Проблема формування установчого фонду АТЗТ в умовах гіперінфляції через відсутність теоретичних розробок на цю тему та нормативно-методичної літератури.
2. Проблема організації установчих зборів за участю 8 тисяч осіб.

Перша проблема вирішувалася таким чином: було прийняте рішення про розмір установчого фонду АТЗТ на підставах залишкової вартості основних виробничих фондів, запасів невстановленого обладнання і нормативу обігових коштів фірми за станом на 1 січня 1993 р.

Друга проблема — участь в установчих зборах декількох тисяч акціонерів — була вирішена шляхом доручення представництва своїх інтересів кожним акціонером керівникові підрозділу або профспілкової організації. Таким чином, кількість учасників установчих зборів скоротилася в десятки разів. Право підпису установчих документів збори учасників надали голові правління фірми “Київінвест” та голові об’єднаного комітету профспілки.

Далі було сформовано правління АТЗТ, до складу якого було обрано всіх керівників 15 будівельних управлінь, 7 підприємств та 2 організацій, колишніх виробничих підрозділів орендного підприємства “Київінвест”; крім того, до складу правління було обрано декілька провідних фахівців фірми. Чисельність членів правління перевищила 30 осіб, що зменшувало оперативність цього органу управління. Проте було враховано такі позитивні чинники, як додержування принципів демократії при формуванні правління з керівників всіх без виключення підрозділів та можливість набуття ними досвіду управління акціонерним товариством. У перший рік функціонування товариства було проведено 11 засідань правління, на яких розглядалося 118 питань з проблем управління акціонерним товариством. У наступному році було проведено 17 засідань правління, на яких було розглянуто 31 питання з проблем управління.

У міру того як члени правління та керівники накопичували досвід управління, кількість засідань правління зменшувалася, і ще через рік було проведено тільки 4 засідання, на яких розглядалося 10 питань з проблем стратегічного управління.

Перший рік діяльності акціонерного товариства продемонстрував, що управління такою кількістю підприємств і організацій з єдиного центру зменшує оперативність управління та сприяє перевантаженню другорядними справами керівників вищої ланки управління, тому правління прийняло рішення про створення дочірніх підприємств на базі існуючих підрозділів та малих підприємств, які б співпрацювали з АТЗТ і прагнули до інтеграції своїх зусиль на основі єдності технологічного будівельного циклу, що склалися за десятки років.

Протягом року було створено 15 дочірніх підприємств, де АТЗТ “Київінвест” мала в установчому фонді ДП 100 % капіталу і 9 дочірніх підприємств, засновниками яких поряд із головною фірмою були й інші юридичні та фізичні особи. Фірма “Київінвест” мала від 66 % до 88 % капіталів в установчому фонді цих підприємств з умовною назвою “спільні”.

Крім того, частина капіталів АТЗТ “Київінвест” було передано в установчі фонди інших акціонерних товариств. Наприклад, фірма “Київінвест” стала одним із засновників акціонерного товариства “Укрзакордонбуд”, юридичної фірми “Юріс” та інших суб’єктів підприємницької діяльності.

Створюючи дочірні підприємства, фірма “Київінвест” переслідувала такі основні цілі: надання економічної самостійності підрозділам; збереження найкваліфікованіших фахівців та працівників в умовах занепаду виробництва, що намічався; можливість пристосування невеликих самостійних підприємств до ринкових умов; набуття керівниками дочірніх підприємств досвіду управління в умовах ринкових відносин.

Водночас збереглися такі важелі контролю з боку вищої ланки управління, як підписання контракту з керівником дочірнього підприємства, забезпечення фінансового контролю за діяльністю дочірніх підприємств (ДП), бо основним власником капіталів ДП, як і раніше, залишалася фірма “Київінвест”.

Сформована система управління мала також певні недоліки: горизонтальні внутрішньовиробничі відносини між ДП могли бути послаблені через невідповідність деяких керівників та працівників апарату до самостійної діяльності в умовах ринкових перетворень. Крім того, окремі ДП вважали пріоритетним досягнення своїх цілей на шкоду спільним цілям акціонерного товариства. Новоствореним ДП необхідно було також опанува-

ти нові для них функції маркетингу, сформувати взаємовідносини між різними суб'єктами ринку, впровадити самостійну цінову політику, підвищити рівень економічної відповідальності за прийняті рішення і якість виконаних робіт та послуг.

Позитивні риси нової організаційної форми управління такі:

- нова форма управління набула адекватності вимогам ринкової економіки;
- керівники середньої ланки управління отримали повну економічну самостійність і змогли розвивати ініціативу в будь-яких напрямках діяльності;
- набув великого значення чинник повної економічної відповідальності керівників ДП за рішення, що приймаються, та за діяльність підприємства;
- було залучено капітали інших юридичних та фізичних осіб;
- почало проявлятися почуття “власника” в кращому розумінні цього слова.

Водночас з вини державних органів управління виникла ціла низка проблем:

- в результаті економічної кризи та зменшення промислового виробництва традиційні замовники не отримали потрібних коштів для інвестицій, що призвело до зменшення виробництва в капітальному будівництві;
- у результаті гіперінфляції відбувся процес обезцінювання обігових коштів підприємств будівельного комплексу;
- через відсутність конверсії виробництва різко скоротилося введення в експлуатацію об'єктів;
- у результаті змін в 1993 р. у податковій політиці було вилучено величезні кошти, нестача яких не дозволила модернізувати існуюче виробництво та відновити парк машин та механізмів;
- традиційні субпідрядники, що фактично були монополістами, диктували завищені ціни на свої роботи через відсутність дійового механізму обмеження монопольної діяльності;
- з'явилася необхідність відшукування нових методів фінансового управління в умовах гіперінфляції.

Наразі виникла необхідність створення сучасних органів фінансового управління. У 1994 р. фірма “Київінвест” заснувала комерційний банк “Стромбанк”, який обслуговував фірму та її дочірні підприємства. Водночас “Стромбанк” відслідковував

зміни державної політики у сфері фінансів, оперативно провадив розрахунки для зменшення втрат від інфляції.

Досвід функціонування АТЗТ “Київінвест” в умовах побудови ринкової економіки показав необхідність трансформації існуючої системи управління.

8.4. Концепція трансформації АТЗТ в холдинг

Холдинговою компанією є підприємство, що має контрольні пакети акцій інших підприємств.

1. Цілі трансформації АТЗТ у холдинг:

- подальший розвиток економічної самостійності дочірніх підприємств АТЗТ “Київінвест”;
- залучення додаткових капіталів фізичних та юридичних осіб;
- підвищення матеріальної зацікавленості членів колективів дочірніх підприємств в результатах діяльності;
- підвищення гнучкості управління підприємствами в умовах ринкових відносин і залучення до управління більшої кількості акціонерів.

2. Завдання: на базі існуючих дочірніх підприємств створити декілька потужних технологічно взаємопов’язаних акціонерних товариств, що контролюються АТЗТ “Київінвест”.

3. Методи вирішення завдання: створення декількох акціонерних товариств на базі капіталів, що є в наявності, в тому числі:

- основних виробничих фондів АТЗТ фірми “Київінвест”;
- обігових коштів та товарно-матеріальних цінностей АТЗТ фірми “Київінвест”;
- цінних паперів акціонерів фірми;
- внесків інших юридичних та фізичних осіб, технологічно пов’язаних з діяльністю АТЗТ.

4. Засновниками нових акціонерних товариств можуть бути:

- АТЗТ фірма “Київінвест”;
- інші юридичні особи;
- фізичні особи.

5. Для недопущення поглинання АТ, що тільки створюються, сторонніми юридичними особами (або будь-якими фізичними особами) необхідно розрахувати розмір статутного фонду АТ, що створюється, таким чином, щоб засновники вказаного

АТ мали не менш як 51 % акцій; а ті акції, що залишилися, можуть бути викупленими будь-якими юридичними та фізичними особами.

6. Для забезпечення ефективного функціонування всіх підприємств АТЗТ “Київінвест” доцільно об’єднати засновників нових АТ таким чином, щоб вони технологічно доповнювали одне одного.

З цією метою вони були скомплектовані за такими принципами:

- *за територіально-виробничим* — у такому разі декілька будівельних підприємств та завод з виготовлення конструкцій, що розташовані в одному районі міста, виступають як засновники акціонерного товариства, до яких можуть приєднатися всі бажаючі юридичні та фізичні особи;
- *за технологічним* — у цьому випадку два-три підприємства об’єднуються як засновники акціонерного товариства, і до них можуть приєднатися юридичні та фізичні особи.

В обох випадках необхідно встановлювати частку внесків всіх засновників таким чином, щоб, по-перше, забезпечити контроль з боку материнської фірми “Київінвест”, а по-друге, не допустити негайного поглинання підприємства, що тільки створюється, іншою юридичною особою.

7. Інші дочірні та спільні підприємства можуть бути учасниками будь-якої групи засновників за територіальним принципом.
8. Працівники виконавчої дирекції, медичної служби, колишні працівники — пенсіонери, працівники обслуговуючих господарств можуть бути акціонерами будь-яких акціонерних товариств на свій розсуд.
9. Виробничі взаємозв’язки між материнською фірмою “Київінвест” та новоствореним акціонерним товариством мають базуватися на таких принципах:
 - договорах підряду та субпідряду;
 - договорах на виконання взаємних послуг з маркетингу, юридичного та фінансового обслуговування, консультування з різних питань, інформаційного забезпечення, захисту інтересів в органах державного управління тощо;
 - делегуванні виконавчих функцій дирекції материнської фірми “Київінвест”.

Для забезпечення контролю з боку АТЗТ “Київінвест” як власника акціонерного капіталу було проведено ретельну інвентаризацію основних виробничих фондів. Насамперед, було проведено оцінку будівель та споруд за міжнародними цінами, а автотранспорту, машин і механізмів — за ринковими внутрішніми цінами. На основі проведеної інвентаризації було прийняте рішення про реалізацію за ринковими цінами зношених та морально застарілих типів автомобілів, машин та механізмів.

Потенційні переваги трансформації АТЗТ в холдинг:

- збереження виробничого потенціалу та основного кадрового складу працівників;
 - залучення додаткових капіталів з боку учасників;
 - підвищення зацікавленості колективів АТ в отриманні додаткового прибутку та розподілі його частки у формі дивідендів;
 - вирішення соціальних питань самими новоутвореними АТ;
 - демократизація управління підприємствами;
 - підвищення гнучкості в управлінні підприємствами;
 - диверсифікація частини капіталів АТЗТ;
- Недоліки трансформації АТЗТ “Київінвест” у холдинг:
- можливість банкрутства окремих АТ внаслідок низького рівня управління середньої ланки керівництва;
 - гіпотетична можливість втрати акціонерного капіталу при поглинанні акціонерного товариства сторонньою юридичною особою.

Відповідно до концепції трансформації АТЗТ в холдинг управління провело організаційну роботу зі створення холдингу. На першому етапі було створено механізм розподілу акцій АТЗТ серед акціонерів, які працювали в дочірніх та спільних підприємствах, а також визначено кількість простих акцій, якими володіли колишні працівники, які вийшли на пенсію. Водночас було проведено індексацію основних виробничих фондів та розраховано розмір статутного фонду за результатами виробничої діяльності за попередній рік з урахуванням індексації.

З урахуванням економічних умов створення організаційних форм управління та прагнення колективів підприємств до економічної самостійності управління прийняло варіант розробки системи управління на основі дезінтеграції. За такої стратегії велике підприємство не прагне до виконання всіх робіт власними

силами, а на базі дочірніх підприємств створює мережу самостійних підприємств та розподіляє замовлення між підприємствами, що контролюються холдингом.

Відповідно до прийнятої стратегії було створено різні типи підприємств. У процесі формування статутних фондів дочірніх підприємств ураховувалися кількість і співвідношення акцій та основних виробничих фондів, що мали акціонери дочірніх підприємств. За бажанням акціонер вносив до статутного фонду свої акції та гроші. Материнська компанія передала до статутного фонду дочірнього підприємства, що створювалось, майно у основних виробничих фондах. Відповідно до установчих документів, новостворене підприємство мало повернути засновнику АТЗТ “Київінвест” його акції на таку ж суму. Новостворене підприємство у формі акціонерного товариства після реєстрації видало засновникам свої акції на суму їхніх внесків у статутний фонд АТЗТ, крім засновника — материнської компанії, якій на її внесок поверталися її ж акції. Якщо акціонер не бажав бути засновником нового підприємства, він залишався володарем акцій материнської компанії.

На базі будівельних дочірніх підприємств, де акціонери мали кількість акцій, що перевищує за вартістю основні виробничі фонди, було створено акціонерні товариства, в яких АТЗТ “Київінвест” мало контрольний пакет акцій. Таким чином, наявність контрольного пакета акцій дозволила встановити холдингові відносини між дочірніми підприємствами та материнською компанією. За межами холдингу залишилися підприємства, де материнська компанія не мала контрольного пакета акцій. Між нею та такими підприємствами склалися корпоративні зв’язки, що ґрунтувалися на участі її представника в управлінні як члена правління або спостережної ради новоствореного підприємства, а також на праві отримання нею частини прибутку дочірнього підприємства в розмірі її частки в статутному фонді новоствореного підприємства.

Зміна організаційних форм управління зумовила зміну функцій виконавчого директора холдингу “Київінвест”.

Основою для формування взаємовідносин між материнською компанією і новоствореними акціонерними товариствами стали контракти. Водночас більшість функціональних підрозділів виконавчої дирекції холдингу були частково ліквідовані, частково

перетворені на госпрозрахункові підрозділи з неповним господарчим розрахунком. Така форма госпрозрахунку передбачає відсутність у підрозділу повного права юридичної особи, наявність субрахунку або поточного рахунку і права діяти при укладанні контракту з юридичними особами за дорученням дирекції холдингу.

Завдання та запитання для самоперевірки

- 1. Які є особливості формування ОФУ в перехідному періоді?*
- 2. Які є переваги та недоліки централізованої системи управління?*
- 3. Назвати переваги та недоліки корпоративної системи управління.*

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ УПРАВЛІННЯ

- *Підходи до оцінки ефективності організаційних форм управління*
- *Показники оцінки ефективності*

9.1. Підходи до оцінки ефективності організаційних форм управління

Оцінка ефективності є важливим елементом розробки проектних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, проектів або планових заходів, які розроблюються. Вона провадиться для вибору найраціональнішого варіанта ОФУ або результату удосконалення структури. Ефективність організаційної структури слід оцінювати на стадії проектування, при аналізі структур управління діючих організацій та для планування і здійснення заходів з удосконалення управління.

Підхід до оцінки ефективності різних варіантів організаційної структури визначається її роллю як характеристики системи управління. Комплексний набір критеріїв ефективності системи управління формується з урахуванням двох напрямів оцінки її функціонування:

- за ступенем відповідності досягнутих результатів встановленим цілям організації (починаючи з рівня виконання планових завдань);

- за ступенем відповідності процесу функціонування системи об'єктивним вимогам до його змісту, організації та результатів.

Критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури є можливість або найповнішого і найшвидшого досягнення поставлених цілей, або скорочення витрат на управління, ефект від реалізації яких за нормативний термін має перевищити виробничі витрати.

Принципове значення для оцінок ефективності системи управління має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, що приймається за нормативний. Науково визнаними є декілька підходів, що можуть бути диференційовано використані у конкретних ситуаціях. Один з них полягає у порівнянні показників, що характеризують ефективність організаційної структури еталонного варіанта системи управління. Еталонний варіант може бути спроектований з використанням всіх науково визнаних сучасних методів і засобів проектування ОФУ на основі передового досвіду та застосування прогресивних організаційних рішень. Характеристики такого варіанта приймаються за нормативні, при цьому порівняльна ефективність системи, що аналізується або проектується, визначається на основі зіставлення нормативних і фактичних (проектних) параметрів системи з використанням переважно кількісних методів порівняння. Можна також застосовувати порівняння з показниками ефективності і характеристиками системи управління, обраної за еталон.

Проте виникають деякі труднощі використання зазначених підходів, що зумовлені необхідністю адекватного порівняння варіантів. Тому часто замість них використовується експертна оцінка організаційно-технічного рівня системи, що аналізується або проектується, а також окремих її підсистем та запропонованих проектних і планових рішень, або комплексна оцінка системи управління, заснована на використанні кількісно-якісного підходу, що дозволяє оцінювати ефективність управління за значною сукупністю чинників. Експертна оцінка може слугувати складовим елементом комплексної оцінки ефективності системи управління, що містить всі перераховані підходи як до окремих підсистем, так і до системи в цілому.

9.2. Показники оцінки ефективності

Показники, що використовуються при оцінках ефективності ОФУ, можуть бути розбиті на такі взаємопов'язані групи:

1. Група показників, які характеризують ефективність систем та управління через кінцеві результати діяльності організації та витрати на її управління. При оцінках ефективності на основі показників, що характеризують кінцеві результати діяльності організації, можуть розглядатися обсяг (збільшення обсягу випуску продукції), прибуток (збільшення прибутку), собівартість (зменшення собівартості), обсяг капітальних вкладень (економія на капітальних вкладеннях), якість продукції тощо.
2. Група показників, що характеризують зміст і організацію системи управління, в тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці. Як витрати на управління враховуються поточні витрати на утримання апарату управління, експлуатацію технічних засобів, утримання будівель та споруд, підготовку та перепідготовку кадрів управління, а також одноразові витрати на дослідницькі та проектні роботи у сфері створення та удосконалення систем управління, на придбання обчислювальної техніки та інших технічних засобів, що використовуються в управлінні, витрати на будівництво.
3. Для оцінки ефективності процесу управління використовуються показники, що можуть бути оцінені як кількісно, так і якісно. Ці показники набувають нормативного характеру та можуть бути використані як критерій ефективності та обмежень, коли організаційна структура змінюється в напрямку поліпшення одного або групи показників ефективності без зміни (погіршення) інших. До нормативних характеристик апарату управління можна віднести такі: продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність.

Продуктивність апарату управління може визначатися, зокрема, як кількість виробленої організацією кінцевої продукції або обсяг виробленої в процесі управління інформації.

Під *економічністю* апарату управління розуміють відносні витрати на його функціонування. Для оцінки економічності

можна використовувати такі показники, як питома вага витрат на утримання апарату управління у вартості реалізованої продукції, питома вага управлінських працівників у кількості промислово-виробничого персоналу, вартість виконання одиниці обсягу окремих видів робіт.

Адаптивність системи управління визначається її здатністю ефективно виконувати задані функції в певному діапазоні умов, що змінюються. Чим ширшим є цей діапазон, тим адаптивнішою вважається система.

Гнучкість характеризує властивість органів апарату управління змінювати відповідно до виникаючих проблем свої ролі в процесі прийняття рішень та налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властивої для даної структури упорядкованості відносин.

Оперативність прийняття управлінських рішень характеризує своєчасність виявлення управлінських проблем і таку швидкість їх вирішення, що забезпечує максимальне досягнення поставлених цілей при збереженні стабільності функціонування.

Надійність апарату управління в цілому характеризується його стабільним функціонуванням, що відповідає поставленим цілям. Якщо вважати якість визначення цілей та постановки проблем достатньою, то надійність апарату управління може досить повно характеризуватися його здатністю забезпечувати виконання завдань в межах встановлених термінів та виділених ресурсів.

4. Група показників, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень, які можуть бути використані як нормативні при аналізі ефективності варіантів організаційних структур, що проєктуються. До них відносяться чітко визначена структура системи управління, рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав та відповідальності, рівень спеціалізації та функціональної замкненості підсистем тощо.

Важливими вимогами, що мають бути реалізовані при формуванні системи показників для оцінки ефективності організаційної структури, є забезпечення структурно-ієрархічної відповідності показників систем і цілей організації, здатність до адекватного відображення динамічності керованих процесів, збалансованість

показників. При оцінці ефективності окремих заходів з удосконалення системи управління та її організаційної структури допускається використання не пов'язаних в єдину систему окремих показників. Головна вимога до їх вибору — максимальна відповідність кожного показника цільовій орієнтації та повнота відображення досягнутого ефекту.

Завдання та запитання для самоперевірки

- 1. Охарактеризувати підходи до визначення ефективності організаційних форм управління.*
- 2. Які є кількісні та якісні показники ефективності організаційних форм управління?*

ДОДАТКИ

Додаток 1

С...ка районна державна
адміністрація м. Києва
Реєстраційний №...
від “...” квітня 200... р.
Заступник голови —
Начальник управління
економіки

Н. К. Біленко

**УСТАНОВЧИЙ ДОГОВІР
про створення та діяльність
науково-виробничого товариства
з обмеженою відповідальністю
“Раціо”**

Київ 200...

м. Київ

Згідно із Законами України “Про підприємства в Україні” та “Про господарські товариства”, фізичні особи — громадяни України:

- 1) Скрипка Микола Іванович, який мешкає за адресою: м. Київ-67, бульв. Лепсе, 6-г, кв. 30;
 - 2) Музика Докія Іванівна, яка мешкає за адресою: м. Київ-67, бульв. Лепсе, 11, кв. 30;
 - 3) Бубон Ганна Миколаївна, яка мешкає за адресою: м. Київ-217, вул. Драйзера, 15, кв. 3,
- котрі надалі іменуються “Засновники”, бажаючи об’єднати своє майно, інтелектуальну власність та підприємницьку діяльність з метою одержання прибутку, домовилися про таке:

Стаття 1

Загальні положення

- 1.1. Засновники домовилися про організацію науково-виробничого підприємства “Раціо” (товариство з обмеженою відповідальністю), далі за текстом “Товариство”, що має статус юридичної особи і діє на основі Статуту, який є невід’ємною частиною цього договору.
- 1.2. Юридична адреса Товариства: Україна, м. Київ-1, вул. Богдана Хмельницького, 22.

Стаття 2

Мета, предмет та напрямки діяльності Товариства

- 2.1. Товариство створено з метою здійснення робіт, що відображені в Статуті.
- 2.2. Основним предметом діяльності Товариства є проведення науково-прикладних робіт та впровадження їх у виробництво.
- 2.3. Відповідно до мети та основного предмету діяльності Товариство здійснює:
 - 2.3.1. Організацію та проведення науково-практичних та експертних робіт економічного, фінансового та технічного напрямів з метою їх впровадження та розповсюдження у різних галузях.

- 2.3.2. Здійснення консультативної та посередницької діяльності.
- 2.3.3. Розробку науково-методичної літератури, підручників, науково-практичних рекомендацій.
- 2.3.4. Придбання, продаж та здійснення прав інтелектуальної власності у внутрішньогосподарській та зовнішньоекономічній діяльності.
- 2.3.5. Консультативно-інформаційні, маркетингові, агентські, дилерські, дистриб'юторські, консалтингові послуги.
- 2.3.6. Інші види діяльності згідно з метою і напрямом діяльності Товариства, що не заборонені чинним законодавством України.

Стаття 3

Статутний фонд Товариства

- 3.1. Засновники домовилися, що Статутний фонд Товариства створюється в розмірі 240000 (двісті сорок тисяч) гривень і формується із внесків Засновників у такий спосіб:
 - 1) Скрипка Микола Іванович – 120000 (сто двадцять тисяч) гривень, в тому числі 100000 (сто тисяч) гривень інтелектуальною власністю, 20000 (двадцять тисяч) грошима, що становить 50 % (п'ятдесят відсотків) від загальної суми Статутного фонду;
 - 2) Музика Докія Іванівна — 36000 (тридцять шість тисяч) гривень грошима, що становить 15 % (п'ятнадцять відсотків) від загальної суми Статутного фонду;
 - 3) Бубон Ганна Миколаївна — 84000 (вісімдесят чотири тисячі) гривень грошима, що становить 35 % (тридцять п'ять відсотків) від загальної суми Статутного фонду.
- 3.2. До моменту реєстрації Товариства кожен із Засновників вносить не менш 30 % (тридцяти відсотків) вказаної в Договорі суми.
- 3.3. При одностайному рішенні всіх Засновників можуть бути внесені зміни до Статутного фонду за рахунок додаткових внесків Засновників або за рахунок збільшення складу Засновників, у зв'язку з чим мають бути внесені додаткові зміни до цього Договору.

Стаття 4

Управління Товариством

- 4.1. Вищим органом Товариства є збори Засновників. Засновники мають кількість голосів пропорційно розміру їх часток у Статутному фонді. Для проведення зборів Засновників Товариства обирають Голову.
- 4.2. Збори Засновників Товариства призначають та звільняють директора Товариства.
- 4.3. Одностайність у вищому органі Товариства потрібна при вирішенні таких питань:
 - 1) визначення основних напрямів діяльності Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
 - 2) внесення змін до Статуту Товариства;
 - 3) виключення Засновників з Товариства;
 - 4) ліквідації та реорганізації Товариства.Стосовно решти питань рішення приймаються простою більшістю голосів.
- 4.4. Збори Засновників вважаються повноважними, якщо на них присутні Засновники або їх представники, які володіють у сукупності більш як 60 % голосів, а з питань, які потребують одностайності — всі Засновники. Голова зборів організує ведення протоколу.
- 4.5. Збори Засновників Товариства скликаються не рідше одного разу на рік.

Стаття 5

Контроль за діяльністю директора Товариства

- 5.1. Контроль за діяльністю директора Товариства здійснюється Ревізійною Комісією, що створюється зборами Засновників.
- 5.2. Ревізійна комісія складає висновок по річних звітах та балансах. Без висновку Ревізійної комісії збори Засновників Товариства не мають права затверджувати баланс Товариства.

Стаття 6

Права та обов'язки засновників

- 6.1. Засновники Товариства користуються правами та несуть обов'язки один перед одним та перед Товариством згідно з його Статутом.

Стаття 7

Вихід Засновника з Товариства

- 7.1. Будь-хто з Засновників має право в односторонньому порядку відмовитися від участі в цьому Договорі.
- 7.2. По смерті фізичної особи — Засновника Товариства — спадкоємці можуть вступити до Товариства за згодою загальних зборів. При відмові від вступу до Товариства або відмові Товариства від прийому спадкоємця йому видається в грошовій формі частка майна, що належала Засновнику, який помер. Вартість частки майна визначається на день смерті Засновника. У таких випадках розмір статутного капіталу Товариства підлягає коригуванню.

Стаття 8

Виключення з Товариства

- 8.1. Засновник Товариства, який своїми діями або бездіяльністю перешкоджає досягненню мети Товариства, може бути виключеним з Товариства на основі одностайно прийнятого рішення зборів Засновників Товариства. При цьому цей Засновник має права Засновника, який виходить з Товариства.
- 8.2. Виключений з Товариства Засновник має права Засновника, який виходить з Товариства.

Стаття 9

Прибуток Товариства та його розподілення

- 9.1. Прибуток Товариства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат. Чистий прибуток розподіляється між Засновниками Товариства згідно з частками їх внесків до Статутного фонду Товариства, відповідно до статті 3.1 цього Договору.

Стаття 10

Охорона власності Товариства та авторських прав

- 10.1. Охорона підприємницької та інтелектуальної власності Товариства та його Засновників здійснюється згідно з чинним законодавством України з цих питань.

- 10.2. Винаходи, вдосконалення та інші результати праці Засновників Товариства, які відносяться до категорії інтелектуальної власності, є їх власністю.
- 10.3. Передача Засновником конфіденційної інформації про Товариство або комерційної інформації Товариства третім особам забороняється.

Стаття 11

Вирішення спірних питань

- 11.1. Засновники будуть вирішувати всі спірні питання, які виникатимуть в процесі виконання цього Договору, шляхом переговорів і взаємних консультацій.
- 11.2. Взаємовідносини, що виникають в процесі виконання цього Договору і не узгоджені в цьому Договорі, регулюються нормами чинного законодавства України.

Стаття 12

Строк діяльності Товариства

- 12.1. Цей Договір укладений на невизначений строк і набуває чинності з моменту його підписання Засновниками.
- 12.2. Цей Договір може бути змінений, доповнений або припинити свою дію при згоді всіх Засновників, причому будь-які зміни та доповнення будуть дійсні за умови, якщо вони здійснені в письмовій формі та підписані всіма засновниками.

Даний Договір укладений в чотирьох примірниках, один з яких залишається в районній адміністрації.

Підписи Засновників:

Скрипка Микола Іванович
паспорт, виданий

.....

Музика Докія Іванівна
паспорт, виданий

.....

Бубон Ганна Миколаївна
паспорт, виданий

Додаток 2

С... ка районна державна
адміністрація м. Києва
Реєстраційний №...
від “...” квітня 200... р.
Заступник голови —
Начальник управління
економіки

“Затверджено”
Загальними Зборами
Засновників Товариства
Протокол № 1
від “...” квітня 200... р.

Н. К. Біленко

СТАТУТ науково-виробничого товариства з обмеженою відповідальністю “Раціо”

Київ 200...

Стаття 1

Загальні положення

- 1.1. Науково-виробниче товариство з обмеженою відповідальністю “Раціо”, що надалі іменується “Товариство”, засноване фізичними особами, які надалі іменуються “Засновники”, шляхом об’єднання свого майна, інтелектуальної власності та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку.
- 1.2. Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс і рахунки в банках, круглу печатку, штампи, бланки з найменуванням та інші реквізити.
- 1.3. Товариство відповідає по своїх зобов’язаннях тим своїм майном, на яке, згідно із чинним законодавством України, може бути звернене стягнення.
- 1.4. Товариство не несе відповідальності по зобов’язаннях Засновників/ учасників. Засновники/ учасники несуть відповідальність по боргах Товариства виключно в межах своїх внесків у Статутний фонд Товариства.
- 1.5. У своїй діяльності Товариство керується чинним законодавством України, Установчим договором та цим Статутом.
- 1.6. Для досягнення мети своєї діяльності Товариство є учасником зовнішньоекономічних зв’язків.
- 1.7. Засновники/ учасники здійснюють всі права власності на майно Товариства відповідно до чинного законодавства України.
- 1.8. Місцезнаходження Товариства: Україна, м. Київ-1, вул. Богдана Хмельницького, 22.

Стаття 2

Мета, предмет та напрями діяльності Товариства

- 2.1. Товариство створене з метою здійснення робіт, що сприяють розвитку підприємництва, впровадженню у виробництво досягнень науки, розвитку економічних методів управління, одержанню підприємницького прибутку для задоволення соціальних потреб Засновників/ учасників.
- 2.2. Основним предметом діяльності Товариства є проведення науково-прикладних робіт та впровадження їх у виробництво, розробка і забезпечення юридичних та фізичних осіб

нормативно-методичною, навчальною та інструктивною документацією, здійснення консультативної, інвестиційної, посередницької, маркетингової, агентської, дилерської, дистриб'юторської діяльності.

- 2.3. Відповідно до мети та основного предмету діяльності Товариство виконує науково-практичні та експертні роботи економічного, фінансового та технічного напрямів, впроваджує та розповсюджує науково-технічну продукцію.
- 2.4. Товариство провадить зовнішньоекономічну діяльність згідно з чинним законодавством України.

Стаття 3

Права та обов'язки Товариства

- 2.2. Для здійснення своєї діяльності Товариство має право:
 - 2.2.1. Укладати договори, в тому числі договори купівлі-продажу, підряду, найму, доручення, зберігання, набувати майнові та немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді.
 - 2.2.2. Самостійно реалізувати свою продукцію та послуги на території України та інших країн.
 - 2.2.3. Установлювати ціни за виконані роботи, продукцію, послуги згідно з попитом на них.
 - 2.2.4. Користуватися кредитами банків.
- 2.3. Здійснюючи свою діяльність, Товариство зобов'язане:
 - 2.3.1. Нести повну відповідальність за виконання всіх видів договорів.
 - 2.3.2. Подавати звіт про свою господарсько-виробничу та фінансову діяльність у строки і за формою, що встановлені чинним законодавством України.

Стаття 4

Права та обов'язки Засновників/ учасників

- 4.1. Засновники/ учасники Товариства не розпоряджуються правами на окремі об'єкти, що були внесені ними до Статутного фонду Товариства.
- 4.2. Засновники/ учасники або їх представники мають право брати участь у розподілі прибутку Товариства і одержувати його частку.

- 4.3. Засновники/ учасники Товариства зобов'язані:
- 4.3.1. Додержуватись положень Установчого договору та цього Статуту і виконувати рішення загальних зборів Товариства.
 - 4.3.2. Не розголошувати комерційну та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства.

Стаття 5

Майно та кошти Товариства

- 5.1. Власністю Товариства є:
 - 5.1.1. Кошти та майно, що передані йому Засновниками/ учасниками.
 - 5.1.2. Продукція, вироблена в результаті господарської діяльності.
 - 5.1.3. Одержані прибутки, а також інше майно, що набуто ним на інших підставах згідно з чинним законодавством України.
- 5.2. Ризик випадкової загибелі чи пошкодження майна, що належить Товариству або передано йому в користування, несе Товариство.
- 5.3. Статутний фонд Товариства становить 240000 (двісті сорок тисяч) гривень і формується із внесків Засновників згідно з Установчим договором.
- 5.4. Прибуток Товариства утворюється з коштів, що надходять від господарської діяльності і розподіляються між Засновниками/ учасниками згідно Установчого договору.
- 5.5. Товариство може утворювати фонди, розміри і призначення яких затверджують Засновники/ учасники.
- 5.6. Засновники/ учасники Товариства можуть збільшувати або зменшувати розмір Статутного фонду. Рішення про зміну розміру Статутного фонду набуває чинності з моменту внесення відповідних даних до Реєстру державної реєстрації.
- 5.7. Зменшення Статутного фонду при наявності заперечень кредиторів Товариства не допускається.
- 5.8. Товариство веде бухгалтерський та статистичний облік і звітність в порядку, передбаченому чинним законодавством України.

Стаття 6

Управління Товариством

- 6.1. Вищим органом управління Товариством є збори Засновників/ учасників, що складаються із Засновників/ учасників або їх представників.
- 6.2. Представники Засновників/ учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник Товариства має право передавати свої повноваження на зборах іншому Учаснику.
- 6.3. При вирішенні питань на загальних зборах Засновників/ учасників голоси між Засновниками/ учасниками розподіляються пропорційно їх внескам до Статутного фонду Товариства згідно із Установчим договором.
- 6.4. До виключної компетенції зборів Засновників/ учасників відносяться:
 - 6.4.1. Затвердження та внесення змін до Статуту.
 - 6.4.2. Визначення головних напрямів діяльності Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання.
 - 6.4.3. Призначення та звільнення директора Товариства та членів Ревізійної комісії.
 - 6.4.4. Затвердження річних результатів діяльності Товариства, затвердження звітів та висновків Ревізійної комісії, затвердження порядку розподілу прибутку, визначення порядку покриття збитків.
 - 6.4.5. Затвердження правил процедури та внутрішніх документів, визначення організаційної структури Товариства.
 - 6.4.6. Визначення умов оплати праці посадових осіб Товариства, його філій та представництв.
 - 6.4.7. Встановлення розмірів, форми та порядку внесення додаткових внесків.
 - 6.4.8. Вирішення питань про придбання Товариством частки Засновників/ учасників.
 - 6.4.9. Прийняття рішень про участь Товариства в спільних підприємствах, асоціаціях та інших об'єднаннях.
 - 6.4.10. Прийняття рішень про припинення діяльності Товариства.
 - 6.4.11. Питання, передбачені пунктами 6.4.1, 6.4.2 та 6.4.10 даного Статуту, вирішуються учасниками зборів одноставно. Із решти питань рішення приймаються простою більшістю голосів.

- 6.5. Збори Засновників/ учасників скликаються не рідше одного разу на рік. Позачергові збори скликаються, якщо цього потребують інтереси Товариства в цілому, на вимогу директора або Ревізійної комісії.
- 6.6. Виконавчим органом Товариства є дирекція Товариства, яку очолює директор, котрий призначається або звільняється з посади загальними зборами.
- 6.7. Директор Товариства:
 - 6.7.1. Вирішує всі питання роботи Товариства, крім тих, що входять у виключну компетенцію зборів Засновників/ учасників.
 - 6.7.2. Підзвітний зборам і організовує виконання їх рішень.
 - 6.7.3. Затверджує підписами всі угоди, документи фінансового, матеріального, майнового, розрахункового характеру, звіти та баланси.

Стаття 7

Зовнішньоекономічна діяльність

- 7.1. Товариство відповідно до чинного законодавства України може створювати спільні підприємства з юридичними та фізичними особами різних держав як на території України, так і за її межами, а також створювати свої філії та представництва за кордоном.
- 7.2. Товариство відкриває валютні рахунки відповідно до чинного законодавства України.

Стаття 8

Контроль та ревізія діяльності

- 8.1. Перевірка фінансової діяльності Товариства здійснюється податковими адміністраціями, Ревізійною комісією Товариства та аудиторськими службами.
- 8.2. Ревізійна комісія Товариства створюється зборами Засновників/ учасників. Директор та посадові особи Товариства не можуть бути членами Ревізійної комісії.
- 8.3. Ревізійна комісія відповідає за свою діяльність перед зборами і звітує перед ними про результати ревізій та висновки по річних звітах.
- 8.4. Перевірки можуть проводитися не частіше, ніж один раз на рік, і не повинні порушувати нормальну роботу Товариства.

Стаття 9

Припинення діяльності Товариства

- 9.1. Припинення діяльності Товариства відбувається шляхом реорганізації (злиття, приєднання, розділення, виділення, перетворення) або ліквідації.
- 9.2. При реорганізації Товариства вся сукупність прав та обов'язків Товариства переходить до його правонаступників.
- 9.3. Товариство ліквідується:
 - за рішенням зборів Засновників/ учасників Товариства;
 - на підставі рішення суду.
- 9.4. Ліквідація Товариства провадиться ліквідаційною комісією, що призначається ним або судом.
- 9.5. Від дати призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження щодо управління справами Товариства. Ліквідаційна комісія складає ліквідаційний баланс і надає його зборам Засновників/ учасників або суду.
- 9.6. Грошові кошти Товариства розподіляються ліквідаційною комісією в порядку і на умовах, передбачених Законом України “Про господарські товариства”.
- 9.7. Ліквідаційна комісія несе майнову відповідальність за збитки, заподіяні нею Товариству, його Засновникам/ учасникам, а також третім особам відповідно до чинного законодавства України.

Стаття 10

Вирішення спорів

- 10.1. Спори Товариства з українськими та іноземними юридичними і фізичними особами розглядаються судом відповідно до чинного законодавства України.
- 10.2. Стосунки, що виникають в процесі здійснення Установчого договору або цього Статуту та не урегульовані ними, регулюються нормами чинного законодавства України.

Підписи засновників

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Закон України* “Про господарські товариства” від 19 вересня 1991 року № 1576-12.
2. *Закон України* “Про оподаткування прибутку підприємств” від 1 січня 1995 року № 4.
3. *Закон України* “Про підприємництво в Україні” від 7 лютого 1991 року № 698-XII.
4. *Закон України* “Про підприємства в Україні” від 27 березня 1991 року № 887-XII.
5. *Про державну підтримку малого підприємництва*: Указ Президента України, 1998.
6. *Про податки на прибуток підприємств і організацій*: Декрет Кабміну, 1992.
7. *Акоф Р.* Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985.
8. *Ансоф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
9. *Балаханов Н. Т.* Новые формы организации предприятия. — Л., 1991.
10. *Гридіна М. В.* Корпоративні фінанси (зарубіжний досвід і вітчизняна практика): Навч. посіб. — К.: МАУП, 2002. — 232 с.
11. *Крушевський А. В.* Підвищення ефективності капітальних вкладень у будівництві. — К.: Будівельник, 1972. — 199 с.
12. *Курочкин А. С.* Организация управления предприятием: Учебник. — К.: МАУП, 1998.
13. *Курочкин А. С.* Принципы организационного проектирования предприятий // Проблемы теории и практики управления. — М., 1998.
14. *Мартыненко Н. М.* Менеджмент фирмы: Кн. для предпринимателя: Для студентов экон. спец. вузов. — К.: МП “Леся”, 1995. — 368 с.
15. *М. Месарович. Д. Моко. И. Такахара.* Теория многоуровневых иерархических систем. — М., 1973.

16. Мильнер Б. З., Евенко Л. И., Рапопорт В. С. Системный подход к организации управления. — М.: Экономика, 1983.
17. Проектирование организационных структур управления производством / Под ред. Н. Г. Чумаченко. — К.: Наук. думка, 1979.
18. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный консп. лекций. — 2-е изд., доп. — К.: МАУП, 2002. — 152 с.
19. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия. — М., 1971.
20. Чернявський А. Д. Тенденції ринкової трансформації організаційних форм управління в будівельному комплексі України: Монографія. — К.: Оптима, 2003. — 326 с.
21. Чернявський А. Д. Формування інноваційної моделі регіональної структури будівельного комплексу / Доповіді міжнар. наук.-практ. конф. "Інноваційно-інвестиційні моделі трансформації перехідних суспільств". — Вип. 4. — Біла Церква, 2003.
22. Черчмен У., Акоф Р. Введение в исследование операций. — М., 1968.
23. P. R. Lawrence and J. W. Lorsch. Differentiation and Integration in Complex Organizations. — "Administrative Science Quatterry", 1967. — № 1. — Home wood, 1970.
24. R. Likert. Human Organization. — New York, 1967.
25. J. W. Lorsch. Product Innovation in Organization. — New York, 1965.
26. G. Tompson. Organizations in Action. — New York, 1967.
27. M. Weber. Essays in Sociology. — Oxford, 1946.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Загальні поняття проектування</i>	
організаційних форм управління	5
1. 1. Концептуальна термінологія	5
1. 2. Сутність та етапи організаційного проектування	8
1. 3... Переваги та недоліки традиційних організаційних форм управління	12
1. 4.... Переваги та недоліки адаптивних організаційних форм управління	26
<i>Розділ 2. Теоретичні аспекти проблем створення</i>	
організаційних форм управління	35
2.1. Теоретичні засади створення і розвитку організаційних форм управління	35
2.2. Еволюція розвитку організаційних форм управління	38
2.3. Сучасні напрямки теоретичних розробок з проблем організаційних форм управління	53
<i>Розділ 3. Концепція та методи проектування</i>	
організаційних форм управління	56
3.1. Концептуальні підходи до проектування організаційних форм управління	56
3.2. Основні методологічні принципи проектування організаційних форм управління	59
3.3. Методи проектування організаційних форм управління	62
3.4. Процес формування організаційної структури	66
3.5. Коригування організаційних структур управління	69
<i>Розділ 4. Становлення і розвиток підприємств малого</i>	
бізнесу в Україні	71
4.1. Стан розвитку малого бізнесу	71
4.2. Проблеми становлення малого бізнесу в Україні	76

<i>Розділ 5. Концепція створення багатoproфільних підприємств та методологічні підходи до їх формування</i>	84
5.1. Концепція створення багатoproфільних підприємств	84
5.2. Методологічні підходи до формування економічної стратегії багатoproфільних підприємств	98
<i>Розділ 6. Принципи формування мережових організацій ...</i>	106
6.1. Сутність і еволюція мережових організацій	106
6.2. Характер зв'язків у мережовій організації	113
<i>Розділ 7. Етапність проектування організаційних форм управління</i>	115
7.1. Процес проектування організаційної форми управління	115
7.2. Розробка організаційного робочого проекту	118
<i>Розділ 8. Створення та трансформація організаційних форм управління в умовах переходу до ринкової економіки</i>	122
8.1. Основні тенденції, проблеми та напрямки змін організаційних форм управління	122
8.2. Особливості створення нових організаційних форм управління в умовах переходу до економічних методів управління	123
8.3. Досвід створення організаційних форм управління в умовах переходу до ринкової економіки	125
8.4. Концепція трансформації АТЗТ в холдинг	132
<i>Розділ 9. Оцінка ефективності організаційних форм управління</i>	137
9.1. Підходи до оцінки ефективності організаційних форм управління	137
9.2. Показники оцінки ефективності	139
<i>Додатки</i>	142
<i>Список використаної та рекомендованої літератури</i>	155

The edition publication has been prepared on the basis of the author's lectures. It contains definitions of the basic concepts, a statement of the theoretical principles and a concept of establishment of the main organizational forms of management, a description of the methods of design and transformation of undertakings in the context of a market economy, methods of evaluating the performance of organizational decisions/solutions.

The book is intended for students of the internal and correspondence forms of learning who study the following courses: "Organizational Design", "Corporate Management", "Business Management", "Crisis-Proof Management", as well as for managers of undertakings of all forms of ownership.

Навчальне видання
Чернявський Анатолій Дмитрович
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ
Навчальний посібник

Educational edition
Cherniavskyj, A. D.
ORGANIZATIONAL DESIGNING
Educational manual

Відповідальний редактор *С. М. Толкачова*
Редактор *В. Є. Коломієць*
Коректор *А. А. Карпова*
Комп'ютерне верстання *М. І. Фадєєва*
Оформлення обкладинки *Д. В. Кругленко*

Підп. до друку 11.05.04. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 9,3. Обл.-вид. арк. 8,87. Тираж 5000 пр. Зам. № 66

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*

Поліграфічний центр УТОГ
03038 Київ-38, вул. Нововокзальна, 8

Свідоцтво КІ № 35 від 02.08.2000