

УДК 659

І. Горбась, асист., КНУ імені Тараса Шевченка

## СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ У ДИВЕРСИФІКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*У статті розкрито взаємообумовленість структурних елементів інтегрованої системи управління диверсифіковано-го бізнесу.*

*Ключові слова: суб'єкт і об'єкт управління, структура управління, системний підхід, диверсифіковане підприємство, інтегрована система управління.*

*В статье раскрыта взаимообусловленность структурных элементов интегрированной системы управления диверсифицированного бизнеса.*

*Ключевые слова: субъект и объект управления, структура управления, системный подход, диверсифицированное предприятие, интегрированная система управления.*

*The article deals with interdependence of diversified business integrated management system's structural elements.*

*Keywords: the subject of management, management structure, system approach, diversified enterprise, integrated management system.*

У процесі диверсифікації діяльності відбувається укрупнення господарюючих одиниць, розширення їхніх організаційних зв'язків у горизонтальній та вертикальній площинах. З метою гармонізації співвідношення станів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища диверсифіковані підприємства намагаються удосконалювати власну систему управління відповідно до потреб внутрішнього оточення та запитів зовнішнього оточення. Це безперервний процес визначення найкращих для певних умов організаційних форм, методів і механізмів регулювання, що полегшують прийняття рішень, координацію дій, передачу інформації, а також раціональний розподіл відповідальності й повноважень. Головною проблемою при цьому стає те, що структура диверсифікованого підприємства (групи, об'єднання), уся система управління ним повинна забезпечувати органічну єдність інтересів усіх структурних елементів (учасників). З огляду на це, наукова розробка теоретичних, методичних і практичних аспектів проектування та впровадження нових систем управління в диверсифікованих підприємствах набуває особливої актуальності.

Значний внесок у розробку сучасної теорії управління здійснено у фундаментальних наукових працях відомих учених: Р. Аккофа, В. Рапопорта, Б. Мільнера, О. Віханського, Р. Фатхудинова, К. Боулдінга, С. Янга, Т. Парсона, Б. Гольдштейна. У науковому доробку М. Мельника, Ю. Якутіна, Л. Горшкової, М. Корінка, І. Сіменка суттєва увага приділяється управлінню диверсифікованим бізнесом в умовах зростаючої конкурентної боротьби. Проблематика управління інтегрованими підприємницькими структурами знайшла відображення у роботах П. Бураяка, О. Ястремської, Н. Кизим та інших вітчизняних і закордонних дослідників.

Відсутність придатної методики аналізу й проектування систем управління в диверсифікованих підприємствах на практиці призводить до того, що їхня розробка і формування відбуваються на основі усереднених показників, стандартного набору функціональних і лінійних підрозділів, аналогії взаємозв'язків, що використовуються успішними організаціями. У результаті – у диверсифікованому підприємстві відбувається перенесення і / або поєднання систем управління, що використовувалися окремими стратегічними господарськими центрами (СГЦ) до розширення чи об'єднання. Таке "накладання" призводить до появи нової надзвичайно складної проблеми: формування єдиної цілісної узгодженої системи управління диверсифікованим портфелем різнонаправлених стратегічних бізнес одиниць (СБО) (визначення складу керівних органів, розподіл функцій та повноважень між ними, виділення рівнів ієрархії та обґрунтування напрямків взаємодії).

Метою статті є обґрунтування залежності суб'єктної

компоненти системи управління підприємства від характеру її взаємодій з об'єктами управління та відносин між їхніми елементами.

Під управлінням у широкому сенсі слова розуміють елемент, функцію та цілісні властивості організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), якщо вони так чи інакше забезпечують стійке існування системи, збереження її певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програм і цілей [5, с. 97; 11].

Система управління тісно пов'язує структуру управління (статичку) та процеси управління, які характеризують динаміку елементів структури управління та зв'язки й відносини між ними у часі. При їх реалізації всі елементи системи вступають у взаємодію, здійснюється перетворення входів і виходів й забезпечується досягнення цілей організації.

Однією з найважливіших характеристик системи управління, яка забезпечує її цілісність і стабільність, є її структура – часткова впорядкованість елементів і відносин між ними за будь-якою ознакою (виробничою, технологічною, економічною, соціальною, інформаційною, організаційною тощо). Структуризація системи управління повинна відображати її зміст і призначення як безперервно здійснювану систему заходів впливу апарату управління на діяльність усіх елементів організації з метою підвищення ефективності її функціонування. Організаційна структура головний акцент ставить не на зв'язках між елементами системи, а на співвідношеннях їх взаємодії, що створюють ступінчасту, ієрархічну конструкцію [8, с. 74]. Р. Фатхудінов [9] визначає організаційну структуру управління як упорядковану сукупність взаємопов'язаних та взаємозумовлених елементів системи управління, склад, розташування та ступінь стійкості відносин яких забезпечують цілеспрямоване функціонування і розвиток її як єдиного цілого.

Сутнісна складність систем управління обумовлює неоднозначність тлумачення їхньої організаційної структури:

С. Янг [11]: проблеми організації (вхід), процес управління (процес), вирішення проблем організації (вихід); М. Мельник [8]: методи управління, організація управління праці, інформації, управлінської техніки; К. Боулдінг [8]: статична структура, динамічний механізм, керуючий механізм, інформаційний процес; Р.

Акофф [1]: інформаційна підсистема (збирає дані та переробляє їх у інформацію, передає замовнику у встановлені терміни), підсистема прийняття рішень (переробляє інформацію в інструкції, розпорядження, накази, цілі, завдання), підсистема контролю (встановлює, які з прийнятих є минулому рішення були помилковими);

Б. Мільнер [7, с. 15]: організаційна структура (конструювання, проектування, планування), процеси управління (забезпечення ресурсами, створення виходів, за-

безпечення функціонування та підтримка цілісності організації), стиль керівництва, організаційна культура;

О. Віханський [2]: структурно-функціональна (управлінські органи, організація, технологія та методи управління), інформаційно-поведінкова (управлінська ідеологія та ціннісна орієнтація системи управління, інтереси і поведінкові норми учасників процесу управління, інформація та комунікація в системі управління), підсистема саморозвитку (постійне вдосконалення та розвиток системи управління);

Р. Фатхудинов [9]: забезпечуюча, керуюча, цільова, функціональна підсистеми;

Л. Горшкова [8] виділяє модулі для дослідження систем управління: цільовий – місія, цілі об'єкта та суб'єкта управління; структурний – організаційна та функціональна структури, інформаційна система; організаційно-поведінковий – управлінський персонал та організаційна культура.

Використовуючи методологію системного підходу, на нашу думку, основними елементами системи управління можна визначити: керуючу систему (суб'єкт, апарат управління), керувану систему (об'єкт організаційного управління) та процеси їхньої взаємодії (управлінський вплив, обернений взаємозв'язок, комунікації, інформаційні потоки, організаційну культуру). Таким чином, можемо стверджувати, що організаційна структура системи управління – це "замкнений контур", де причина визначає наслідок, який, у свою чергу, визначає причину (взаємодія між суб'єктом і об'єктом), а зв'язки між елементами набагато важливіші окремих елементів. Зазначена структуризація враховує статику системи управління (стан та порядок розташування елементів) та її динаміку, що виражається комунікаціями та взаємозв'язками між елементами.

Сучасні підприємницькі структури мають низку особливостей: перш за все, перехід від лінійно-ієрархічних систем управління, які обслуговували вертикальну чи горизонтальну кооперацію виробництв, до систем, що базуються на реалізації принципу самоорганізації та нелінійних управлінських зв'язків. Сьогодні стає дедалі важче забезпечувати ефективність екзогенного (зовнішнього) управлінського впливу на діяльність компанії, якщо вона не сформувалася в режимі самоорганізації, тобто внаслідок дії ендегенних (внутрішніх) чинників. З огляду на це актуальним стає формування нових, відмінних від існуючих, типів і конфігурацій організаційних структур.

При розробці систем управління диверсифікованих підприємств, принциповим є вміння виокремити основні структурні елементи системи та головні зв'язки і взаємозалежності, які визначатимуть специфічні особливості її життєдіяльності. Ключову роль у цьому процесі слід відводити "внутрішньокорпоративній узгодженості" (corporate coherence) між СБО (бізнесами, видами діяльності) в межах одного портфелю та корпоративною стратегією диверсифікації (що повинна базуватися на "ключовому бізнесі / бізнесах" – вид діяльності, що являє собою набір компетенцій, які визначають його відмінні (конкурентні) переваги. При цьому ступінь узгодженості між СБО залежить від внутрішнього потенціалу підприємства, його організаційних особливостей та ресурсних і технологічних можливостей.

У процесі розробки та проектування систем управління диверсифікованим бізнесом необхідно прагнути до консолідації стратегічного управління та демократизації прийняття оперативних рішень. Структурна політика диверсифікованого підприємства повинна поєднувати дисперсивний (координаційний) та автономний (саморегулюючий) методи. Відносини між структурними одиницями підприємства одного рівня є ключовими і / але вимагають погодження, закріплення прав, повноважень і обо-

в'язків вищим керівництвом. При цьому одночасно з регламентацією діяльності визначених структур існує процес їхньої саморегуляції та самоуправління (на оперативному рівні). Саморегуляція полягає у формуванні дій, що призводять до стійких реакцій у системі на основі внутрішніх процедур і правил. Така структурна політика вимагає поєднання централізованого управління і контролю – стратегічного управління на рівні генеральної дирекції з деякою (оперативною) самостійністю на рівні окремих СЦГ та СБО. Загальна принципова схема організаційної структури управління диверсифікованого підприємства представлена на рис 1.

Передумовами значних змін у сучасних підходах щодо організації й управління бізнесом передусім є поява і розвиток нових господарських відносин, заснованих на стратегічній взаємодії підприємств. Як вже зазначалося, через горизонтальну та вертикальну інтеграцію диверсифіковане підприємство розширює межі власного внутрішнього середовища, приєднуючи до нього постачальників, дилерів, партнерів, споживачів та ін. зацікавлені аудиторії, з метою доступу до управління на всіх стадіях життєвого циклу продукту (ЖЦП). Так, диверсифіковане підприємство інтегрує власну систему управління не лише в межах своїх внутрішніх функціональних областей, але й включно з функціональними підсистемами представників зовнішнього середовища.

Інтегрована система управління диверсифікованого бізнесу має будуватися на принципах стратегічної взаємодії, чутливості до змін цільового ринку, узгодженості й синхронізації основних бізнес-процесів учасників ЖЦП (СБО, окремих підприємств) на основі єдиного інформаційного простору. Основними напрямками інтеграції при цьому виступатимуть [3, с. 73]:

інтеграція всередині підприємства: інтеграція даних (єдина інформаційна база підприємства), інтеграція функцій (об'єднання і логічне узгодження раніше розділених функцій), інтеграція процесів (організація та управління бізнес-процесами), інтеграція моделей (узгодження та застосування єдиних методів і моделей планування й управління), інтеграція програмного забезпечення;

інтеграція з зовнішнім середовищем: інтеграція програмного забезпечення, інтеграція структур (приєднання до системи управління елементів зовнішнього середовища: постачальників, дилерів, партнерів, споживачів тощо).

Важливого значення при розробці та обґрунтуванні вибору конкретного типу організаційної структури набувають критерії її оцінювання. Вони дають змогу охарактеризувати відповідність розробленої структури загальній корпоративній стратегії функціонування і розвитку підприємства, а також уточнити плани реорганізації, звертаючи увагу на зони ризику, де часто виникають проблеми (табл. 1).

У диверсифікованих підприємствах надзвичайно важливого значення набуває розробка та створення активної системи комунікацій, контролю та зворотного зв'язку між елементами системи управління. Консолідація окремих внутрішніх структур і культур може бути здійснена лише через стандартизацію політики управління персоналом; координацію та гармонізацію дослідної, виробничої, фінансової, збутової та інших політик, а також розв'язання конфліктів і навчання на досвіді. Отже,

у результаті проведеного дослідження автором відзначено, що специфічною рисою систем управління диверсифікованих підприємств є необхідність поєднання різних форм адаптивних структур для окремих СБО та їхньої взаємодії всередині механістичної структури підприємства загалом.

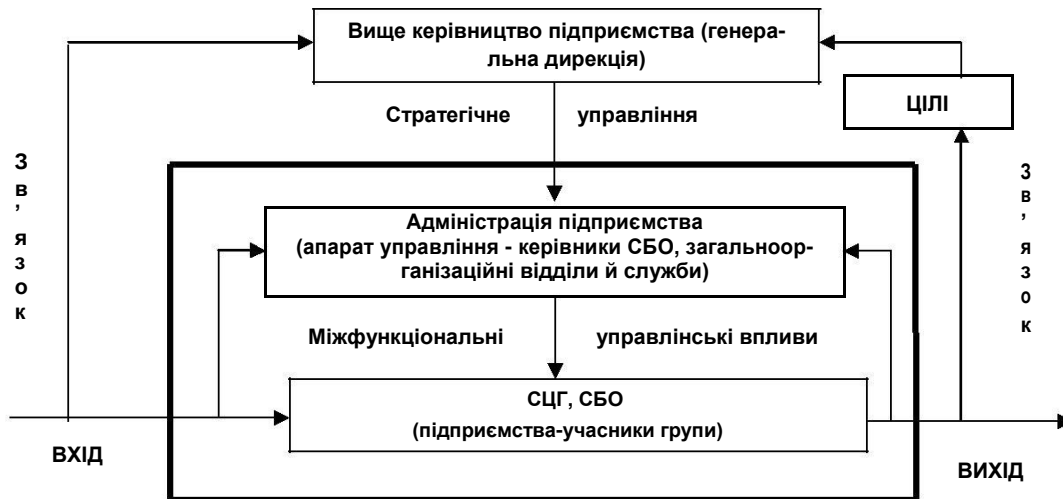


Рис. 1. Структура системи управління диверсифікованого підприємства\*

\* Розроблено автором.

Система управління будь-якого підприємства є унікальною і неповторною за своєю будовою, оскільки вона містить специфічні характеристики та відповідає ситуаційним умовам його функціонування. З огляду на це, методичні рекомендації щодо розробки та формування організаційної структури управління повинні стосуватися лише найбільш загальних принципових рішень щодо характеру і взаємодії керуючих і керованих ланок та окремих служб (посад).

Тобто типові рішення повинні залишати вибір форм і методів роботи, що базуватимуться на цілях і особливостях конкретного підприємства. Ігнорування специфіки окремих СБО та підприємства загалом може призвести до втрати існуючих вигод і компетенцій, появи внутрішньої невідповідності між новими формами організації управління та повної непридатності запропонованої системи управління.

## Напрямки діагностики організаційної структури підприємства\*

Відповідність	Потенційні проблеми
<b>Стратегіям бізнес-одиниць.</b> Чи передбачає нова організаційна структура значну увагу менеджменту до джерел конкурентних переваг підприємства в цілому, потреб й ініціатив по кожному бізнес-напрямку (СБО)?	<b>Координація.</b> Чи передбачає структура взаємодію між бізнес-одиницями та можливі проблеми при цьому?
	<b>Відповідальність.</b> Чи для кожного елемента структури розроблено чіткі показники ефективності роботи?
<b>Загальній корпоративній стратегії.</b> Чи дозволяє така структура ієрархії створювати додаткову вартість за рахунок отримання синергійного ефекту чи координації ключових функцій?	<b>Надмірна ієрархічність.</b> Чи кожний рівень управління бізнес-одиницями володіє необхідними знаннями і достатніми компетенціями, і здійснює реальний внесок у створення вартості й загальне функціонування підприємства?
<b>Персоналу.</b> Чи достатній рівень кваліфікації та професійної підготовки персоналу підприємства для виконання поставлених завдань?	<b>Гнучкість.</b> Чи достатньо гнучкою є структура для ефективної реакції на невизначеність, адаптації до змін і створення нових можливостей та їх реалізації?
<b>Ресурсам.</b> Чи достатньо наявних ресурсів для ефективного функціонування запропонованої організаційної структури?	<b>Професійні культури.</b> Чи надає структура життєво важливим внутрішньофірмовим "субкультурам" автономію і захист від тотального впливу домінуючої загально-корпоративної культури, яка може не враховувати важливих особливостей СБО?
	<b>Надлишкова складність.</b> Чи не містить структура фіктивних елементів, що не відповідають дійсності та ринковій кон'юктурі?

\* Розроблено автором.

1. *Акофф Р. Л.* Планирование в больших экономических системах [Текст] : [монография] / Р. Л. Акофф ; [пер. с англ. Г. Б. Рубальского под ред. И. А. Ушакова]. – М. : Советское радио, 1972. – 224 с.  
 2. *Виханский О.* Менеджмент : учеб. / О. Виханский, А. Наумов. – [3-е изд.]. – М. : Экономика, 2003. – 528 с. 3. *Иванов Д.* Логистика. Стратегическая кооперация [Текст] : [монография] / Д. Иванов. – М. : Вершина, 2006. – 176 с. 4. Методологические вопросы системно-структурного исследования. – М. : Наука, 1967. – 256 с. 5. *Парахина В. Н.* Теория организации : учебн. пособ. / В. Н. Парахина, Т. М. Федоренко. – [2-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 296 с. 6. *Рапопорт В. Ш.* Диагностика управления : практический опыт и рекомендации [Текст] : [монография] / В. Ш. Рапопорт. – М. : Экономика, 1988. – 216 с. 7. *Мильнер Б. З.* Сис-

темный подход к организации управлению [Текст] : [монография] / [Мильнер Б. З., Евенко Л. И., Рапопорт В. С.] ; под ред. В. С. Рапопорт. – М. : Экономика, 1983. – 224 с. 8. *Сіменко І.* Якість систем управління підприємствами : методологія, організація, практика [Текст] : [монографія] / І. Сіменко. – Д., 2009. – 394 с. 9. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент : учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – [7-е изд., испр. и доп.]. – М. : Дело, 2005. – 448 с. 10. *Якутин Ю. В.* Интегрированные корпоративные структуры в рыночной экономике России [Текст] / Ю. В. Якутин // Научные труды вольного экономического общества России. – Т. 107. – М., 2009. – 468 с. 11. *Янг С.* Системное управление организацией [Текст] : [монография] / С. Янг. – М. : Советское радио, 1972. – 483 с.

Надійшла до редколегії 25.11.11