

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ І ПАРАМЕТРІВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ХОЛДИНГОВИХ ОБ'ЄДНАНЬ

У статті формалізовано опис холдингу і цільової моделі власника за допомогою OLAP куба, наведено параметри організаційної структури для різних корпоративних стратегій. Запропоновано класифікацію типових рішень по взаємозв'язку корпоративних стратегій і параметрів організаційних структур машинобудівних холдингових об'єднань, за допомогою якої підприємство може розробити стратегію, що сприятиме досягненню стану його сталості.

Ключові слова: холдингова структура, стратегія, типові рішення, управління, класифікація.

У наш час побудова системи стратегічного управління стає все більш актуальною для холдингових структур машинобудівної галузі. Досвід розвитку бізнесу свідчить про те, що у більшості випадків власник ефективно управляє компанією лише до певного моменту, після чого підтримувати її у стані сталості стає складно. Коли машинобудівне об'єднання набуває великих розмірів, стратегічні рішення все більше віддаляються від оперативного управління, яке стає рутинним заняттям, а стратегічний аспект управління стає головним, визначає усі параметри діяльності холдингових об'єднань, зокрема їх структуру та систему функціонування холдингових структур в умовах непередбачуваних змін у середовищі господарювання.

На сучасному етапі розвитку досліджень, які стосуються управління, значну увагу звертають на стратегічне, якому присвячено багато наукових праць таких вчених, як: Д. Герберт, В. Данніков, М. Деррік, В. Захарченко, Тревор Елліот, Д. Хей та ін. У їх дослідженнях наголос робиться на те, що регулярне розширення асортименту продукції, освоєння раніше невідомих ринків, ліквідація неефективних напрямів, злиття і дроблення – все це стає звичайною практикою для українських холдингових структур, що обумовлює необхідність використання стратегічного підходу до управління [1, с. 50].

Метою написання статті є розробка класифікації типових рішень щодо взаємозв'язку корпоративних стратегій і параметрів організаційних структур машинобудівних холдингових об'єднань.

Отже, як вважають Д. Хей та М. Деррік, при розробці стратегічних рішень необхідно вирішити питання побудови та функціонування системи стратегічного управління холдингом – взаємодії всіх структурних одиниць групи, як пов'язаних, так і не пов'язаних технологічним ланцюгом [2, с. 205].

На нашу думку, велике підприємство, що веде бізнес у кількох регіонах, в управлінському сенсі нічим не відрізняється від холдингової структури, що дозволяє проводити комплексне порівняння поточної і виродженої структур у процесі еволюційного розвитку холдингів.

Для адаптації холдингових структур до ринкового середовища при еволюційному розвитку необхідно враховувати не лише характеристики групи в стартовій

ситуації і в цільовій моделі, але і сумісність характеристик холдингових структур [3, с. 64].

Результативність функціонування холдингу, швидкість проходження і ефективність прийнятих управлінських рішень у сучасних умовах залежать від раціональності побудови юридичної, майнової та організаційної структури холдингу, відповідності їх сучасним вимогам ринкової економіки і бізнесу компанії, загострення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках продуктів, що випускаються групою компаній [4, с. 67].

Усе це висуває високі вимоги як до формування цільової моделі, так і способів її досягнення. Ми пропонуємо формалізувати опис холдингу і цільової моделі власника за допомогою пропонованого OLAP куба (рис. 1): формою управління активами (Fi), видом ІК (Ii), управління бізнесом (Bi), видом стратегії (Si), територіальної організацією (Ti), спільністю управління БП (Pi), драйверами поточної трансформації (Di), видом фінансової відповідальності (Fi) та ін.

А кожен бізнес одиницю можна охарактеризувати поєднанням зазначених параметрів:

$$BU(1, \dots, k) = \{Fi; Ii; Bi; Si; Ti; Pi; Di; Fi \dots\}$$

Саме комбінація цих та інших характеристик і описує конкретну модель холдингу або його частини.

Однак універсального рішення для побудови ефективного холдингу, всіх його сегментів не існує [5]. Але є єдині принципи та методологія, а відмінності виникають лише при виробленні стратегічних рішень щодо розвитку холдингових структур.

На думку Тревора Елліота, Дейва Герберта, для кожної можливої стратегії діяльності існує якась оптимальна структура організації робочих процесів. Питання полягає в тому, які параметри структури повинні відповідати тій чи іншій стратегії [6, с. 167].

Варто зазначити, що число варіантів не безмежне – машинобудівні компанії роблять вибір з деяких заздалегідь відомих переліків як стратегій, так і параметрів структур.

Виділяють два основних класи стратегій: бізнес-стратегії (звані також стратегіями бізнес-рівня, діловими або конкурентними) і корпоративні. У першому наближенні можна говорити, що бізнес-

стратегія – це узагальнена модель поведінки підприємства в межах однієї галузі, а корпоративна стратегія забезпечує найбільш ефективну поведінку

підприємства одночасно в межах декількох галузей [7, с. 6].

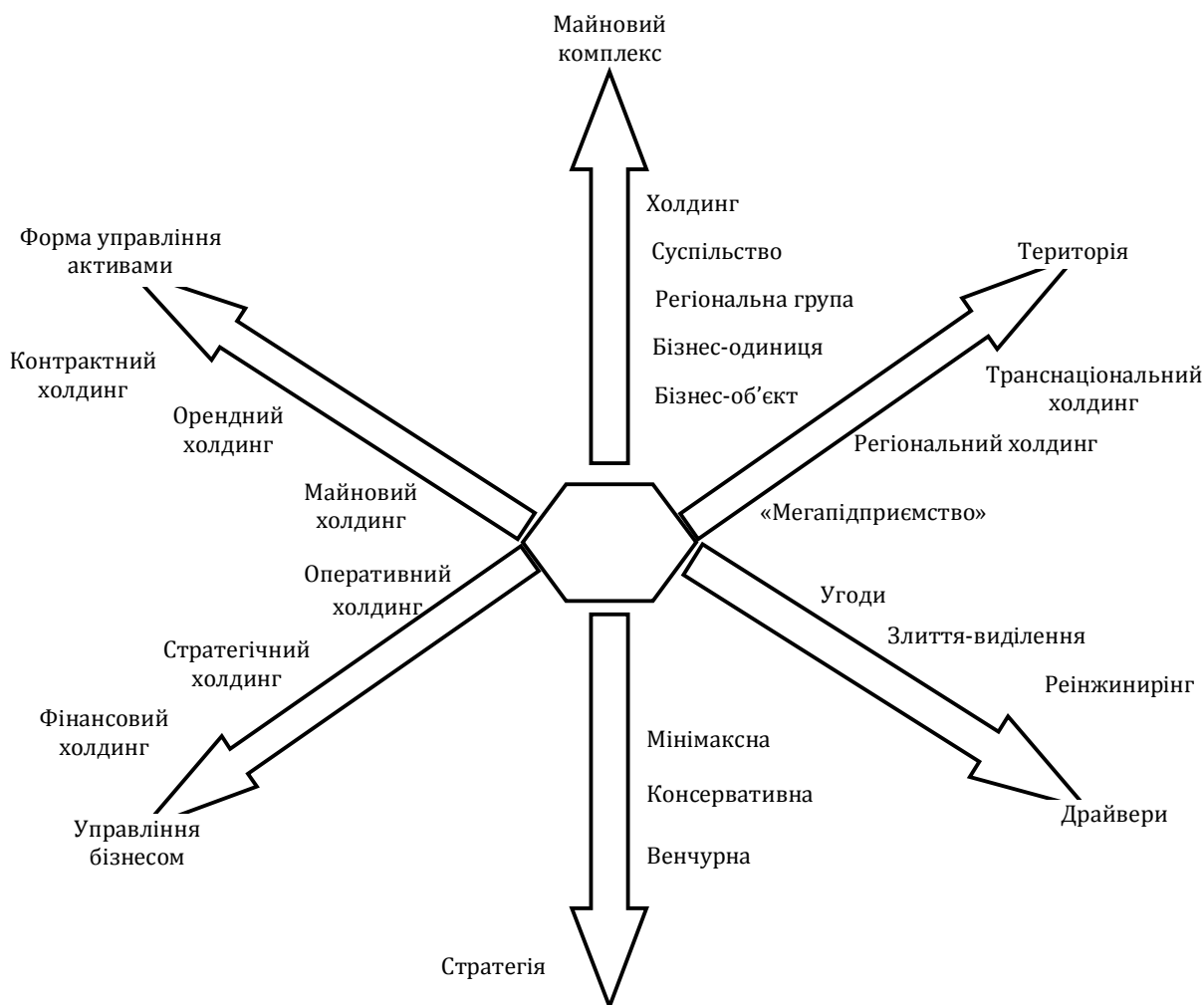


Рис. 1. Характеристичні показники холдингу і цільової моделі

Більш точно бізнес-стратегія визначає позицію підприємства відносно його конкурентів у галузі. Вона формулюється для кожного товарного ряду і визначає прийоми і методи боротьби за ринок і покупців шляхом формування стійкої конкурентної переваги. Ця перевага виникає як результат свідомого вибору і використання певних способів довгострокової конкуренції. Але, якщо стратегія цінової конкуренції досить поширена і напрям докладання зусиль очевидний, то стратегія диференціації спрямована на виявлення або створення цієї унікальності. Прикладом товару з вираженими унікальними властивостями може, наприклад, слугувати верстат з унікальним програмним управлінням [8, с. 381].

Якщо компанія діє відразу в декількох різних підгалузях машинобудівної галузі, то проблема вибору стратегії стає більш складною. Без організації ефективної взаємодії між бізнес-одиницями громіздка корпоративна система рано чи пізно поступиться своїми позиціями за основними напрямками і надасть місце більш динамічним вузькоспеціалізованим конкурентам [9, с. 140]. Тому корпоративна стратегія повинна бути зосереджена на створенні різних видів додаткових переваг для бізнесів, що належать до складу корпорації,

з метою посилення конкурентоспроможності як кожного з них, так і корпорації загалом. Тобто на корпоративному рівні стратегія повинна вирішувати: які бізнеси і яким чином здатні в сукупності забезпечити довгострокову прибутковість [10, с. 77].

Загалом стратегії диверсифікації полягають у проникненні компанії в інші галузі з метою ліквідації надмірної залежності однієї асортиментної групи товарів від ринкової кон'юнктури. При реалізації стратегії взаємозалежної диверсифікації фірма шукає нові види діяльності, що доповнюють вже існуючі в технологічному і комерційному плані, з метою досягнення ефекту синергії (взаємного підсилення окремих переваг). При цьому додаткове посилення кожного з напрямів створюється через обмін кваліфікованими фахівцями між спорідненими бізнесами або шляхом спільного використання потенціалу (за рахунок використання загальних каналів збуту та рекламних компаній, досягнень у сфері НДДКР, використання устаткування тощо). Наприклад, виробник верстатів може в досить короткі терміни освоїти виробництво інструмента, спираючись на сформовану технологічну базу і науковий потенціал.

При реалізації стратегії невзаємопов'язаної

диверсифікації машинобудівне підприємство виходить за межі традиційного виробничого або комерційного ланцюга і шукає нові види діяльності, відмінні від вже існуючих і у сфері технологій, і ринків збуту. Цей вид диверсифікації використовується здебільшого для отримання швидких або стабільних фінансових результатів, оскільки прибуткові види діяльності заслуговують уваги, незалежно від того, яким галузям вони належать [11, с. 7].

У цьому випадку компанія створює додаткові переваги для своїх бізнесів насамперед за рахунок формування внутрішнього ринку капіталів. Головний офіс може більш ефективно перерозподіляти фінансові ресурси між окремими підприємствами, оскільки володіє більш повною інформацією про їх діяльність, ніж та, яку мають ринкові інвестори.

Вертикальна інтеграція – це стратегія внутрішньогалузевого зростання, коли компанія починає виробництво ресурсів і комплектуючих для свого головного напрямку діяльності (інтеграція «назад»), або створює підприємства для подальшої переробки основної продукції чи збутові структури для її просування на ринок (інтеграція «вперед») [12].

Таким чином, у межах холдингу здійснюється об'єднання технологічно пов'язаних напрямів діяльності, які доповнюють основний бізнес вгору і вниз по ланцюгу створення додаткової вартості продукту. Важливо зазначити, що в параметрах стратегії вертикальної інтеграції об'єднуються напрямки діяльності, кожний з яких потенційно може бути незалежним бізнесом. Вертикально інтегровані компанії прагнуть зміцнити конкурентні позиції свого основного бізнесу шляхом зниження виробничих витрат і ринкових витрат з придбання ресурсів і збуту продукції, поліпшення наскрізного контролю якості, а також деякого зниження впливу ринкової кон'юнктури [13].

Нижче наведено параметри організаційної структури для різних корпоративних стратегій.

1. Стратегія непов'язаної диверсифікації. Унаслідок відсутності технічних та ринкових взаємозв'язків між бізнесами, для реалізації цієї стратегії можливе формування найбільш простої і дешевої, з точки зору управління, організаційної структури.

У цьому випадку найбільш прийнятною є максимально децентралізована дивізіональна структура – так звана конгломератна модель. Оскільки напрями практично незалежні у своїй діяльності, але мають загальне джерело фінансів, то основне завдання корпоративного центру зводиться до ефективного перерозподілу капіталу між бізнесами з метою забезпечення максимальної прибутковості сумарного інвестиційного портфеля.

2. Стратегія взаємозалежної диверсифікації. У разі реалізації стратегії взаємозалежної диверсифікації координованими мають бути потоки не лише фінансові, але і інших ресурсів, що переводяться з одного бізнесу в інший. Між основними дивізіонами (бізнесами) з'являється обопільний взаємозв'язок. Повинен здійснюватися інтенсивний обмін оперативною інформацією, дослідженнями і розробками, людськими і матеріальними ресурсами, що значно ускладнює і «здорожує» систему управління.

Оскільки бізнеси взаємопов'язані між собою, корпоративному керівництву важче оцінити автономні результати діяльності дивізіонів і здійснювати процес перерозподілу капіталів між ними, що не дозволяє активно використовувати ринкові форми контролю.

Крім того, самі дивізіони з одного боку виступають як конкуренти в боротьбі за інвестиційні фонди корпорації, а з іншого – змушені інтенсивно взаємодіяти. Виходом є встановлення трансфертних цін на внутрішньокорпоративні послуги. Нерідко для стимулювання взаємодії дивізіонів у сфері досягнення ефекту синергії здійснюється контроль результату діяльності за кінцевими цілями.

Функції, що виконуються штабними корпоративними відділами, мають бути більш різнобічними, ніж у межах конгломератної структури, але менш численними, ніж у вертикально інтегрованої системи. Функціональні напрямки, що забезпечують досягнення ефекту синергії, повинні бути або інтенсивно координованими на рівні взаємодіючих дивізіонів, або повністю реалізовуватися на рівні корпоративного центру – керуючої компанії [14, с. 167].

Якщо керівництво корпоративного рівня дуже активно втручається у повсякденну діяльність центрів прибутку, то дивізіонні менеджери можуть втратити можливість на практиці визначати майбутній розвиток свого підрозділу. Тому функції керівництва оперативною діяльністю і розробки бізнес-стратегії повинні перебувати в руках дивізіонних менеджерів. Однак постановку кінцевих цілей діяльності дивізіонів і ротацію кадрів, що керують бізнесом, повинні здійснювати менеджери корпоративного рівня. Вибір постачальників для обслуговування бізнесів ймовірно також повинен здійснюватися менеджерами корпоративного рівня в тісному контакті з керівниками дивізіонів [15, с. 54].

3. Стратегія вертикальної інтеграції. З точки зору організації управління, стратегія вертикальної інтеграції – теж дороге задоволення, оскільки у вертикально інтегрованих компаніях між основними блоками структури (одногалузевими бізнесами) спостерігається тісний технологічний взаємозв'язок. Тому основним механізмом координації бізнесів повинно бути планування їх взаємодії, здійснюване на корпоративному рівні менеджменту, і система управління має бути максимально централізована [16, с. 92-95].

Виникає необхідність у формуванні штабних корпоративних груп, які займаються моніторингом, координацією і плануванням діяльності напрямів, а також оцінкою запропонованих керівництвом дивізіонів планів у різних сферах стратегічної і оперативної діяльності (маркетингу, інжинірингу, виробництва і т. ін.). Спільний штаб змушений здійснювати великий ринковий і бюрократичний контроль для забезпечення процесу обміну ресурсів між дивізіонами. Оскільки дивізіони не пов'язані з ринком безпосередньо, то їх керівників наділяють владними повноваженнями, необхідними для здійснення управління оперативною діяльністю своїх підрозділів. Питаннями постановки кінцевих цілей діяльності дивізіонів, розробкою їх бізнес-стратегії, вибором постачальників, призначенням керівних кадрів повинні керувати насамперед корпоративні менеджери.

З урахуванням того, що інтереси кожного з дивізіонів знаходяться в залежності від результатів діяльності інших, їх керівництво повинне мати можливість впливати на процеси прийняття рішень, пов'язаних з переведенням ресурсів у рамках вертикально інтегрованої системи. Тому для здійснення інтенсивної комунікації між дивізіонами прийнято формувати деякі механізми горизонтальної інтеграції,

координуючі спільну діяльність. Зважаючи на це, можна рішень щодо взаємозв'язку корпоративних стратегій і скласти наведену нижче зведену таблицю типових параметрів організаційних структур.

Таблиця 1. Класифікація типових рішень щодо взаємозв'язку корпоративних стратегій і параметрів організаційних структур машинобудівних холдингових об'єднань

1	Незв'язана диверсифікація	Взаємопов'язана диверсифікація	Вертикальна інтеграція
2	3	4	
Базові параметри структури			
Модель Структури	Конгломерат	Дивізіональна	Дивізіональна
Розмір корпоративного офісу	Малий (кілька десятків людей)	Середній(більше сотні людей)	Великий(кілька сотень людей)
Централізація управління на корпоративному рівні	Низька	Помірна	Висока
Способи інтеграції	Стандартизація фінансового обліку	Горизонтальна інтеграція (у сферах досягнення ефекту синергії), планування	Планування, стандартизація, помірна горизонтальна інтеграція
Способи контролю			
Ринковий контроль	Домінує (ROI)	Використовується слабо	Широке використання (трансфертні ціни, ROI)
Контроль результату діяльності	Використовується слабо	Використання помірно або слабо (іноді застосовується У сфері досягнення ефекту синергії)	Широке використання (цілі у сфері обсягів виробництва, збуту і т.д.)
Бюрократичний контроль	Помірне використання (бюджетування)	Широке використання (стандартизація, бюджетування)	Широке використання (стандартизація, бюджетування)
Клановий контроль	Використовується слабо	Широке використання (корпоративні норми і цінності)	Помірне використання (корпоративні норми і цінності)
Розподіл сфер діяльності (основних функцій)			
Маркетинг	Б	Б, Б(К), К (Б) – в сфері синергії	К
Дослідження і розробки (НДДКР)	Б	Б, Б(К), К (Б) – в сфері синергії	К
Інжиніринг	Б	Б, Б(К), К (Б) – в сфері синергії	Б (К)
Виробництво	Б	Б, Б(К), К (Б) – в сфері синергії	Б
Розподіл управлінських функцій			
Розробка корпоративної стратегії та постановка цілей для бізнесів	Б	К	К
Кадрові питання у сфері управління бізнесом	Б	К	К
Розробка бізнес-стратегії	К	Б – Б(К)	К
Планування випуску продукції	К	Б – Б(К)	К
Вибір постачальників і збутових структур.	К	Б – Б(К)	К
Оперативне управління бізнесом	К	Б – Б(К)	Б
Допоміжні сфери: Фінанси, Бухгалтерія та оподаткування, Юридична сфера	Б	К – К(Б)- Б(К)	К

Б – реалізується на рівні бізнесу,
К – реалізується на корпоративному рівні,
Б(К) – реалізується на рівні бізнесу при частці корпоративного офісу,
(Б) – реалізується на рівні корпоративного офісу за участю бізнес-рівня.
Отже, нами запропонована класифікація управлінських рішень з управління холдинговими

структурами у машинобудуванні у взаємозв'язку з корпоративними стратегіями і станом організаційних структур, які є характерними для діяльності машинобудівних холдингових об'єднань. Наведена класифікація, на відміну від аналогічних утворів, інтегрує в собі рішення, стратегії і параметри організаційних структур машинобудівних холдингових об'єднань, що сприяє досягненню стану їх сталості.

Список літератури

1. Захарченко, В. Ринкові перетворення та формування вертикальних корпоративних структур у промисловості України [Текст] / В. Захарченко // Економіст. – 2003. – №11. – С. 50-53.
2. Хей, Д. Теория организации промышленности. Т. 1, глава 6.1. Вертикальные связи рынков [Текст] / Д. Хей, М. Деррик. СПб., – 1999. С. 216 – 227. – 321 с.
3. Колосок, В. М. Сутність та зміст розвитку організаційно-правових форм великих промислових підприємств [Текст] / В. М. Колосок // Вісник економічної науки України. – 2012. – №1. – С. 63-66
4. Горбатов, В. М. Интегрированные структуры бизнеса в мировой экономике [Текст] : монография / В. М. Горбатов. — Х. : ИД «ИНЖЕК», 2005. — 165 с.
5. Данников, В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление [Текст] / Данников В. — М. : Эльвэйс-М, 2004. — 464 с.
6. Эллиот, Т. Интегрированные системы: Экспресс-курс [Текст] / Тревор Эллиот, Дейв Герберт. — пер. с англ. Т. Новиковой. — М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005. — 272с.
7. Куценко, А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук / А. В. Куценко. — Полтава, 2007. — 21 с.
8. Мазур, И. И. Корпоративный менеджмент [Текст] : справочник для профессионалов / И. И. Мазур. — М. : Высшая школа, 2003. — 1077с.
9. Маринченко, О. О. Економічні аспекти функціонування агрохолдингів в Україні [Текст] / О. О. Маринченко // Облік і фінанси АПК. – 2010. – №3. – С. 139-143.
10. Мороз, О. В. Соціально-економічні аспекти корпоративного управління [Текст] : монографія / О. В. Мороз, А. П. Карачина. – Вінниця: Універсум-Вінниця, 2005. — 176 с.
11. Алексанян, А. В. Трансформация системы управления региональными холдингами в топливно-энергетическом комплексе России [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук / А. В. Алексанян. — Краснодар, 2008. — 21 с. 7.
12. Акімова, І. Стимули вертикальної інтеграції [Текст] / І. Акімова, О. Щербаков // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України. – 2002. – №1.
13. Ованесов, А. Особенности системы управления по целям в холдинговых компаниях [Электронный ресурс] / А. Ованесов. — Режим доступа: <http://www.intalev.ru/>
14. Ганущак-Єфіменко, Л. М. Інтеграція активів у процесі реалізації вертикальних інтеграційних процесів підприємств [Текст] / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №8. – С. 166-170.
15. Храброва, И. А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Афффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика [Текст] / И. А. Храброва. – М. : Издательский Дом «АЛЬПИНА», 2000. – 198 с.
16. Прокопчук, Л. М. Модель системи управління в акціонерних товариствах [Текст] / Л. М. Прокопчук // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. – Кам'янець-Подільський : ПДАТУ. – 2008. – Вип. 16. – Т. 2. – С. 92-95.

РЕЗЮМЕ

Лакейхина Виктория

Взаимосвязь корпоративных стратегий и параметров организационных структур холдинговых объединений

В статье формализовано описание холдинга и целевой модели с помощью OLAP куба, приведены параметры организационной структуры для различных корпоративных стратегий. Представлена классификация типовых решений по взаимосвязи корпоративных стратегий и параметров организационных структур машиностроительных холдинговых объединений, с помощью которой предприятие может разработать стратегию, способствующую достижению состояния его устойчивости.

RESUME

Lakeykhina Viktoria

Interrelationship of corporate strategies and parameters of the organizational structures of holding associations

The article shows the description of the holding and the target model with the help of OLAP cube. The parameters of the organizational structure for various corporate strategies are presented. The author presents a classification of typical solutions according to the relationship between corporate strategies and parameters of the organizational structures of machine-building holding associations, and the enterprises can develop their own strategy, that will promote the achievement of stability.

Стаття надійшла до редакції 04.02.2013 р.