

(договір № Д/18–58 від 17 червня 2009 р.) / [Звіт про науково–дослідну роботу] / Т.І. Ковальова. – К.: Інститут соціально–економічних стратегій. 2009. – 102 с.

5. Логвиненко В.І. Розвиток Житлово–комунального господарство: закордонний і вітчизняний досвід його реформування та розвиток // [Електрон. ресурс] – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Ardu/2008_2/O4.pdf/

6. Надання послуг тепло-, водопостачання та водовідведення: кращі практики / ПАДКО / Агентство США з міжнародного розвитку. Програма «Реформування тарифів та реструктуризація підприємств в Україні». – Київ. 2003.

7. Программа антикризисных мер Правительства Российской Федерации на 2009 год // [Електрон. ресурс]. – Режим доступу до

статті: <http://www.rg.ru/2009/03/20/programma-antikrisis-dok.html#soczashita>

8. Светличная В.Ю. Необходимость, проблемы и перспективы инноваций в жилищно–коммунальном хозяйстве в процессе реализации политики энергоресурсосбережения / В.Ю. Светличная // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 76. – Донецьк, ДонНТУ, 2004. – С. 138–146.

9. Чечетова Н.Ф. Гибкое развитие предприятий жилищно–коммунального хозяйства как одно из направлений выхода отрасли из кризиса / Н.Ф. Чечетова, В.Ю. Светличная // Механізм регулювання економіки: Міжнародний науковий журнал. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – №1. – С. 174–177.

I.В. КОБЕРНИК,
аспірант, Національна академія управління

Особенности формирования организационного обеспечения процессами управления интегрированными структурами бизнеса

У статті викладені основні результати досліджень щодо формування організаційного забезпечення управління інтегрованими об'єднаннями, проаналізовано чинники впливу та стратегії, які впливають на процеси формування, обґрунтовано роль та значення організаційного забезпечення в процесі управління інтегрованими структурами бізнесу.

Ключові слова: організаційні структури, інтегровані бізнес–структури, холдинги, корпорації, управління.

В статье изложены основные результаты исследований относительно формирования организационного обеспечения управления интегрированными объединениями, проанализированы факторы влияния и стратегии, влияющие на процессы формирования, обоснованы роль и значение организационного обеспечения в процессе управления интегрированными структурами бизнеса.

Ключевые слова: организационные структуры, интегрированные бизнес–структуры, холдинги, корпорации, управления.

In article expounded basic results of researches, in relation to forming of orgware of management computer–integrated associations, the factors of influence and strategy, which influence on the processes of forming, are analysed, grounded role and value of orgware in the process of management the computer–integrated structures of business.

Keywords: organizational structures, computer–integrated businesses, holdings, corporations, managements.

Постановка проблеми. Сучасні процеси господарювання в Україні все частіше здійснюються в рамках спільної діяльності груп підприємств: великих АТ, фінансово–промислових груп, холдингов, інших структур асоціативного типу. Апарат управління інтегрованими структурами забезпечує розробку загальних стратегій і перспективних планів, налагоджує відносини субординації і координації спільної діяльності, взаємної участі в капіталах і відповідальності один перед одним. У рамках материнських компаній (штаб–квартир, центральних компаній) формуються спеціальні організаційні структури управління спільної (інтегрованої) діяльності підприємств, способи проектування яких відрізняються від їхніх традиційних моделей.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Теоретичним фундаментом досліджень в області удосконалення формування організаційних структур управління є роботи О.С. Кузьміна, І.В. Алексєєва, Г.Д. Антонова, С.А. Орехова та інших.

Однак важливого наукового завдання, яке полягає у виборі та формуванні організаційних структур управління для інтегрованих об'єднаних підприємств, поки приділяється недостатньо уваги теоретиків та практиків. Звідси нерідко зустрічається суб'єктивізм і формалізм у процесі формуванні організаційних структур управління великим інтегрованим бізнесом.

Метою статті є огляд та аналіз особливостей, формування організаційних структур управління інтегрованих ІБС.

Виклад основного матеріалу. Організаційна структура ІБС відображає упорядковане розташування її елементів і

форму їхнього взаємозв'язку. Організаційна структура необхідна для управління різними областями діяльності ІБС, а аналіз переваг і недоліків різних підходів до побудови системи управління дозволяє зробити правильний вибір на користь конкретної організаційної структури з урахуванням стану ринку і стратегії підприємства.

Залежно від двох основних типів умов підприємницької діяльності підприємства (стабільних і змінних) ефективними можуть бути традиційні або ринкові організаційні структури.

Традиційні структури підрозділяються на лінійні, функціональні та змішані. Ринкові структури виникають із розвитком ринкових відносин при підвищенні нестабільності умов функціонування фірм, компаній, галузей і їх прагненні пристосуватися до нових умов.

Вид організаційної структури залежить від цілого ряду факторів. Наприклад, велику роль відіграє розмір бізнесу. Частина ІБС працює безпосередньо на задоволення потреб широких верств населення, частина, навпаки, має справу в основному з іншими великими фірмами, одні діють в географічно обмежених регіонах, інші – майже в усіх країнах світу. Організаційна структура повинна максимально відповідати цілям і завданням підприємства. Найкраща структура дозволяє ІБС найефективніше взаємодіяти із зовнішнім середовищем, досягати поставлених цілей із найбільшою віддачею. Крім того, структура ІБС має забезпечувати реалізацію її стратегії.

Оскільки з плином часу стратегії змінюються, не виключені і відповідні зміни в організаційних структурах.

Для визначення якості організаційних структур будь-якого типу найбільш важливі такі їх характеристики [1]:

- системний підхід;
 - оптимальне поєднання централізованого керівництва і самоврядування на місцях;
 - чітке визначення функцій, обов'язків і прав кожної зі складових частин структури;
 - максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівництва до безпосередніх виконавців;
 - створення механізму швидкого реагування організації на зміни у виробництві та попит на продукцію, що випускається;
 - надання повноважень на вирішення питань у кожному конкретному випадку тому підрозділу, який має у своєму розпорядженні найбільшу інформацію з даного питання;
 - широке застосування колективних форм організації управління;
 - пристосування окремих підрозділів апарату управління до всієї системи і системи в цілому до зовнішнього середовища.
- Серед основних чинників, які впливають на прийняття рішення, є характер ІБС. Найбільша централізація характерна для об'єднань, які займаються виробництвом однорідних товарів чи здійсненням послуг. Повна децентралізація, навпаки, доцільна для холдингових компаній, зацікавлених в інвестуванні в різні галузі виробництва.

Що стосується функціонального складу системи управління материнської компанії, то він визначається характером об'єднання підприємств, але завжди за головним підприємством залишається виключна функція управління портфелем цінних паперів.

Найвищим органом управління в ІБС, зазвичай є загальні збори акціонерів материнського холдингу. Адміністративні органи, які їх формують, керують як власною діяльністю, так і дочірніми підприємствами. На вищому рівні управління холдингової групи визначаються ключові питання керівництва її діяльністю: технологічна політика, інвестиційна стратегія, перспективні проекти та інше. Дочірні підприємства мають достатній рівень самостійності для виконання поставлених перед ними завдань.

Спостережна рада здійснює загальний контроль за діяльністю холдингу в цілому, рада директорів і правління працюють у межах повноважень, визначених у Положенні «Про спостережну раду». Рада директорів розробляє цілі і визначає стратегію діяльності холдингової компанії, глобально планує роботу, представляє холдинг у відносинах з державними органами влади, вносить зміни до статуту тощо.

Керівництво поточною роботою ІБС здійснює правління, основними функціями якого є визначення складу і структури робочих органів холдингу, меж повноважень, відповідальності; координація фінансових, матеріальних, інформаційних та інших потоків, контроль за виконанням угод, розробка інвестиційних проектів і лізингових договорів.

Однією з головних проблем управління ІБС стає визначення ступеня господарської самостійності дочірніх підприємств. Це залежить від багатьох факторів, насамперед від концепції комерційної діяльності і від тактики досягнення ринкових цілей ІБС.

Основні типи систем управління великими корпоративними системами холдингового типу можна класифікувати таким чином [10]:

- управління по функціях;
- управління по галузях;
- програмно-цільове управління;
- матрична система управління.

Управління за функціями (планування, облік, маркетинг тощо) в чистому вигляді зустрічається дуже рідко. Така модель управління передбачає високий ступінь централізації активів фірми і характерна для керівництва в межах однієї юридичної особи. В умовах об'єднання така модель має недоліки в тому, що важко забезпечити комплексність і координованість управління, важко здійснювати облік витрат і визначати відповідальність за прийняті рішення. Проте без важелів управління, які забезпечують функціональні служби, не може обійтися жодне корпоративне об'єднання.

Прикладом функціональної структури може бути організаційна структура управління аграрного холдингу HarvEast Holding, що входить до групи СКМ (рис. 1).



Рисунок 1. Організаційна структура управління HarvEast Holding [11]

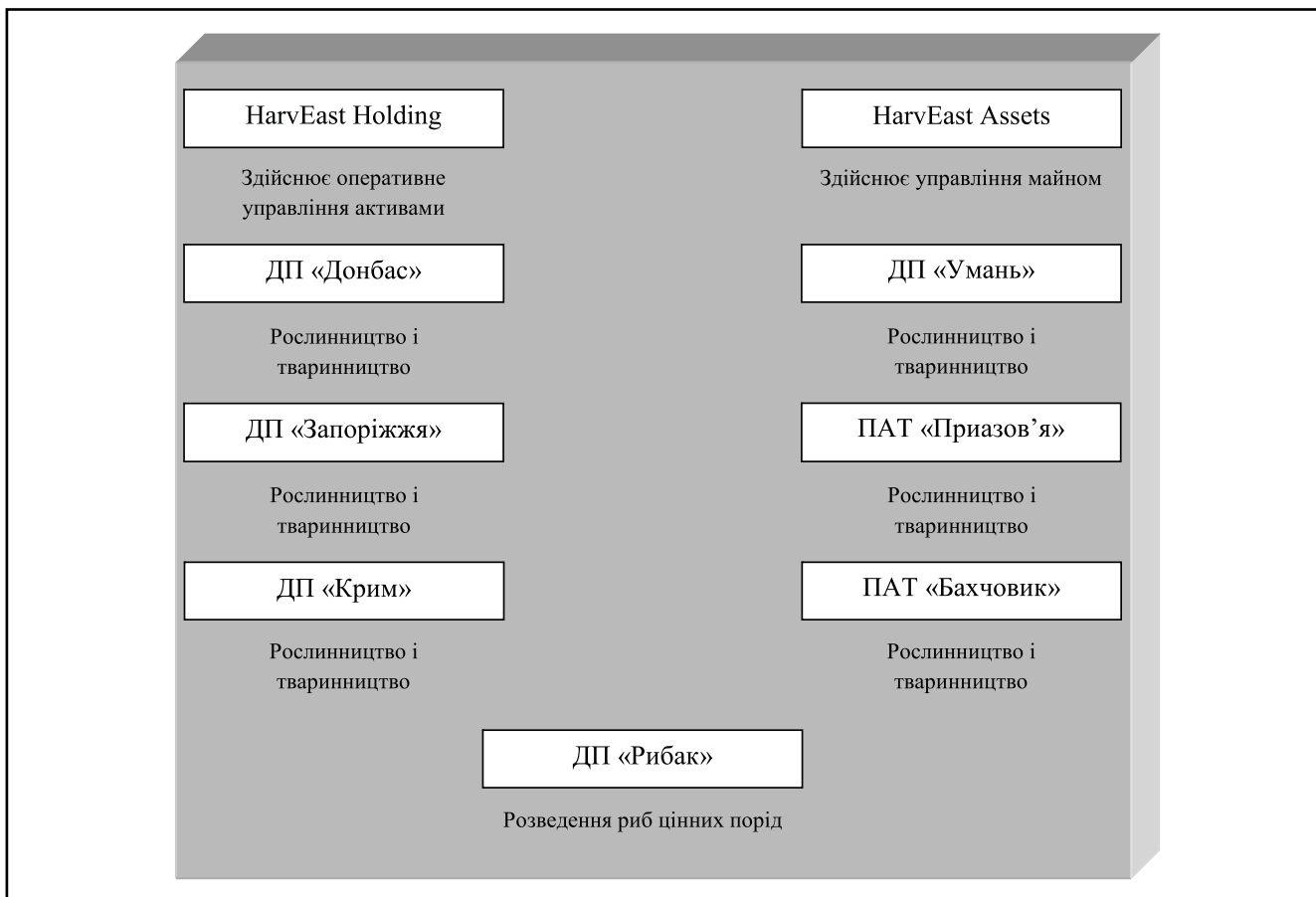


Рисунок 2. Організаційна структура HarvEast Agricultural Group [12]

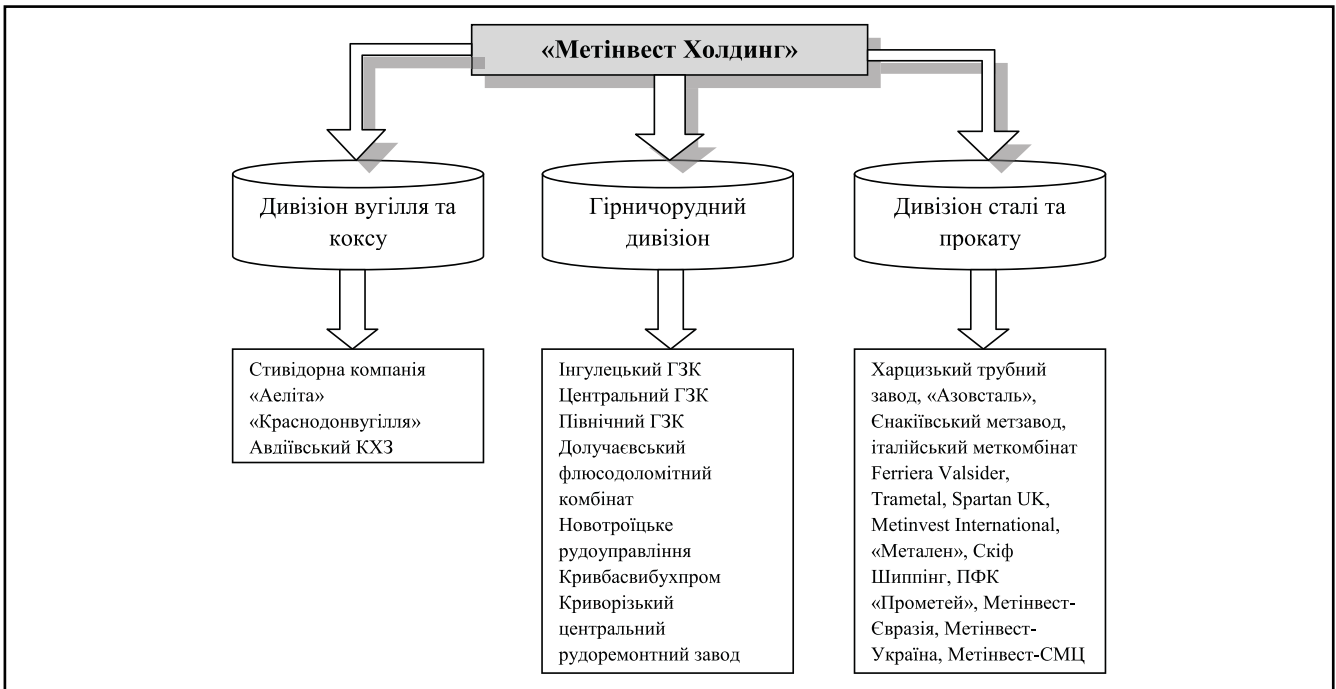


Рисунок 3. Схема дивізіональної системи управління ВІК Групи «Метінвест Холдинг» [6]

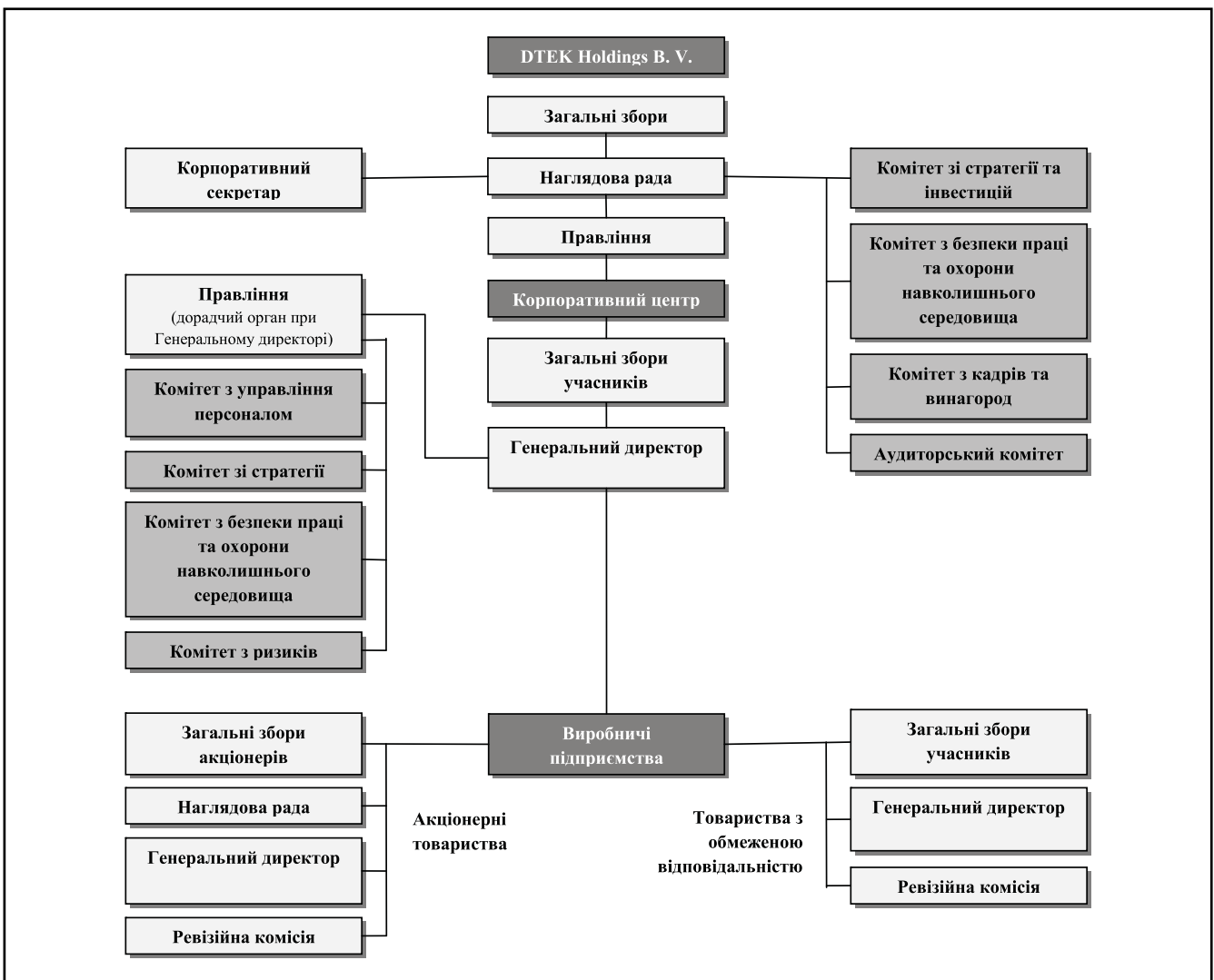


Рисунок 4. Структура корпоративного управління ДТЕК [17]

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Управління по галузях (дивізіональна система) пов'язане з номенклатурою продукції холдингу. Дивізіони забезпечують комплексність управління при виготовленні певної продукції. Поряд із цим поділ на окремі формування приводить до роздрібності управління на рівні галузевих об'єднань, що заважає цілісному фінансовому, інвестиційному і перспективному плануванню.

Одним із прикладів дивізіональної системи управління є група «Метінвест», що дозволяє забезпечити стабільну роботу металургійних комбінатів групи за рахунок постачання їх власними сировинними підприємствами, що в умовах нестабільної кон'юнктури ринку металургійної й сировинної продукції є підґрунтям підвищення ефективності господарської діяльності металургійних підприємств.

Організаційна структура HarvEast Holding зображена на рис. 2.

Загальною стратегією підприємств холдингу «Метінвест» є стратегія зниження собівартості, яка сприяє максимізації фінансового ефекту від впровадження маркетингових цінових стратегій. ВІК «Метінвест Холдинг» реформувала систему збуту металопродукції за допомогою впровадження дворівневої системи продажів (рис. 3).

Програмно-цільовий метод передбачає формування певних програм і проектів для досягнення визначених цілей ІСБ. Для цього керівникам проектів виділяються необхідні потужності і засоби як галузевих, так і функціональних служб. Цим досягається взаємодія функціональних і галузевих служб, підвищується оперативність і мобільність керівництва. Однак досвід свідчить, що подолати повністю відомчий підхід не вдається і при цій системі.

Прикладом даного управління є ДТЕК (найбільша приватна вертикально інтегрована енергетична компанія України, чії підприємства ефективно працюють у сферах видобутку та збагачення вугілля, а також на ринках генерації та постачання електроенергії. ДТЕК є енергетичним підрозділом «Систем Кепітал Менеджмент (СКМ), провідної фінансово-промислової групи України).

Структура корпоративного управління ДТЕК (зображена на рис. 4) формується трьома ланками: холдинговою компанією (DTEK Holdings BV, Нідерланди) – корпоративним центром (ТОВ «ДТЕК») і виробничими підприємствами.

Вищим органом управління ДТЕК є загальні збори акціонерів. Наглядова рада компанії, що призначається акціонерами, забезпечує стратегічне управління та контроль над діяльністю виконавчого органу – правління, яке здійснює поточне керівництво ДТЕК і реалізує завдання, поставлені перед ним акціонерами та наглядовою радою.

Упродовж довгого часу популярністю користується матрична система управління. Очікувалося, що вона повністю виключить негативні тенденції відомчого підходу. Виробничі одиниці при такому підході знаходяться під контролем функціональних і відомчих служб.

Мають місце матриці за схемою: функція – галузь – регіон. Застосування матричної системи пов'язано з певними

труднощами, насамперед втрачається управлінська ієрархія. Виконавець стає підлеглим двох або кількох керівників, закладаються передумови конфліктів тощо. Тому жодну з розглянутих схем не можна вважати оптимальною. Кожна з них має позитивні риси і недоліки. Мистецтво керівника полягає в тому, щоб створити систему управління, яка в найвищій мірі відповідає діяльності холдингової компанії.

Висновки

Динамічний зміна зовнішнього і внутрішнього середовища призводить до необхідності оновлення цілей, стратегії та організаційної структури інтегрованих бізнес структур. На даному етапі розвитку як вітчизняних, так і світових ІБС необхідно приділяти значну увагу саме організаційній структурі ІБС. Це, своєю чергою, приведе до переосмислення бізнесу власниками ІБС, до зменшення витрат на систему управління та на створення і підтримання загальної корпоративної структури ІБС.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Алексеев І.В. Стратегії та регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур: Автореферат дис. ... д.е.н.: 08.02.03 / Інститут економічного прогнозування НАН України. – К., 2002. – 40 с.
3. Антонов Г.Д., Иванова О.П. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №5. – С. 31–52.
4. Бланк И.А. Словарь-справочник финансового менеджера. – К.: Ника-Центр, 1998. – 480 с. – (Серия «Библиотека финансового менеджера»; Вып. 1).
5. Баязитов Т. Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения // Управление компанией. – 2002. – №3.
6. Ганущак-Єфіменко Л.М., Коберник І.В. Особливості формування інтегрованих бізнес-структур // Актуальні проблеми економіки – 2012. – №3(129). – С. 154–161.
7. Кузьмін О.С. та ін. Корпоративне управління: Навч. посіб. // Львів: Львівська політехніка, 2004. – 168 с.
8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
9. Куделя А.Д. Стратегический корпоративный менеджмент / Под ред. В.А. Трайнева. – М., 2000. – 396 с.
10. Орехов С.А., Селезнев В.А. Основы корпоративного управления: Учебник. – М.: Маркет ДС, 2006. – 408 с.
11. Організаційна структура управління HarvEast Holding [Електрон. ресурс]. – Режим доступу до джерела: http://harveast.com/upload/harveast/content/37/Management_structure_ukr.pdf/
12. Організаційна структура HarvEast Holding [Електрон. ресурс]. – Режим доступу до джерела: http://harveast.com/ua/about/management_structure/
13. Принципи корпоративного управління. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. – К.: Велес, 2004. – 44 с.

14. Рогач О.І. Міжнародні фінанси: Підручник / Рогач О.І., Філіпченко А.С., Шемет Т.С. та ін. За ред. О.І. Рогача. – К.: Либідь, 2003. – 784 с.
 15. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: Прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций. – К.: Максимум, 2001. – 600 с.
 16. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2007. – (Серия: Антология экономической мысли). – 960 с.

17. Структура корпоративного управління ДТЕК [Електрон. ресурс]. – Режим доступу до джерела: <http://www.dtek.com/uk/about-us/corporate-governance/>
 18. Маршалл А. Принципы экономической науки. – М.: Прогресс, 1993. – (Серия: Экономическая мысль запада). – 594 с.
 19. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997. – 704 с.

В.І. МАКСИМОВИЧ,

к.е.н., доцент, кафедра банківських інвестицій, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

Становлення сучасної національної освітньої системи через призму минулого

Розглянуто особливості становлення вітчизняної освітньої системи, її специфіку, сучасні тенденції розвитку, що дало змогу розкрити проблеми в освіті як на рівні держави, такі на рівні освітнього закладу та запропонувати можливі шляхи їх подолання.

Ключові слова: освітня система, моделі освітніх систем, освіта, інтеграція освіти, конкурентоспроможність освіти.

Рассмотрены особенности становления отечественной образовательной системы, ее специфика, современные тенденции развития, что позволило раскрыть проблемы в образовании как на уровне государства, так и на уровне образовательного учреждения и предложить возможные пути их преодоления.

Ключевые слова: образовательная система, модели образовательных систем, образование, интеграция образования, конкурентоспособность образования.

The features of formation of the national educational system, its specificity, current trends, allowing us to uncover the problems in education, both at the state, and an educational institution, and suggest ways to overcome them.

Keywords: educational system, models of educational systems, education, integration of education, competitive education.

Постановка проблеми. Сучасна освіта з її беззаперечними досягненнями, трансформаціями і проблемами стає ключовою в дослідженнях науковців та практиків. В останні роки в наукових публікаціях проблеми освіти набули особливої актуальності, і це не є випадковістю. Причиною стали нові тенденції загальноосвітнього цивілізованого процесу. Нинішня система освіти не відповідає вимогам часу. Незважаючи на те що з часів незалежності України задіяне реформування освіти з пріоритетними аспектами її демократизації та гуманізації, серйозних зрушень не відбулося. Натомість виникли нові, ще складніші проблеми, викликані не-

достатнім фінансуванням та безсистемністю здійснюваних реформ. Нових цілей не досягнуто, а здобуті раніше надбання та досвід поступово втрачено. Навчальні заклади всіх рівнів катастрофічно втрачають престиж, зникає мотивація до навчання, адже сучасний навчальний процес незважаючи на фрагментарні зміни, носить здебільшого репродуктивний характер та вперто не хоче адаптуватися до сучасних вимог ринку. Слід констатувати той факт, що вітчизняна освіта є відірваною від життя і науки. Щоправда з подібними проблемами стикнулись й інші країни, та на відміну від нас вони активно шукають шляхи вирішення.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблемам гармонізації національних освітніх систем у процесі інтеграції присвячені роботи Ш. Аманашвілі, В. Андрущенко, О. Бабкіної, Є. Бондаревської, Б. Братаніча, В. Гальперіної, А. Герасимчука, М. Головатого, І. Єрмакова, М. Згуровського, А. Киричука, Б. Клименка, Н. Ковтуна, М. Козловця, А. Корецької, К. Корсака, В. Кременя, Н. Нічкало, В. Плавача, О. Савченка, П. Сауха, Н. Сейко, Ю. Сухарнікова, О. Сухомлинського, Ж. Товажнянського, А. Філіної та багатьох інших.

Мета статті полягає у дослідженні еволюції вітчизняної освітньої системи та сучасних тенденцій її становлення, набутих змін та особливостей задля вивчення проблем в освітній системі та визначення шляхів їх подолання.

Виклад основного матеріалу. До початку ХХ століття освіта була привілеєм обраних людей певного рівня достатку, розглядалась як процес засвоєння знань, умінь і навичок, необхідних для успішного життя, та була недоступною для широких мас населення. На той час відчувався не тільки брак доступу до освіти, а й якість цієї послуги була досить сумнівною, щоправда, це диктувалося здебільшого рівнем розвитку самого суспільства. До 1900–1910-х років у більшості країн світу близько 90% дітей не вміли читати і писати.

Зі зміною устрою змінюється і ставлення до освіти. В першій половині ХХ століття розвивається виробництво, а з ним