

Н. В. Семенченко,
к. е. н., доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Національний технічний університет України "КПІ"

ДВІ ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглядаються основні проблеми реорганізації підприємств України в умовах нестабільної економіки із застосуванням зарубіжного досвіду, зокрема США. Значна увага приділяється аналізу введення багатовимірних організаційних структур, які хоча й позбавлені деяких істотних недоліків, властивих організаціям звичайного типу, проте не можуть усунути їх повністю, але полегшують впровадження нових ідей, що сприяють їх вдосконаленню.

Examines the main challenges in restructuring enterprises of Ukraine with an unstable economy using international experience, in particular, the United States. Considerable attention is given to the analysis of multidimensional structures which, though lacking some essential drawbacks inherent in conventional, but organizations cannot eliminate them completely, but facilitates the introduction of new ideas that contribute to their improvement.

ВСТУП

Вибір доцільної структури організації виробництва і функціонування управління в будь-якому підприємстві є дуже складною проблемою, що, на жаль, не допускає однозначного розв'язання [1—10].

Особливо актуальним для вітчизняних підприємств є питання розподілу виробничих і управлінських функцій за їх підрозділами.

Тому аналіз зарубіжного досвіду з цієї проблеми, що є метою роботи, може бути досить корисним для українських компаній.

Проблеми реструктуризації промислових підприємств. В ході адаптації до зміни зовнішнього середовища кожне підприємство вимушене розв'язувати дві основні проблеми: вибір найкращої організаційної структури і вибір найкращої функціональної структури, тобто розподіл виробничих і управлінських функцій за підрозділами [4].

Стосовно першої проблеми, то слід зауважити, що класифікацію організаційних схем промислового виробництва зручно проводити, спираючись на поняття операції та функції.

Операції відносяться безпосередньо до виробничої діяльності підприємства, функції — до управління підприємством.

Під операцією розуміється елементарне перетворення вхідних ресурсів у продукцію, яке систематично виконується на певному робочому місці.

Під функцією — виконання певних локалізованих дій залежно від отриманих вхідних сигналів або даних. Тому кожну операцію (функцію) характеризують такими показниками:

- місце виконання;
- вид (тип) вхідних ресурсів (сигналів);
- технологічний спосіб перетворення;
- результат операції (перетворення), що характеризується або своїми споживчими властивостями або способами подальшого перетворення.

Тоді виникають відповідно чотири базові види первинного угруповання операцій — структуризації:

- 1) територіальна;
- 2) ресурсна;
- 3) технологічна;
- 4) предметна (продуктова).

Як правило, первинного угруповання виявляється недостатньо для створення та використання керованої організації, тому реалізується вторинне угруповання, об'єктами якого є вже не операції, а елементи структури первинного угруповання.

У результаті вторинного угруповання з'являються лінійні, функціональні, дивізіональні й матричні організаційні структури підприємств.

Вторинне угруповання, об'єднуючи первинні підрозділи, також може бути територіальним, ресурсним, технологічним та предметним. Проте через багатоступовість переробки ресурсів на багатьох підприємствах у його структурі виникають вертикальні угруповання, в які об'єднуються всі або значна частина підрозділів, що на різних етапах бере участь у виробництві певної групи кінцевої продукції підприємства. Підрозділи, які входять до такої вертикальної групи, самі можуть бути сформовані за одним з чотирьох вказаних вище видів угруповань.

Останнім часом угруповання такого вертикального типу називають системою бізнесодиниць і протиставляють їй горизонтальне функціональне угруповання [5].

Організаційна структура виробничої частини підприємства формується на базі угруповання операцій за однією з чотирьох наведених ознак або їх комбінацій.

Так, виробнича ділянка утворює сукупність територіально близьких робочих місць, на яких виконуються однорідні за технологією операції або виробляється однотипна продукція. Сукупність робочих ділянок, територіально локалізована і зв'язана або однорідністю продукції, або стадіями її послідовної переробки, утворює цех.

Добре відомі й способи об'єднання операцій за складом ресурсів, що використовуються, коли їх вхідний потік

розподіляється на окремі потоки для відповідної обробки.

В управлінській сфері угруповання також часто засновується для різних видів оброблюваної інформації.

Організаційна структура тієї частини підприємства, що займається управлінням, формується на базі угруповання функцій. Якщо таке угруповання засноване на однорідності продукції, яка відповідає певній функції, отримуємо так звану дивізійну структуру. Фактично при цьому підприємство розпадається на відділення (дивізії), що здійснюють всі операції із створення, виробництва та реалізації певної продукції. При цьому слід мати на увазі, що саме по собі поняття однорідності продукції може базуватися або на виробничій, або на споживчій близькості продуктів. Тому дивізійними будуть і структура, згідно з якою підприємство розділене за географією ринків, що ним обслуговуються, і розподіл на підсистеми за виробництвом технологічно близьких товарів.

Об'єднання функцій за характером їх виконання приводить до функціональної структури, в якій як окремі підрозділи виділяються відділ збуту, відділ планування та ще деякі інші. Як правило, саме за такою схемою будувалася структура управління промисловими підприємствами в дореформеній економіці.

Проте, практикуються й змішані варіанти, в яких частина підрозділів підприємства формується за функціональною (бухгалтерія, відділ постачання), частина (наприклад, основні цехи) — за технологічною, частина (зокрема, маркетингові підрозділи) — за дивізійною ознаками.

Зрозуміло, що вибір або зміна організаційної структури є вельми творчим і багатоваріантним розв'язанням задачі. Критерій правильності вибору (окрім практики роботи підприємства після затвердження тієї або іншої структури) повинен спиратися на оцінку раціональності співвідношення між збільшенням стратегічного потенціалу підприємства і можливостями його оперативного використання. При цьому ще раз слід підкреслити, що обґрунтований та продуманий вибір організаційної структури може бути зроблений лише після того, як сформовані основи комплексної стратегії підприємства, включаючи його технологічну й соціальну стратегії та стратегію маркетингу. Структура повинна відповідати стратегії.

Існують деякі загальновідомі, хоча й не абсолютні рекомендації, засновані на дослідженнях закономірностей функціонування підприємств. Наприклад, для диверсифікованих компаній найчастіше використовується дивізійна структура. Монопродуктові компанії та компанії з домінуючим продуктом віддають перевагу технологічній або функціональній структурі. Значною мірою вибір між цими типами структур залежить від національних традицій та особливостей національної психології. Так, у Японії дивізійна структура прийнята приблизно в 40% компаній, тоді як у США таку структуру має близько 80% фірм [6], причому доля чисто функціональних структур у всіх країнах знижується і найпомітніше це відбувається (на тлі зростання дивізійних за предметною ознакою компаній) в США.

Частка холдингових форм, що зараз у таких країнах, як Росія та Україна, розглядається як одна з найбільш перспективних [4], займає як у США, так і в Японії незначне місце. Мабуть, можна стверджувати, що холдингова форма орієнтована не стільки на кінцеву мету виробництва — задоволення потреби певної частини ринку й отримання на цій основі прибутку, — скільки на зміцнення особистої влади і на збагачення конкретних осіб. Тому неважко припустити, що після деякого періоду невдалих

спроб у цих країнах ця форма не приведе до ефективного управління і не стане визначальною. Холдинг — це скоріше за все, форма здійснення влади, а не управління. Тому пряме зіставлення вертикальних і горизонтальних способів внутрішньої організації підприємств необґрунтоване. В кожній з цих систем (так само, як і в систем вертикальної й горизонтальної інтеграції окремих самостійних підприємств) є свої особливості, достоїнства та недоліки.

Так, горизонтальна спеціалізована організація створює передумови для вдосконалення технології та якості окремих операцій, скорочення внутрішніх витрат. Недоліки пов'язані з труднощами налагодження міжрівневих взаємодій, слабкою орієнтацією на кінцевий результат, недостатньою мотивацією працівників.

Навпаки, вертикальна організація легше забезпечує націленість на ринковий результат, успішно створює гарні передумови для мотивації працівників та сприйнятливості до змін зовнішнього середовища. Разом з тим, ця сприйнятливості і ринкова мотивація можуть виявитися марними, якщо технологічна основа виробництва знаходиться в незадовільному стані й не дозволяє правильно реагувати на потреби ринку. Крім того, вертикальна організація пов'язана з дублюванням функцій в окремих бізнес-одинацях, що може викликати зростання загальних витрат виробництва.

Можна відмітити, що горизонтальна (або функціональна) структуризація сприяє хорошій організації процесів відтворення, тоді як вертикальна (або дивізійна) — хорошій організації виробничих і маркетингових процесів.

Об'єктивне порівняння та подальший вибір тієї або іншої форми організації виробництва може бути зроблений лише після аналізу ступеня мінливості зовнішнього ділового й адміністративного середовища та визначення товароринкової й технологічної стратегії підприємства. Тому загальні рекомендації з цієї проблеми важко сформулювати, а в [4] взагалі стверджується, що їх не існує. В той же час ясно, що підприємства, орієнтовані більшою мірою на поточні потреби ринку, ніж на технологічні переваги, частіше використовують дивізійний тип. Якщо ж планується отримувати конкурентні переваги за рахунок або високого рівня технології, або інтелектуальних ресурсів, тоді більш доцільна горизонтальна організація. Слід також відзначити, що дивізійна організація дуже чутлива до змін номенклатури продукції (якщо прийнята дивізійно-продуктова структура) або ринків (якщо прийнята номенклатурно-ринкова структура).

Розглянемо тепер другу проблему: розподіл функцій управління серед підрозділів підприємства.

Перше питання, яке необхідно прояснити: що є можливим об'єктом перерозподілу?

Тут треба мати на увазі, що:

— по-перше, йдеться про функції управління активом і людськими ресурсами підприємства, включаючи правило підпису під фінансовими й майновими зобов'язаннями;

— по-друге, про взаємини підприємства із зовнішніми соціально-економічними суб'єктами та зовнішнім середовищем;

— по-третє, про стосунки підприємства з його власниками, що можуть або працювати на підприємстві, або ні;

— по-четверте, про управління цільовою та мотиваційною сферою підприємства (визначення місії компанії, формулювання її стратегії та мети, визначення й закріплення корпоративних цінностей тощо).

Спочатку треба перерахувати ті повноваження, що не допускають, як правило, свого делегування й передачі на

рівень підрозділів:

- право підпису під фінансовими та майновими зобов'язаннями, що перевищують встановлений рівень;
- спілкування з Радою директорів від імені керівництва підприємства;
- управління цільовою сферою підприємства.

Більшість інших прав на постійній або тимчасовій основі (причому інколи не в залежності від часу, а лише від певних подій) може бути делеговано на рівень підрозділів. Відповідно делегуються й елементи відповідальності підрозділу перед своїми працівниками та перед підприємством у цілому.

Проектування гнучких організаційних структур. На думку Олвіна Тоффлера [4], наша нездатність врахувати умови, що швидко змінюються, та пристосовуватися до них є основною причиною багатьох кризисних ситуацій. Наявність таких ситуацій — очевидний факт, проте на сьогодні немає єдиного підходу до вирішення проблеми виходу з них. Тому не дивно, що системи управління підприємствами і суспільними інститутами США, а також їх організаційна структура в багатьох відношеннях знаходяться ще на недостатньому рівні.

Більшість інститутів і підприємств США прагнуть до так званого стійкого стану. При цьому сила, з якою ці організації чинять опір змінам, що відбуваються, виявляється пропорційною ступеню потреби в них. Менеджмент подібних організацій не здатен зрозуміти, що рівновага, яка може бути досягнута в швидко змінюваних умовах, це рівновага судна в неспокійному морі; що існуючі обставини вимагають, аби організації були не лише готові до особливих змін, але й здатні реагувати на них. Тобто, необхідна динамічна рівновага. Вочевидь, що для досягнення такої рівноваги організація повинна мати досить гнучку структуру. Звичайно, гнучкість ще не гарантує пристосованості компанії до умов, що змінюються, проте вона необхідна для досягнення її.

Проілюструємо це на прикладі типової багатомірної приватної корпорації, що виробляє деяку продукцію.

Відомості про продукцію, що випускається, можуть бути використані для визначення цілей організації. Для цього, наприклад, можна провести класифікацію продукції за її видами або якісними характеристиками. Елементи структури, відповідальні за забезпечення виробництва продукції або надання послуг споживачам поза даною організацією, називають програмами. Засоби, що використовуються програмами (або види діяльності), звичайно можна розподілити на операції та послуги.

Операції — це види діяльності, що безпосередньо впливають на характер продукції, що випускається, або на її наявність. Типовими операціями є:

- закупівля сировини;
- транспортування сировини та продукції;
- виробництво товару;
- розподіл і збут продукції.

Послуги — це види діяльності, необхідні для забезпечення програм або виконання операцій. Типовими послугами є роботи, що виконуються такими підрозділами, як:

- бухгалтерія;
- відділ обробки даних;
- відділ технічного обслуговування;
- фінансовий відділ;
- відділ кадрів;
- юридичні служби.

Загальні програми можуть бути розділені на локальні, наприклад, за типом:

- споживача (промисловий або індивідуальний);

- географічного району, що обслуговується;
- продукції, що виробляється тощо.

Локальні програми, у свою чергу, також можуть бути піддані подальшому розділенню на ще більш дрібні.

Функціональні підрозділи. Багатомірною організаційною структурою дозволяється підвищити гнучкість організації та її здатність реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх умов. Це досягається шляхом розбиття організації на підрозділи, життєздатність яких залежить від їх умінь виробляти за конкурентоздатними цінами товари, що мають попит, і надавати послуги, яких потребують споживачі.

Така структура породжує ринок усередині організації незалежно від того, чи є вона державною, чи приватною, комерційною або неприбутковою, і підвищує її здатність реагувати на потреби як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів.

Оскільки структурні підрозділи багатомірної організації відносно незалежні один від одного, їх можна розширювати, скорочувати, ліквідовувати або змінювати будь-яким іншим способом. Показники ефективності роботи кожного підрозділу не залежать від аналогічних показників будь-якого іншого підрозділу, що полегшує виконавчому органу оцінку і контроль їх діяльності. При цьому навіть робота виконавчого органу може бути оцінена автономно в усіх аспектах його діяльності.

Що стосується функціональних підрозділів, то до них висуваються такі вимоги:

- функціональні підрозділи повинні мати в своєму розпорядженні відповідний персонал, а також необхідні установки й устаткування — тобто капіталовкладення, що повинне забезпечити організації відповідний прибуток;

- функціональні підрозділи можуть самостійно надавати вироблену ними продукцію і надавати послуги іншим програмам та зовнішнім партнерам за відсутності з боку виконавчого органу певних обмежень (які передбачають відповідну компенсацію), тобто в багатьох аспектах вони подібні до самостійних підприємств (незалежно від того, чи є їх вищі організації приватними або державними);

- функціональним підрозділам не надають субсидій, оскільки вважається, що кошти, необхідні для покриття витрат виробництва, вони отримують від реалізації (продажу) продукції, яку вони виробляють. Такі підрозділи можуть брати позики з подальшим їх погашенням. Якщо ж функціональні підрозділи виявляються нерентабельними (вони не можуть самоокупатися), то головна організація може піти на їх ліквідацію, продаж іншому власникові або може перейняти на себе ведення всіх справ підрозділу, здійснивши його реорганізацію.

Як вже зазначалось, якщо вища організація хоче, аби той чи інший функціональний підрозділ утримувався від продажу виробленої ним продукції, вона повинна виплачувати йому відповідну компенсацію. Розмір компенсації має бути не менше прибутку, який підрозділ міг би отримати, не скорочуючи обсяг збуту своєї продукції на вимогу вищої організації.

Це дає можливість розділити відповідальність за досягнення цілей та забезпечення необхідних для цього засобів і зосередити увагу кожного керівника на виконанні певного кола обов'язків. Крім того, це дозволяє покласти фінансову відповідальність за розв'язання поточних питань на виконавчий орган (вищу організацію) та налагодити необхідну звітність. Виконавчий орган при цьому отримує дохід від своїх капіталовкладень і позик, має право на долю прибутку функціональних підрозділів і несе відповідні витрати.

Функціональні підрозділи і програми частину своїх прибутків відраховують вищій організації, а частину витрачають на свій розсуд або для забезпечення капіталовкладень, або на фінансування інших внутрішніх заходів.

Програми і функціональні підрозділи фактично є незалежними. Поки вони функціонують задовільно, немає потреби у втручанні зверху. Те ж стосується приватних програм та груп усередині функціональних підрозділів.

Якщо виконавчий орган помічає, що продукція (або послуга), яка вироблюється іншими організаціями, користується усередині його підприємства великим попитом, він може створити додатковий функціональний підрозділ або розширити будь-який з тих, що існують, для задоволення цього попиту. Певний підрозділ може за власної ініціативи перейняти на себе відповідні функції за умови, що це не призведе для цього до суттєвих додаткових грошових асигнувань (яких у нього може не бути) чи порушити його основний виробничий процес.

Якщо якийсь з функціональних підрозділів обслуговує значною мірою зовнішніх, а не внутрішніх споживачів, то бажано, аби виконавчий орган з'ясував, чому це відбувається, і вжив відповідних заходів — може, доцільно продати його.

Аналогічним чином йому слід поступати й тоді, коли в рамках програм практикуються необгрунтовані закупівлі або, навпаки, виявляється відсутність попиту на продукцію (або послугу) певного функціонального підрозділу чи для нього характерний зовсім невеликий обсяг збуту продукції зовнішнім споживачам. В цьому випадку бажано, аби виконавчий орган розібрався в ситуації, що створилася, і з'ясував, чому це відбувається, якщо є можливість задовольняти зовнішній попит. Може виявитися, що просто не забезпечується належним чином конкурентна спроможність продукції цього підрозділу або недостатня (чи зовсім відсутня) реклама. Інакше цей підрозділ може бути перетворений в програму, проданий іншому власникові або ліквідований.

Якщо функціональний підрозділ багато працює на зовнішніх споживачів, виконавчий орган може прийняти рішення організувати програму, що буде забезпечуватися продукцією цього підрозділу. Наприклад, якщо внутрішній підрозділ обробки даних обслуговує велике зовнішнє підприємство, виконавчий орган може прийняти рішення підключити до цієї справи всю організацію, заснувавши програму в сфері автоматизованої обробки даних. Якщо при цьому з боку виконавського органу не будуть введені певні обмеження на діяльність підрозділу, відповідального за обробку даних, то він продовжуватиме обслуговувати зовнішніх споживачів і одночасно може надавати послуги в рамках нової програми.

Структура функціональних підрозділів також може бути багатомірною. Зокрема, відділ досліджень і розробок, як і незалежна фірма того ж типу, може створювати власні проекти, що будуть розглядатися як програми. Його функціональні підрозділи можуть складатися з груп, створених за професійною ознакою, наприклад, з математиків, фізиків, економістів тощо, а послуги, що надаються ним, можуть включати виконання креслярських робіт або обчислень, редагування, виготовлення копій документів та інші подібні операції. Оскільки будь-яка частина організації може мати багатомірну структуру, немає необхідності проектувати її відразу всю цілком як багатомірну: можна робити це поступово, починаючи з якогось певного рівня — нижнього, верхнього або проміжного.

Деякі функціональні підрозділи можуть постачати свої послуги іншим підрозділам, як і програмам та вико-

навчому органу. Так, послугами бухгалтерії або відділу кадрів зазвичай користуються й інші підрозділи організації. В той же час бухгалтерія або відділ кадрів можуть скористатися посередництвом відділу збуту для організації процесу надання своїх послуг зовнішнім споживачам.

Багатомірна структура на будь-якому рівні перешкоджає розвитку бюрократії, бо:

— функціональні підрозділи або програми не можуть стати жертвою обслуговуючих підрозділів, процедури яких деколи виявляються занадто формалізованими та перешкоджають досягненню загальних цілей організації;

— споживачі усередині й поза організацією контролюють постачальників продукції та послуг;

— постачальники ж ніколи не контролюють споживачів.

Така організація орієнтована на мету, а не на засоби, тоді як для бюрократії характерне підпорядкування цілей засобам.

Проте багатомірна організаційна структура, хоча й позбавлена деяких істотних недоліків, які властиві організаціям звичайного типу, проте не може усунути всі їх повністі. Сама по собі вона не гарантує змістовної й цікавої роботи на нижніх рівнях, але полегшує впровадження нових ідей, що сприяють її вдосконаленню.

ВИСНОВОК

Введення багатомірної структури — не єдиний спосіб підвищення гнучкості організації та її чутливості до змін умов, проте серйозне вивчення такої системи дозволяє краще проаналізувати наші уявлення про можливості організації. На наш погляд, саме ця обставина повинна сприяти появі нових, ще досконаліших організаційних структур.

Література:

1. Адаптация организационной структуры предприятия к рыночным условиям // Информационно-методический материал МОТ. — 45 с.
2. Краснова В. Реформ бояться — в бизнес не ходит // Эксперт. — 1998. — № 4 (121). — С. 28—30.
3. Нізалов Д. Управління процесом реструктуризації промислових підприємств України // Матеріали досліджень переможців всеукраїнського конкурсу "Економічні реформи в Україні: позиція молоді" / За ред. Ющенко В.А. — К.: Козаки, 1999. — С. 109—121.
4. Развитие малого бизнеса на основе реорганизации крупных предприятий: методическое пособие. — Москва — Чебоксары: Институт стратегического анализа и развития предпринимательства, 1997. — 72 с.
5. Реструктурирование предприятия. Рациональная система бизнес-единиц. — М.: Дело, 1996. — 200 с.
6. Kono T. Strategy and structure of Japanese enterprises. — Macmillan, 1985. — 380 p.
7. Антикризисное управление и реструктуризация // Региональный Форум по реструктуризации и развитию промышленных предприятий. — Чернигов, 1999. — С. 1—6.
8. Stiglitz J. Whither reform? Ten years of transition / Paper Prepared for the Annual World Bank Conference on Development Economics. — Washington, DC, 28—30 April 1999.
9. Краснова В. Хроника пикирующего комбината // Эксперт. — 1998. — № 4 (121). — С. 31—35.
10. Форум: Техника организационной трансформации для возрождения и развития предприятий. — Чебоксары, 1999. — С. 7—14.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2011 р.