Т.С. Овчаренко, канд. екон. наук

РОЗВИТОК БІЗНЕС - КОРПОРАЦІЙ НА ОСНОВІ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ

Розглянуто теоретичні аспекти організаційної структури, форм організаційного проектування, які використовують корпорації. Проведено аналіз здійснення управління різних типів корпорацій та виявлено відмінності між ними.

The article deals with the theoretic aspects of managing structure, methods of project plans, which corporations use. The author makes analyze of the realization of managing in different types of corporations and discovering their distinctions.

Кожна корпорація обирає ту стратегію і структуру управління, в якій її працівники і керівники будуть співпрацювати найкраще, для задоволення довгострокових перспектив.

Вибір правильної структури, форми проектування залежить від типу корпорації, її функцій, цілей , орієнтованості, багатьох інших факторів. Тому, перед кожною бізнес-корпорацією постає завдання створення ефективних організаційних структур управління ресурсами корпорації та єдиної методики аналізу ефективності цих структур. Отже, проблемою постає розробка методів, моделей та інформаційних технологій комплексного оцінювання і удосконалення організаційних структур, удосконалення форм організаційного проектування, створення нових.

Даній проблематиці присвячені праці таких вчених – економістів: Кириченко О.А., Гужва В.М., Гостєвой А. Г., Шпаков А.В., Ансофф Й.

Існуючі організаційні структури та форми проектування не завжди цілком влаштовують конкретну корпорацію , або не підходять їй ,тому не можна брати, копіювати певну структуру, треба за основу взяти існуючу, врахувати всі особливості корпорації і розробити власну, яка б підходила системі управління певної організації.

Метою статті є аналіз розвитку корпорацій шляхом вивчення їх організаційної структури ,форм організаційного проектування, виявлення рівнів управління, при використанні яких корпорація функціонує найефективніше.

Поняття корпорація походить від латинського слова “corporatio”, що означає об’єднання.

На сьогодні, сутність поняття корпорація являє форму, за якої сукупність осіб об’єднуються для досягнення загальних цілей, здійснення спільної діяльності та утворюють самостійний об’єкт права – юридичну особу.

Акціонерна компанія є правовим суб’єктом, створеним для здійснення комерційної або виробничої діяльності, який володіє капіталом, поділеним на акції, якими володіють її члени.

Структуру ринкової економіки розвинутої країни визначають великі корпорації та їх об’єднання, які здатні підтримувати інноваційні процеси та залучати значні кошти для свого розвитку.

З розширенням закордонних операцій перед корпорацією постає завдання адаптації її організаційної структури до змінного середовища, для ефективнішого пристосування діяльності закордонних філій до цілей корпорації. При цьому виникає організаційна

структура, яка виступає результатом взаємодії ряду чинників, в тому числі місця розташування і типу закордонних підприємств, їхнього впливу на загальну ефективність роботи корпорації, характеру активів, використовуваних для ведення бізнесу поза країною базування, і перспектив досягнення цілей міжнародної діяльності і загальних цілей корпорації в часі.

Фірмам необхідно визначати статус філій і створювати організаційні структури відповідно до загальних напрямів. Структурна схема для кожної країни може бути індивідуальною завдяки унікальності характеру діяльності філій і специфічності умов у кожній країні. Іноді в країнах створюються додаткові структурні підрозділи для координації діяльності, що охоплює більше ніж одну країну. Від форм і методів ведення операцій та розміщення виробничих підрозділів,в країні базування і за кордоном, залежать податки, витрати і контроль.

Тому, організаційна структура істотно впливає на досягнення цілей корпорації. Всі різновиди закордонної діяльності можуть бути зібрані воєдино (наприклад, у рамках міжнародного відділу або підрозділу) або ж згруповані за видами продукції, однорідними [3].

Важливе значення для міжнародної корпорації має управління змінами, що являє собою систему цілеспрямованих заходів, спрямованих на адаптацію компанії до вимог зовнішнього середовища шляхом удосконалення внутрішніх взаємовідносин.

Необхідно звернути увагу на зовнішні і внутрішні чинники управління змінами. Перші пов'язані зі змінами міжнародного середовища і тиском конкурентів, підвищенням вимог споживачів у різних країнах, змінами національних і міжнародних правових актів. Внутрішні чинники полягають у застарілих елементах менеджменту: структурах, процедурах, стилях керівництва, а також навичках персоналу. У зв'язку з цим належну увагу слід звернути на п'ять основних складових (типів) організаційних змін: стратегій, структур, персоналу, технологій та продуктів.

Проведення організаційних змін пов'язано з організаційним проектуванням. Цей процес по різному здійснюється в різних корпораціях залежно від їх стратегічних орієнтацій. Зазначені відмінності наведені в табл.1.

У практиці світового бізнесу міжнародні корпорації проходять три основні етапи інтернаціоналізації:

1) початковий;

2) локальної ринкової експансії;

3) транснаціональний.

Кожний з етапів характеризується не лише специфікою завдань зарубіжної діяльності, але й відмінностями в орієнтації вищого менеджменту. Відповідно до цієї моделі домінуючим ставленням управлінського персоналу до фірми, що не має міжнародного досвіду, є

❖ етноцентризм (Е). Таке ставлення передбачає розгляд зарубіжних операцій як підпорядкованих діяльності на внутрішньому ринку. При цьому повністю зберігаються критерії оцінки результативності, що використовуються при аналізі роботи фірми всередині країни.

❖ поліцентрична орієнтація (Р) підкреслює важливість урахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах і використання розроблених на місцях і адаптованих до локальних умов процедур оцінки і контролю.

❖ регіоцентрична (R) орієнтація фокусується на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків.

❖ геоцентрична, або глобальна (G), орієнтація передбачає співробітництво між штаб-квартирою та філіями для розробки стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним завданням фірми.

Таблиця 1. Організаційне проектування в компаніях різної орієнтації [5]

Фактори організаційного проектування	**Етноцентризм**	**Поліцентризм**	**Геоцентризм**
Складність організації	Складна в «домашній» країні і проста у філіях	Різноманітна і незалежна	Зростаюча складність і незалежність
Повноваження, прийняття рішень	Вищі рівні штаб-квартири	Нижчі рівні штаб-квартири	Співробітництво між штаб-квартирою і філіями
Оцінка і контроль	«Домашні» стандарти застосовуються для оцінки осіб і виконання	Залежить від місцевості	Впроваджується стандарти, які є універсальними і локальними одночасно
Винагорода, покарання, стимули	Високі в штаб-квартирі і низькі у філіях	Різноманітні варіанти: можуть бути високі чи низькі винагороди для філій	Міжнародні чи локальні винагороди керуючих відповідно до досягнень світових чи локальних цілей
Комунікації, Інформаційні потоки	Великий обсяг до філій: замовлення, команди, поради	Незначний обсяг до і від штаб-квартири; малий обсяг між філіями	Обидва напрями однакові між штаб-квартирою і філіями, а також між філіями; керуючі філій з учасниками управлінської команди
Укомплектування штатів, розвиток персоналу	Набір і розвиток персоналу «домашніх» країн для захоплення ключових позицій по всьому світу		

Більшість сучасних транснаціональних корпорацій (ТНК) прагнуть використовувати концепцію геоцентризму в управлінні своєю зарубіжною діяльністю. Регіоцентрична орієнтація характерна для тих випадків, коли специфіка бізнесу (наприклад, у харчовій промисловості, сфері телекомунікацій, металургії) не дозволяє досягти повної стандартизації управлінських процедур:

❖ Етноцентризм - цінності та інтереси материнської компанії є головними в стратегічних рішеннях. ТНК схильна до централізації основних маркетингових рішень.

❖ Поліцентризм - стратегічні рішення змінюються від країни до країни, в яких діє компанія.

❖ Регіоцентризм - поєднання власних інтересів фірми з інтересами її регіональних відділень.

❖ Геоцентризм - інтегрування рішень в єдину глобальну систему [4].

Як відомо, ідеальної організаційної структури немає, тому потрібно оцінити різні варіанти організаційної структури компанії під час організаційної діяльності. Це є важливим завданням для всіх менеджерів.

Термін структури організації та її проектування стосується загальної системи структурних елементів організації та зв'язків між ними, які використовують для керування організацією [2].

На структуру організації впливають такі фактори:

❖ Спеціалізація робіт - ступінь, на який розділено на менші частини загальне завдання організації. Це характерна риса організації. Наприклад, коли Уолт Дісней створив свою компанію, він робив усе власноруч - писав і малював комікси, продавав їх театрам. Як тільки його бізнес почав розростатися, він найняв інших працівників для виконання цих функцій. З подальшим розширенням поглиблювалася і спеціалізація.

Якщо тепер художник працює над мультфільмом, то він малює лише одного героя. Отже, сьогодні на The Walt Disney Company виконуються тисячі спеціалізованих робіт.

❖ Структуртація - функційний поділ, поділ за продукцією, поділ за споживачами, поділ за розміщенням.

❖ Звітність - відображення діяльності компанії. Слугує базою для контролю і аналізу.

❖ Повноваження - влада, делегована організацією.

❖ Координація - процес стикування дій різних посад та підрозділів.

❖ Ситуативні чинники - базова технологія, середовище, розмір організації та цикл її існування [1].

На сьогоднішній день існують чотири базових форми проектування організації (компанії) і, відповідно, певна кількість форм, які використовують той чи інший елемент цих базових форм.

1. Функційна (U-) форма.

Це проектування, що грунтується на функційному підході до структуризації. Цей проект названо U-формою (U - unitary унітарний). В організаціях із структурою типу U-форми, працівники та організаційні одиниці об'єднані у великі функційні відділи, такі як відділ маркетингу, виробничий відділ та інші. Для ефективної діяльності організації в цьому випадку потрібна горизонтальна координація, тобто координація роботи відділів, що знаходяться на одному рівні.

За таку інтеграцію та координацію найчастіше відповідає виконавчий директор і менеджери вищого рівня. На рис. 1 показано U-форму стосовно корпоративного рівня невеликої виробничої компанії. За такого проектування жодна з функційних сфер не може існувати без інших. Маркетинг, наприклад, отримує продукцію з виробництва для продажу, а кошти - з фінансового відділу, щоб заплатити за рекламу.

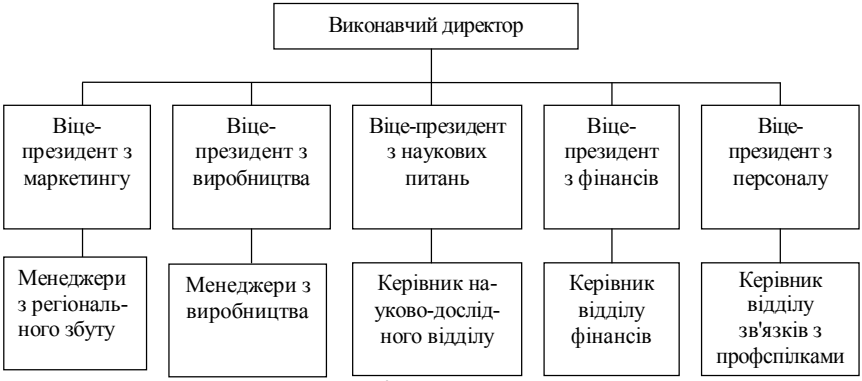


Рис. 1. Функційна (U-) форма для виробничої компанії.

Проте ця форма має як суттєві переваги, так і недоліки функційної структури. Наприклад, вона дає змогу організації укомплектовувати всі ключові посади функційними спеціалістами й полегшує координацію та інтеграцію. З іншого боку, це також потребує скоріше функційного, а не організаційного акценту, веде до посилення централізації. Як зазначено вище, проект функційної форми найчастіше використовують у виробничих організаціях, оскільки виконавчий директор має змогу особисто контролювати та координувати діяльність цілої фірми. В міру зростання організації такий контроль проводити щораз важче [1].

2. Конгломератна (Н-) форма.

Іншою базовою формою проектування організації є конгломератна, або Н-форма. Конгломерату форму використовують організації, які утворилися внаслідок об'єднання різних, не пов'язаних між собою підприємств. Отже, проект Н-форми по суті є холдинговою компанією, яка діє за непов'язаної диверсифікації (Н–holding). Цей підхід ґрунтується на продуктовій формі структури, тобто загальний менеджер незалежно керує кожним підприємством або групою підприємств і відповідає за прибутки чи збитки фірми. Н-форму проектування організації використовує британська фірма PLC. Як показано на рис.2, Pearson займається шістьма видами бізнесу, хоча її періодичні видання та видавництва пов'язані одне з одним, а решта підприємств – не пов'язані.

В організації з Н-формою керівництво корпорації, зазвичай, прогнозує діяльність кожного з підприємств; розподіляє загальні ресурси по компаніях, ухвалює рішення стосовно купівлі та продажу підприємств. Головний недолік організації з проектуванням типу Н-форми - це складність, пов'язана з холдингом різних непов'язаних виробництв, оскільки менеджерам важко поєднувати та інтегрувати різні види діяльності внаслідок великої кількості диверсифікованих операцій. Дослідження свідчать, що багато організацій, які використовують цей підхід, досягають лише середнього або нижче середнього фінансового рівня. Отже, хоча деякі американські фірми все ще застосовують Н-форму, однак більшість компаній вже відмовилася від неї, замінивши її іншим підходом [1].



Рис.2. Конгломератна H-форма британської фірми Pearson

3. Філіальна (M) форма. Філіальна структура організації використовується організаціями продуктової форми, в яких, на відміну від H-форми, відділи зв'язані між собою. The Limited використовує такий підхід. Тут кожен підрозділ очолює загальний менеджер, який має автономію в розумних межах. Однак кожний підрозділ повинен узгоджувати свої дії з іншими. Крім The Limited, такий підхід застосовують The Walt Disney Company (розважальні парки, кінотеатри, торговельні заклади) і Hewlet-Packard (комп'ютери, принтери, сканери, медичне електронне обладнання та інша електронна апаратура). Філіальна форма, або M-форма (M-multi-divisional), грунтується на багатьох виробництвах, зв'язаних між собою, і які працюють у межах великої організації. Це проектування є результатом стратегії пов'язаної диверсифікації. Деякі види діяльності тут надзвичайно децентралізовані - аж до рівня підрозділів, інші - централізовані на корпоративному рівні.

Можливість координації та поділ ресурсів є однією з найбільших переваг проекту M-форми. Головна мета M-форми - мінімізація внутрішньої конкуренції та поглиблення співробітництва між відділами для досягнення вищої ефективності у використанні ресурсів. Дослідження свідчать, що організація, яка використовує M-форму і досягає цього балансу, працює більш ефективно ніж ті організації, що використовують U- та H-форми[1].

4. Матрична форма.

Матрична модель є ще одним підходом до організаційного проектування. Вона ґрунтується на двох поєднаних критеріях структуризації. Основа матричної організаційної структури - група функціональних відділів, що займається продуктом, або тимчасові відділи, на які покладені обов'язки функціональних відділів. Працівники створеної матриці є водночас членами фракційного відділу однієї або кількох проектних груп. Матричний проект показано на рис.3.

Як бачимо, нагорі організації є функціональні одиниці, якими керують віце-президенти з питань інженерії, виробництва, фінансів та маркетингу .

Кожний із менеджерів має декілька підлеглих. По вертикалі організації є певна кількість посад менеджерів проекту. Кожний менеджер є головою проектної групи, що складається з представників функціональних підрозділів. Матриця відображає складну структуру субординації - будь-яка особа звітує як функціональному керівникові, так і одному або декільком менеджерам проекту. Кожну проектну групу або команду створюють для окремого проекту або програми.

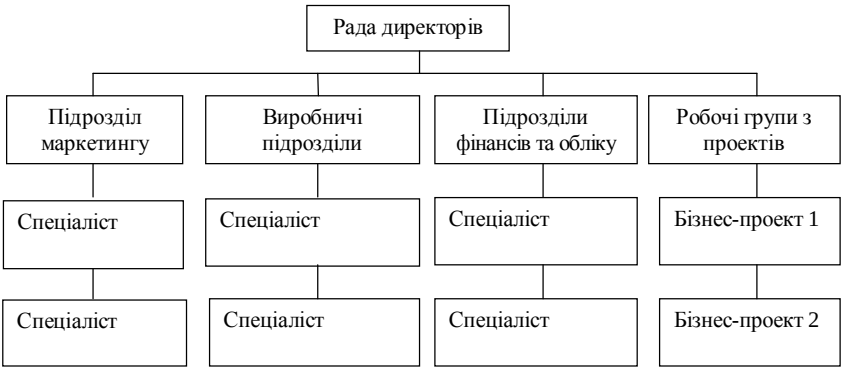


Рис. 3. Матрична організація

Матричне проектування має як переваги, так і недоліки. Можна виділити шість головних переваг матричного проектування.

По-перше, розширення гнучкості, оскільки групи можна створювати, перекомплектовувати, розпускати в разі потреби. По-друге, ці групи можуть брати активну участь в ухваленні рішень, і члени групи мають вищий рівень мотивації.

По-третє, в матричних організаціях працівники мають добру нагоду набувати нових навичок.

По-четверте, матричний проект забезпечує підвищення ефективності використання людських ресурсів. По-п'яте, члени групи зберігають членство у своїх функціональних одиницях, отже, вони можуть слугувати своєрідним "мостом" між функціональними одиницями та групою, розширюючи співробітництво. По-шосте, матричний проект корисний для менеджменту тим, що він дає змогу впроваджувати децентралізацію, тобто поточною діяльністю займаються призначені менеджери, а вище керівництво може приділити більше уваги перспективному плануванню.

З іншого боку, матричний проект має певні недоліки. Службовці можуть розгубитися щодо підпорядкованості, особливо якщо вони водночас звітують і функціональному менеджеру, і кільком проектним менеджерам. Ускладнює справу те, що деякі менеджери вбачають у матриці форму анархії, де вони мають необмежену свободу. Інші проблеми пов'язані з динамікою поведінки групи, оскільки група потребує більше часу для ухвалення рішення, в ній може домінувати одна особа, яка занадто часто може йти на компроміс. У матричному проекті організації необхідно більше часу для координації пов'язаних завдань [1].

5. Комбінована форма.

Деякі організації використовують проект, який є гібридом двох чи більше базових проектів організації. Наприклад, організація, що має п'ять зв'язаних відділів і один незв'язаний, використовує проект, який чимось нагадує і М-форму і Н-форму. Насправді ж, небагато компаній використовують проект у чистому вигляді - більшість мають один головний проект організації як основу керування бізнесом, зберігаючи, однак, достатню гнучкість для того, щоб можна було внести тимчасові чи постійні зміни для досягнення стратегічних цілей. Ford, наприклад, використав матричну форму, щоб спроектувати модель Taurus, проте

компанія, в основному, застосовує проектування організації U-форми, маючи тенденцію до зміщення в бік M-форми.

Як зазначено вище, відповідну форму конкретної компанії може диктувати будь-яка комбінація чинників [1].

Сьогодні в складному та змінному середовищі менеджери продовжують шукати та експериментувати з новими формами проектування організації, оскільки існуючі форми не завжди підходять і задовольняють корпорації. Деякі фірми використовують групову організаційну структуру, тобто підхід до проектування організації, що покладається винятково на проектні групи з малим або й нульовим відсотком функціональної ієрархії. У разі застосування такого типу організації, працівники постійно рухаються від одного проекту до іншого, залежно від кваліфікації та потреб цих проектів. Всі групи в організації невеликі. Такий підхід дає їм змогу змінювати напрям діяльності, досліджувати нові ідеї й випробовувати нові методи без жорстких бюрократичних організаційних умов.

Новим підходом до проектування організації є так звана навчальна організація. Такі організації намагаються поєднати постійне вдосконалення з постійним навчанням та підвищенням кваліфікації своїх працівників. Вони пов'язують постійний персональний розвиток та навчання працівників із розвитком фірми залежно від її потреб.

Хоча менеджери можуть розвивати концепцію навчальних організацій у різних напрямах, однак найчастіше їхньою метою є поліпшення якості, постійне вдосконалення та показники виконання роботи. Вважають, що найвагомішим у логічній стратегії постійного вдосконалення є турбота про належну оцінку таланту працівників, їхньої майстерності, знань, кваліфікації.

Останніми роками такий підхід використали багато організацій. Наприклад, Shell Oil Company купила центр для конференцій на північ від своїх філій у Х'юстоні. У цьому Центрі створено сучасні класи та навчальні технології, ресторан, рекреаційні майданчики для гольфу, плавальний басейн, тенісні корти. Лінійні менеджери фірми постійно проходять ротацію через Shell Learning Center, як назвали цей центр, і він слугує своєрідним навчальним факультетом. Такі навчальні заходи тривають від кількох днів до місяців. Працівники Shell, крім того, постійно відвідують програми навчання, семінари, де їх навчають, як продуктивніше працювати [1].

Таким чином, структура організації та проектування визначені п'ятьма головними елементами: спеціалізацією робіт, структуризацією, звітністю, повноваженнями та координацією.

Першою універсальною моделлю проектування організації була бюрократична модель, яка ґрунтувалася на раціональних та логічних принципах, інструкціях і процедурах.

Ситуаційне бачення проектування організації ґрунтується на тому, що основою оптимального проекту організації є дія ситуаційних чинників:

- технологія;
- середовище;
- розмір;
- цикл існування організації.

Кожен з цих чинників відіграє важливу роль у вирішенні питання - яким повинно бути проектування організації.

Сьогодні багато організацій обирають одну з чотирьох головних форм проектування організації: функціональну, конгломератну, філіальну або матричну. Інші організації використовують гібридний проект, що поєднує кілька форм проектування організації.

Література:

1. Ансофф Й. Стратегическое управление/ Сокр. пер. с англ. М.: Экономика.1989. С. 344-384.
2. Гріфін R, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник/ Наук, ред. В. Яцура, Д. Олесневич. - Львів: Бак, 2001. - 624с.
3. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. -М: Дело, 1995.
5. Donnellu J., Gibcon J., Ivancevich J, Fundamentals of Management, Sixth Ed. – Homewood, Illinois, IRWIN, 1987, p. 689.