

# Економіка підприємства та управління виробництвом

УДК 334.012:658.114

Назарова Г. В.

## КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНОЇ РОЗБУДОВИ ПІДПРИЄМСТВ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ

*Розглянуті питання структуризації підприємств корпоративного сектору і формування відповідних ринковим умовам організаційних структур. Запропонована концепція організаційно-структурної розбудови корпорацій, яка визначає архітектуру акціонерного товариства як динамічну взаємодію і взаємозалежність організаційно-структурних формувань з управлінням власністю, підприємством та корпоративним соціумом.*

Становлення корпоративного сектору є найважливішою проблемою сучасної української економіки, тому що більшість великих промислових підприємств — акціонерних товариств за організаційно-правовою формою — після проходження етапу приватизації отримали значно більше свободи у фінансово-господарській діяльності. Залишаючись за своєю суттю промисловими підприємствами, які пройшли правову реорганізацію, корпорації зіткнулися із безліччю проблем, пов'язаних з розмежуванням управління і володіння, структуризації та реструктуризації усіх функціональних сфер діяльності.

Останнім часом дослідження українських вчених В. А. Євтушевського, Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкової, Е. Н. Коренева, М. В. Чечетова [1; 2; 3], а також роботи російських та західних фахівців В. І. Шеїна, С. А. Масютіна, J. Weston, J. Siu, B. Keasey, M. Wrighte [4; 5; 6; 7] присвячені проблемам суто корпоративного управління: захисту прав акціо-

нерів, створення міжнародних стандартів і принципів, дотримання балансу інтересів учасників корпоративних відносин, правового забезпечення діяльності акціонерного товариства та ін. Поза межами досліджень залишаються внутріорганізаційні проблеми підприємств та організаційно-управлінський аспект корпоративного управління, однак саме він створює базу для ефективного розвитку корпорацій у довгостроковому періоді.

Головною метою даної публікації є дослідження одного з найважливіших і невирішених питань корпоративного управління в умовах трансформаційної економіки — це структуризація підприємств корпоративного сектору і формування відповідних новим умовам організаційних структур та створення на цій базі загальної концепції організаційно-структурної розбудови корпорацій в Україні. Об'єктом організаційно-управлінської структуризації є корпорація (акціонерне товариство), що має наступні ознаки в умовах трансформаційної економіки: самостійну ініціативну діяльність, комерційну волю, спрямованість на отримання прибутку, особисту економічну зацікавленість власників, відповідальність за результати діяльності, господарський ризик.

Організаційна структуризація повинна відповідати цілям та інтересам різних груп учасників, так чи інакше пов'язаних із діяльністю корпорації. Основними групами, чиї інтереси повинні бути враховані при проектуванні ринково орієнтованої структури, є такі:

- акціонери (власники) підприємства, які створюють і розвивають корпорацію;
- працівники, які забезпечують діяльність підприємства, виробництво та реалізацію продуктів і послуг;
- покупці продукту підприємства, які обмінюють свої фінансові ресурси на запропонований продукт;
- ділові партнери, які перебувають у формальних і неформальних ділових відносинах з підприємством і надають йому комерційні та некомерційні послуги, а також одержують аналогічні послуги з боку підприємства;

громадськість, що формує соціальне й екологічне середовище функціонування підприємства;

державні (муніципальні) інститути, що взаємодіють з підприємством у політичній, правовій, економічній та інших сферах.

Організаційна політика тією чи іншою мірою повинна відбивати інтереси всіх шести вищезгаданих суб'єктів. Найбільш сильний вплив на формування будь-якої організації та зміни в ній мають інтереси власників, робітників і клієнтів. Тому сучасні організаційні структури повинні бути спроектовані таким чином, щоб у них обов'язково було присутнє поєднання інтересів цих трьох груп зацікавлених осіб.

Структура сучасної корпорації характеризується внутрішньою розчленованістю, диференціацією відносно автономних і в той же час взаємопов'язаних частин. Структурна парадигма дозволяє подати структуру у вигляді "багат шарового пирога" із багатьма пов'язаними просторова і в часі пластами. Найчастіше у різноманітних класифікаціях зустрічаються такі основні типи структур:

- структура власності;
- структура управління власністю;
- структура управління підприємством (адміністративна);
- організаційна структура;
- функціональна структура;
- штатна структура;
- фінансова структура;
- структура логістики;
- виробнича структура;
- маркетингова структура;
- неформальна структура;
- комунікаційна структура;
- рольова структура;
- соціальна структура;
- громадська структура.

Перелічені типи структур можуть бути згруповані за ключовими функціональними ознаками. Основною функцією перших трьох структур є здійснення владних повноважень з визначення місії, цілей, стратегії корпорації.

Наступні сім структур здійснюють виконавчу функцію досягнення встановлених цілей шляхом реалізації обраної стратегії.

Решта п'ять структур зі списку опосередковано впливають на виконання або невиконання стратегічних і тактичних цілей організації та на зміст самих цілей. Однак не можна недооцінювати цього впливу. Цілком природно, що саме стан соціальної, громадської, рольової структур і неформальних зв'язків визначає внутрішні організації глибокі процеси і здійснює зворотний зв'язок у стратегічному управлінні підприємством.

В основу запропонованої структурної концепції покладено дві основних ознаки: предмет структуризації і метод структуризації.

Предметом будемо вважати сукупність структур, які об'єднані за основною функцією, пов'язані певним типом відносин між структурними елементами й мають свою специфіку, що є підставою для поділу їх на різновиди. Метод структуризації — це сукупність прийомів, методів, засобів впливу на структурні елементи.

Традиційно у менеджменті розглядають три організаційних рівня: вищий, середній і нижній, які складають піраміду управління [6; 7; 8]. Українські вчені А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко [9] розрізняють такі рівні управління, як технічний, управлінський та інституційний.

Запропонований підхід ґрунтується на ключових ознаках, що характеризують акціонерне товариство (корпорацію) і відрізняють його від підприємств інших організаційно-правових форм, а саме:

- розмежуванні володіння та управління;
- наявності широкого кола зацікавлених сторін (акціонерів, клієнтів, постачальників, менеджерів, працівників, держави, місцевої адміністрації, громадськості та ін.), що безпосередньо впливають на діяльність корпорації;

здійсненні процесів управління одночасно ззовні та зсередини (аутсайдерами та інсайдерами);

подвійній ролі багатьох учасників корпоративних відносин (особливо працівників і менеджерів), як акціонерів, так і тих, хто не належить до їх числа;

наявності інституту соціального партнерства і соціальної захищеності трудового колективу.

Згідно з цим підходом визначимо три основних рівня організаційних відносин у корпорації: інституційний, управлінський і міжособистісний. Кожен рівень формують три сукупності структур, які відповідно можна назвати владними, виконавчими і соціальними.

*Інституційний рівень становлять владні структури, основною функцією яких є визначення політики, стратегії, напряму господарського, економічного, соціального розвитку, тобто здійснення владних повноважень на підприємстві. До них належать структура власності, органи управління, що відносяться до повноважень власників (загальні збори, спостережна рада, ревізійна комісія), і вищі органи структури управління підприємством, які можуть бути одноособовими (генеральний директор) або колегіальними (правління, дирекція).*

Центральне і домінуюче місце у визначенні місії, стратегії, встановленні стратегічних цілей підприємства посідають власники підприємства. Ця істотна відмінність ринкової економіки від командно-

адміністративної переносить акценти в ухваленні стратегічних рішень з найманих керівників на власників. У радянській економіці існував тільки один власник — держава, що робило процеси узгодження інтересів, взаємодії з організаційною і виробничою структурою підприємств, законодавчого вирішення конфліктних питань, розподілу влади, повноважень і відповідальності між органами управління власністю непотрібними. Однак навіть за одного власника створювалися надбудови, що здійснювали розпорядчі, спостережні та контролюючі функції. Це були різні міністерства, відомства, територіальні і місцеві органи управління.

Новий підхід до концепції власності пропонує теорія "зацікавлених осіб", яка до категорії власників умовно відносить усіх юридичних і фізичних осіб, які так чи інакше пов'язані з підприємством і відіграють вирішальну роль у його розвитку. Згідно з даною концепцією до кола власників можуть належати різні економічні агенти (stakeholders): постачальники, клієнти, ділові партнери, працівники підприємства, інвестори, банки, представники місцевої та державної влади. Кожний з цих агентів може брати участь в управлінні акціонерним товариством безпосередньо або опосередковано.

До управлінського рівня віднесемо відомі формальні внутріорганізаційні структури: організаційну, функціональну, штатну, виробничу, фінансову, маркетингову, логістичну, інформаційну. Усі перераховані структури об'єднані ключовою функцією реалізації прийнятої владними структурами стратегії підприємства, при цьому кожна з них виконує свою власну функцію в межах основної — виконавчої. Організаційна структура визначає склад і підпорядкованість взаємозалежних ланок управління. Функціональна структура відбиває поділ управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами. Штатна структура визначає склад підрозділів, перелік посад, розміри посадових окладів, фонд заробітної плати. Інші перераховані структури виконують функцію управління матеріальними, нематеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими ресурсами корпорації. Відносини структур виконавчого рівня можна назвати горизонтальною інтеграцією, за якої в процесі загального виконання рішень владних структур може відбуватися відстоювання приватних структурних інтересів, що часом призводить до конфліктів.

Соціальний рівень складається зі структур, що не мають безпосереднього відношення до ухвалення рішень і до їх формального виконання, однак склад елементів і характер зв'язків між якими впливає на кінцевий результат діяльності підприємства. До таких структур віднесемо громадську, соціальну, рольову, комунікаційну, неформальну структури. Усі

вони базуються більше на людських стосунках, ніж на формальних організаційно-виробничих зв'язках.

Громадська структура ґрунтується на існуючих на підприємстві суспільних інститутах (громадських організаціях, клубах, гуртках, молодіжних центрах, спортивних командах). Соціальна структура характеризує трудовий колектив за соціальними ознаками (статтю, віком, професією, кваліфікацією, національністю, освітою). Рольова структура характеризує колектив за участю у творчому процесі на виробництві, комунікативними і творчими ролями. Міжгрупові і міжособистісні відносини на підприємстві як у єдиному цілісному утворенні складаються між різноплановими категоріями учасників (власниками, управлінцями, найманими робітниками). Інтереси цих груп можуть бути об'єднані загальною ідеєю, а можуть бути взаємовиключними. Досягнення балансу інтересів має вирішальне значення для ухвалення стратегічних рішень владними структурами і реалізації цих рішень виконавчими структурами.

Таким чином, запропонована концепція визначає архітектуру корпорації (акціонерного товариства) як декомпозицію і динамічну взаємодію та взаємозалежність організаційно-структурних формувань з управління власністю (владних структур), підприємством (виконавчих структур) та корпоративним соціумом (соціальних структур), що співвідносяться відповідно з інституційним, управлінським і міжособистісним рівнями (таблиця).

Таблиця

Структуризація корпорації за рівнем відносин та регламентуючими нормами

Рівень відносин	Структури	Сутність відносин	Регламентуючі норми
Інституційний	Владні	Політичні	Централізовані
Управлінський	Виконавчі	Організаційні	Корпоративні
Міжособистісний	Соціальні	Людські	Індивідуальні

Конфігурацію зазначених класів структур можна визначити як вертикальну (багаторівневу) зі зворотним зв'язком. При цьому відносини підпорядкування, що виникають між владними і виконавчими структурами, створюють прямий вертикальний зв'язок, а відносини впливу, що пов'язують виконавчі та владні структури з впливовими структурами, характеризують сутність зворотного зв'язку.

Вплив трансформаційної економіки на структуризацію сучасних корпорацій призводить до не зовсім звичайної конфігурації структури — хетерархічної [10]. На відміну від ієрархічної структури, в хетерархічній — центр влади може переміщуватися з однієї ланки до іншої, призводячи до перевертання піраміди управління. Це залежить від часу, харак-

теру завдання, зміни стратегічного напрямку, ключових учасників, ситуації на ринку і в самій корпоративній структурі.

У розглянутій концепції межі між структурними рівнями встановлені нечітко. Багато структур (частіше елементів структур) займають граничне положення, тобто однаковою мірою належать до різних структурних груп. У цьому випадку часто одна структура накладається на іншу або перетинається з нею.

Структуризація підприємств корпоративного сектору повинна спиратися на власні методи. До основних методів здійснення структурної політики корпорації віднесемо наступні.

**Імперативний (метод підпорядкування).** Власники і вищі керівники, виражаючи загальні інтереси, вповноважені давати вказівки, обов'язкові для виконавчих структур, і розробляти відповідні корпоративні норми для реалізації вертикалі управління між владними та виконавчими структурами. Усередині кожної структури інституційного та управлінського рівнів також виявляється дія імперативного методу в організаційній ієрархії.

**Диспозитивний (метод координації).** Відносини між структурами одного рівня є ключовими в діяльності організації, вони вимагають погоджень, закріплення прав, повноважень і обов'язків. Диспозитивний метод найкраще спрацьовує у формуванні горизонтальних зв'язків, але він також повинен бути застосований у взаємовідносинах різних підрозділів, які виконують однакові функції. Стосовно управління акціонерним товариством це можуть бути комітети спостережної ради і ланки організаційної структури підприємства, що уповноважені вирішувати питання фінансів, стратегії, персоналу, інвестицій, зовнішньої діяльності та ін.

**Автономний (метод саморегулювання).** Поряд з нормативною базою, що регламентує діяльність визначених структур, існує процес самоорганізації і самоуправління. Часом важко визначити, що в управлінні тією чи іншою корпорацією є первинним: процеси організації чи самоорганізації, але в більшості корпорацій ці процеси існують паралельно. Сутність саморегулювання полягає у формуванні дій, що призводять до стійких реакцій в системі на основі внутрішніх процедур і правил. Саме на основі внутрішніх потреб корпорації, індивідуальних норм поведінки складається внутріорганізаційна нормативна база визначених структур.

Нормативною базою структуризації є система обов'язкових правил (норм), формально визначених, закріплених в офіційних документах і підтримуваних силою організаційного примусу.

Норми, що розробляються для впровадження структурної розбудови, можуть бути класифіковані

за суб'єктами, що беруть участь у діяльності корпорації.

1. Індивідуальні норми — це правила поведінки, сформульовані індивідами, які виражають їхню власну волю й підтримуються силою колективного примусу. Індивідуальні норми не повинні суперечити чинному законодавству, не повинні порушувати інтереси організації та інших зацікавлених осіб.

2. Корпоративні (внутріорганізаційні) норми — це правила, що розробляються органами управління підприємств, розповсюджуються тільки на їхніх працівників і спрямовані на регулювання відносин, що складаються на підприємстві. Ці форми необхідні для врегулювання управлінських, трудових, фінансових, організаційних питань. Саме вони надають більше свободи в регламентації діяльності підприємства будь-якої організаційно-правової форми і доповнюють централізовані норми. На відміну від індивідуальних норм вони не мають персональної визначеності та діють, доки їх не скасують органи управління підприємства. Іншою ознакою є те, що корпоративні норми, як правило, оформлені письмовими документами і застосовуються для упорядкування внутріорганізаційної діяльності. Значимість корпоративних норм залежить від ступеня розвиненості економіки країни: чим він вищий, тим більшого поширення і важливості набувають корпоративні норми.

3. Договірні норми — це правила поведінки, що встановлюються шляхом угоди між двома або більше суб'єктами з питань, що стосуються кожного з них. Дія договірних норм може поширюватися як на саму корпорацію (колективний договір, трудова угода), так і на відносини підприємства із зовнішніми партнерами або власниками (договір купівлі-продажу, договір підяду, установчий договір, контракт із директором підприємства).

Ознаки договірних норм:  
визначеність усіх дій (або бездіяльності) учасників;

прийняття їх з відома і з волі контрагентів;  
визначення у них прав та обов'язків сторін;  
встановлення їх для досягнення певної мети;  
вияв у певній формі;  
передбачення санкцій за їх невиконання.

У командній економіці договір розглядався лише як засіб реалізації плану і тому договірні відносини не заохочувалися. В умовах глобалізації ринкової економіки, коли підприємство розглядається як відкрита система, договори мають вирішальне значення, без них сьогодні неможлива підприємницька діяльність.

4. Централізовані (державні) норми розробляються і приймаються різними державними органами. Це закони України, укази Президента, поста-

нови Кабінету Міністрів, інструкції міністерств і відомств. Порівняно з іншими державами в Україні традиційна кількість таких норм велика, що пов'язано зі спадщиною командно-адміністративної системи. В економічно розвинутих країнах частка централізованих норм невелика і визначає тільки найважливіші аспекти економічної та організаційної діяльності господарських суб'єктів.

Висновком дослідження є створення нової концепції організаційно-управлінської структуризації підприємств корпоративного сектору, згідно з якою вся множина різноманітних організаційних структур поділяється на основні блоки, що перебувають у постійній взаємодії і взаємозалежності. Інституційний рівень представлений блоком політичних відносин, що спираються на владні структури і більше регламентуються централізованими нормами. Управлінський рівень характеризує організаційні відносини у виконавчих структурах за умов внутрішньої організації (корпоративної) та договірної регламентації. Соціальний рівень визначається людськими стосунками у внутрішній організації соціуму та базується на індивідуальних (формальних і неформальних) нормах.

Представлена парадигма визначає інтегрований концептуальний підхід до організаційно-управлінської структуризації підприємства як економічної категорії, що є основою для створення ефективної системи корпоративного управління і формування структурної політики підприємств корпоративного сектору в умовах соціально орієнтованої трансформаційної економіки.

**Література:** 1. Свтушевський В. А. Основи корпоративного управління. Навч. посіб. — К.: Знання-Прес, 2002. — 320 с. 2. Козаченко Г. В., Воронкова А. Е., Коренев В. Н. Основи корпоративного управління. Навчальний посібник. — Луганськ: Вид. СНУ, 2001. — 480 с. 3. Чечетов М., Мендрул А. Корпоративное управление в условиях экономической трансформации // Экономика Украины. — 2001. — №4. — С. 10 – 18. 4. Масютин С. А. Механизмы корпоративного управления: Научная монография. — М.: ЗАО "Финстатинформ", 2002. — 240 с. 5. Шейн В. И. и др. Корпоративный менеджмент: опыт России и США / В. И. Шейн, А. В. Жульев, А. А. Володин. — М.: ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. — 280 с. 6. Weston J., Siu J., Johnson B. Takeovers, restructuring, and corporate governance. — Upper Saddle, NJ, 2001. — 692 p. 7. Corporate governance: responsibilities, risks, and remuneration / Edited by K. Keasey and M. Wrighte. — John Wiley & Sons, NY. — 1997. — 534 p. 8. Глухов В. В. Основи менеджмента. — СПб.: "Специальная литература", 1995. — 328 с. 9. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. — К.: Т-во "Знання", КОО, 1999. — 556 с. 10. Плошайський П. Організація майбутнього (лекційні нотатки). — К.: CEUME, 2000. — 120 с.

УДК 658.011.7

Проноза П. В.,  
Кузнецов В. В.

## РІЗНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглядаються різні методики визначення ринкової вартості підприємства, які дозволяють установити рівень неплатоспроможності підприємства та виявити запобіжні заходи проти банкрутства.*

Економічні умови, що склалися в Україні під час ринкових реформ, такі, як невідосконалене податкове законодавство, інфляційні процеси, втрата економічних зв'язків, відсутність нового обладнання та нових технологій, досить низька продуктивність праці та неконкурентоспроможна продукція, призвели до кризового стану багатьох вітчизняних підприємств. Подібне становище можна спостерігати і в економіці інших країн СНД. Щодо української економіки, особливе занепокоєння викликає той факт, що більш ніж 70% підприємств належать до пріоритетних галузей промисловості: машинобудування, транспорту, будівництва, комунального господарства. Відсоток неплатоспроможних підприємств та підприємств-банкрутів складає у галузі [1]:

- 1) машинобудування — 79%;
- 2) комунального господарства — 60%;
- 3) транспорту — 80%;
- 4) торгівлі — 40%;
- 5) переробних підприємств та громадського харчування — 47%;
- 6) будівництва — 59%.

Як наслідок, бюджет не отримує значної частини доходу, необхідного для вирішення соціально-економічних завдань. Тому неабиякої актуальності набуває вивчення факторів, що призводять до банкрутства підприємств, створення методик оцінки вартості промислових комплексів та механізмів виходу з фінансової кризи. Тому метою даної роботи є формування прийнятної методики оцінки кризового стану та вартості промислового підприємства для прийняття правильного рішення щодо оголошення про банкрутство підприємства або його санацію.

Серед причин, що призводять вітчизняні підприємства до важкого фінансового стану та банкрутства, основними є: невідосконалена система менеджменту (10%), брак обігових коштів (40%), неефек-

Стаття надійшла до редакції  
21.02.2003 р.

© Проноза П. В., Кузнецов В. В., 2003