

Гушко С.В.

УДК 658.5.012.7

РЕАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПРОМИСЛОВОГО ХОЛДИНГУ

Актуальність. Більшість вітчизняних промислових підприємств розвиваючись, трансформуються в ті або інші типи холдингових структур. Подальший розвиток вузької спеціалізації трансформує підприємство в горизонтально-інтегрований холдинг; бажання підсилити і забезпечити основний бізнес припускає перехід до вертикально-інтегрованого холдингу якщо підприємство приймає рішення займатися не пов'язаними між собою напрямками діяльності, це призводить до створення найскладнішого типу холдингу - диверсифікованого. Великий диверсифікований холдинг, у свою чергу, може включати як горизонтально, так і вертикально інтегровані холдинги. Проблеми реалізації системи управління та контролю ефективності роботи промислового холдингу, що постають перед керівництвом, часто не можуть бути розв'язані під час використання загальноприйнятих методів управління, більш придатних до окремих підприємств, але не до холдингу як об'єднання підприємств.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Серед можливих напрямів виходу із цієї ситуації за умов прямої залежності галузі від світової ринкової кон'юнктури, є реорганізація структур управління через формування холдингових структур управління з розвинутою обліково-аналітичною системою управління (ОАСУ), що запропонована автором (рис. 1).

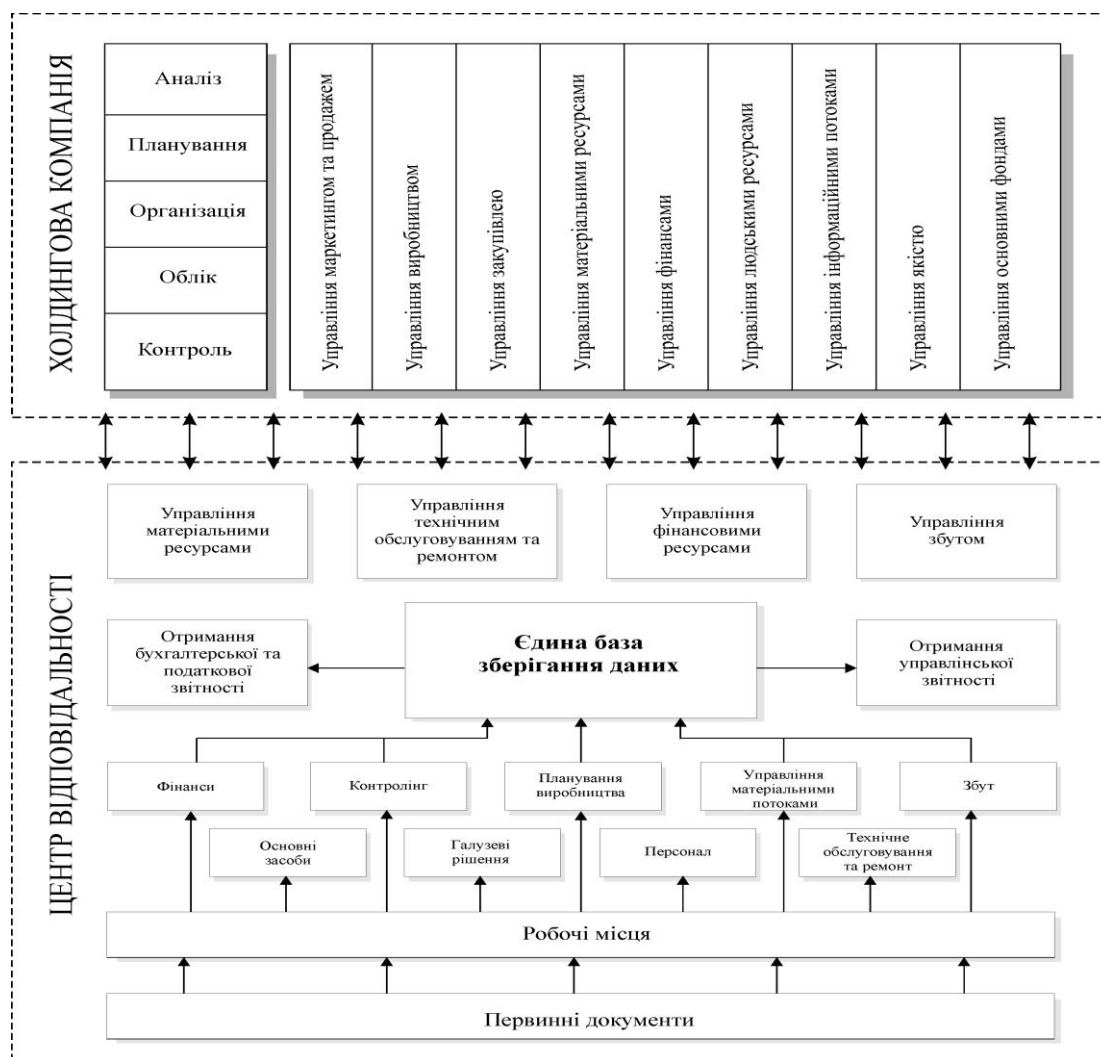


Рис.1. Холдингова структура управління промисловим холдингом

Враховуючи динамічність розвитку і зміну умов господарювання вітчизняних холдингів в умовах вільного ринку, істотною умовою успішного ведення справ має бути використання принципів сіткової організації бізнесу. В даному випадку мова йде про підприємства-сателіти, які холдингове підприємство вибирає як партнерів для реалізації своєї бізнес- стратегії.

Ефективна організація роботи обліково-аналітичних підрозділів, як механізму прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень сприятиме формуванню реальної картини поточного і перспективного

стану промислового підприємства на ринку. Виявлення основних тенденцій та їх динаміки, надасть можливість менеджменту промислового підприємства своєчасно і адекватно реагувати на зміни ринкової ситуації і швидко приймати ефективні управлінські рішення, орієнтовані на перспективу.

Ефективна діяльність підрозділів передбачає посилення ролі економічних функцій управління на кожному з етапів циклу корпоративного менеджменту. При цьому найбільше навантаження виникатиме під час виконання таких функцій, як планування, облік, контроль і аналіз. У зв'язку з цим керівництву холдингу необхідно розробляти ефективні механізми для реалізації управлінських функцій на кожному з етапів управлінського циклу з метою забезпечення високого рівня керованості всього холдингу в цілому.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Вибір структури управління промисловим холдингом залежить від масштабів діяльності та типу холдингу. У зв'язку з цим може бути реалізована матриця, що відображає засіб формування організаційної структури управління холдингу залежно від типу і масштабу його діяльності (табл. 1).

Таблиця 1. Матриця вибору організаційної структури управління холдингом.

Тип інтеграції - розмір холдингу	Невеликий	Середній	Великий
Вертикальний	лінійно-функціональна	лінійно-функціональна	лінійно-функціональна
Горизонтальний	лінійно-функціональна	дивізіональні	холдингова структура
Диверсифікований	холдингова структура	холдингова структура	холдингова структура

Для вертикально інтегрованого холдингу будь-якого масштабу і горизонтально інтегрованого холдингу в масштабах одного регіону найбільш відповідною буде лінійно-функціональна структура управління, оскільки дочірні підприємства такого холдингу можуть розглядатися як виробничі дільниці і управлятися відповідно на принципах централізації.

В той же час, вертикальна інтеграція далеко не завжди ефективна в довгостроковій перспективі під час створення організаційно-управлінської структури.

Подібні холдинги повинні мати складну систему логістики для забезпечення збалансованості внутрішніх потоків продукції між переділами. При цьому навіть невелика зміна ринкової кон'юнктури для будь-якого з переділів може викликати збої за всіма центрами відповідальності. Переділи постійно конкурують між собою за доступ до ресурсів. При цьому низька конкурентоспроможність одного з переділів означає низьку конкурентоспроможність холдингу в цілому.

Вертикально інтегровані холдинги завжди мають спеціалізованих конкурентів за кожним з переділів. Для того, щоб вертикально інтегрованому підприємству стати лідером на ринку, йому необхідно досягти лідерства за кожним зі своїх переділів. Якщо підприємства-конкуренти вертикально інтегрованого підприємства по проміжному з переділів вкладають у розвиток свого бізнесу більше ресурсів, ніж вертикальне підприємство у відповідний переділ, це призводить до відставання за даним переділом. При цьому конкурент вертикально інтегрованого підприємства за кінцевим продуктом матиме можливість купувати кращу продукцію або послуги у конкурента. Як наслідок, вертикально інтегрований холдинг може втратити конкурентні переваги вже в цілому.

Реорганізація ОАСУ через вертикальну інтеграцію найбільш адекватна в тих галузях, де основою конкуренції є стратегія лідерства за витратами. Для вертикально інтегрованого підприємства забезпечити лідерство за продуктом кожного з переділів дуже складно. Для цього необхідно, щоб кожен переділ був лідером за продуктом на своєму ринку. Перевагу за витратами забезпечити простіше, оскільки має місце економія на масштабі і податках [1].

Одним із способів дослідження синхронізації ОАСУ та організаційно-управлінської структури промислового холдингу є запропонований стратифікований підхід.

Стратифікація передбачає визначення моделей, кожна з яких описує поведінку ОАСУ з точки зору різних рівнів абстрагування. Для кожного рівня існує ряд характерних особливостей із використанням яких і описується поведінка системи. Ці рівні прийнято називати стратами.

Відповідно до принципів стратифікації пропонується виділити наступні істотні страти: методологічну, інформаційну, функціональну, забезпечуючу, організаційну, технологічну, персональну й економічну (рис. 2).

Отже, йдеться про ОАСУ, метою створення якої є генерування й інформаційне моделювання даних, що отримуються в різних підсистемах обліку й аналізу, їх синтез і аналіз на основі концептуальних вимог, що висуваються до звітності господарюючих суб'єктів та підготовка звітів у різних форматах - звітності багатозначного призначення, що сформована відповідно до загальних запитів користувачів і звітності по запитах, що сформовані відповідно до специфічних запитів окремих користувачів.



Рис. 2. Багатомірна модель стратифікованого представлення ОАСУ.

На методологічній страті доцільно розглядати можливість вирішення певного набору проблем, послідовність яких може бути різною, виходячи з того, в якому стані перебуває в цілому ОАСУ конкретного підприємства.

На функціональній страті слід розглядати функції, які повинна виконувати ОАСУ.

На організаційній страті розглядаються структурні аспекти взаємодії ОАСУ, її зовнішні і внутрішні зв'язки.

На технологічній страті розглядаються аспекти взаємодії ОАСУ та особливості технології виробництва.

На забезпечуючій страті розглядаються технічні засоби, програмне системне забезпечення, прикладне програмне забезпечення, база даних.

На персональній страті необхідно розглядати вимоги до персоналу, який безпосередньо виконує функції в контексті ОАСУ, що реалізується, порядок атестації і підвищення кваліфікації.

На економічній страті розглядаються витрати і доходи у вартісному вимірі, що зумовлені постановкою і функціонуванням ОАСУ.

Отже, запропонована методологія стратифікованого підходу, дозволяє виділити будь-яку кількість страт, що розкриває нові можливості впливу ОАСУ на організаційно-управлінську структуру промислового холдингу з позицій системного підходу.

Поява великої кількості користувачів із різними інформаційними запитами вимагає застосування системного підходу до формування ОАСУ на основі процедур фільтрації інформації, регулювання інформаційних потоків, створення системи обліково-аналітичних показників через виділення компонент, які безпосередньо впливають на процес її підготовки і представлення.

Такими компонентами є, по-перше, нормативно-правове регулювання обліку і звітності; по-друге, коло користувачів, їх загальні і специфічні запити до звітної інформації; по-третє, склад використовуваних інформаційних джерел.

У зв'язку із зростаючими запитами користувачів до кількісних і якісних характеристик звітності, розширення спектру фінансових і нефінансових показників у поясненнях до звітності, ОАСУ, окрім облікової інформації, повинна включати нормативну, планову, правову, оцінну, аналітичну і статистичну. Тільки якісна сукупність різнобічної інформації є необхідною передумовою для ухвалення ефективних рішень.

Промислова економічна система взаємодіє із зовнішнім середовищем з приводу обміну ресурсами. Обмін цей може мати сприятливий і несприятливий для системи результат. Відповідно, промислова система реагує на ці відхилення або шляхом компенсації їх за рахунок власних резервів, або шляхом впливу на зовнішнє середовище, або зміною власних цілей функціонування. Зовнішнє середовище накладає певні обмеження на діяльність промислової системи, що також викликає перераховані вище типи реакцій системи. Ефективність діяльності будь-якої промислової системи і процесу управління нею залежить, у першу чергу, від того, наскільки встановлені нею цілі відповідають, з одного боку, цілям системи вищого рангу, в яку ця виробнича система входить, і з іншої - внутрішнім вимогам власного розвитку і функціонування [2, с.56].

Блоки процесу управління, що пропонуються в дослідженні, перебувають у тісному взаємозв'язку. Під час формування системи управління важливо налагодити взаємозв'язки між її складовими (рис.3).



Рис. 3. Формування системи управління промислового холдингу.

Зв'язок (1) передбачає визначення цілей і завдань управлінської системи промислового холдингу у цілому для того, щоб практична реалізація відбувалася відповідно до принципу пріоритету цілей.

Зв'язок (2) є відображенням принципу необхідної й достатньої різноманітності. Учені, які сформулювали цей принцип, уважали, що «тільки різноманітність може знищити однобокості підходів» [3].

Відомий англійський учений С. Бір відмітив: «Часто можна чути оптимістичний заклик: створіть просту систему управління, яка не може помилятися. Біда полягає в тому, що такі «прості системи» не володіють достатньою різноманітністю навколишнього середовища» [4].

Зв'язки (3, 4) характеризують наявність взаємної відповідності та взаємозв'язку між ОАСУ та структурою системи управління і технологією управління.

Зв'язок (5) характеризує вплив на процес розробки технології управління структури, складу й особливостей зазначеної системи, якою керують.

Зв'язки (6, 7) показують вплив структури і технології управління на обліково-аналітичну систему.

Зв'язки (8, 9) підкреслюють, що підготовка і використання технічних засобів залежить від обсягу інформації та технології управління, що реалізується на підприємстві, і, навпаки, технічні засоби впливають на технологію управління, на форми й обліково-аналітичну систему.

Зв'язок (10) визначає вплив технічної складової на структуру системи управління.

Зв'язок (11) та (12) показує рівень професійних якостей управлінського персоналу відповідно обраної технології та структури системи управління. Отже, в окремих випадках доводиться пристосовувати структуру системи управління під наявні кадри, що не логічно, хоча і відбувається на практиці, спонукаючи керівництво до покращення процесу підготовки кадрів.

Функціонування потоків економічної інформації у структурі обліково-аналітичного забезпечення процесу управління та контролю ефективності роботи промислового холдингу припускає її рух у певній відповідності до організаційно-управлінської структури.

Організація ефективного руху інформаційних потоків холдингів передбачає проведення детального аналізу організаційних структур і виявлення ключових підрозділів, де фіксуватиметься необхідна для управління економічна інформація.

Якщо виділені вище типові структури відображають статичні характеристики організаційно-управлінської структури (ОУС), то для опису їх змін у часі доцільне введення поняття сітьової структури, в якій потенційно існують зв'язки між усіма учасниками, деякі з яких актуалізуються, трансформуючись з вертикальної структури в лінійну або матричну, на час вирішення завдання, що стоїть перед системою, а потім руйнуються до моменту появи нових завдань [5, с.6].

Одним з можливих варіантів формування ОУС холдинга, наприклад у Німеччині, є впровадження багаторушних ієрархічних структур управління, що реалізується через скорочення кількості ступенів. Не дивлячись на збільшення масштабів виробничої діяльності підприємства і ускладнення процесів їх управління, десятирушні ієрархічні піраміди управління трансформуються в структури з трьома-чотирма етапами. Причина цього в дебюрократизації управління. Хоча переваги чіткого єдиноначальства очевидні (точність, дисципліна, законність, обов'язковість, однозначність рішень, раціональність), пов'язані ієрархією бюрократичні структури за умов змінного зовнішнього середовища стають малоефективними [6, с.50].

Процес удосконалення облікових, контрольних та аналітичних процедур управління промисловим холдингом залежить від правильного відбору й застосування з усього методологічного арсеналу тих принципів і методів, які найбільшою мірою відповідають цілям підвищення ефективності облікового процесу з визначенням контрольних процедур у взаємозв'язку з аналітичними (рис.4). Це сприятиме апробації пропонуваного в дослідженні стратифікованого підходу щодо впливу ОАСУ на організаційно-управлінську структуру промислового холдинга з позицій системного підходу.



Рис. 4. Облікові, контрольні та аналітичні процедури управління та контролю ефективності роботи промислового холдингу з позицій системного підходу.

В подальшому це дозволить об'єднати різновекторність напрямків роботи різних структурних підрозділів холдингу під час розроблення загальної стратегії управління, скоординувати оперативну діяльність та впровадити концепцію багаторівневої системи моніторингу як системи безперервної діагностики економічного стану промислового холдинга за умов використання процесного підходу та з урахуванням формування галузевих кластерів.

Процесний підхід передбачає, що діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом, унаслідок чого результат, що планувався, досягається ефективніше. Суть процесного підходу в управлінні полягає в розподілі діяльності підприємства на окремі взаємоузгоджені процеси і в постійному контролі за ними в рамках відповідності прийнятим стандартам і загальній стратегії.

Наприклад, роботі аналітика стає притаманна безперервність, оскільки не існує моментів у діяльності промислового підприємства, коли аналіз використовується за необхідності більшою чи меншою мірою. Ієрархія процесів включає стратегічні процеси, ключові процеси, процедури і завдання. Аналіз є ключовим процесом будь-якого стратегічного процесу, що розглядається в довгостроковій перспективі, сам є стратегічним процесом.

Висновки. Застосування пропонованого процесного підходу сприяє удосконаленню облікових, контрольних та аналітичних процедур управління та істотно прояснює суть самого управління та контролю ефективності роботи промислового холдингу і підтримується впровадженням в роботу кількох принципів :

1. Орієнтація на потреби споживача. Вимоги покупців і замовників визначають оптимальні параметри процесів, а комплементарний аналіз технічних можливостей виробництва й інформації щодо взаємин із клієнтами - напрями їх подальшого вдосконалення;

2. Залучення працівників. Співробітники підприємства не лише беруть участь в ефективній роботі всіх процесів, але й надають інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень. Отже, у рамках удосконалення облікових, контрольних та аналітичних процедур управління, можемо говорити про залучення працівників до процесу формування ОАСУ;

3. Постійне поліпшення. Виконання облікових, контрольних та аналітичних функцій є умовою постійного поліпшення параметрів процесів. При цьому фахівець постійно самовдосконалюється і поліпшує свою професійну діяльність;

4. Ухвалення рішень, засноване на фактах. Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації, що вивчаються з усією можливою об'єктивністю.

Джерела та література:

1. Дука Б. Холдинги : [Електронний ресурс] / Б. Дука, А. Печерский. – Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_97/article_1149/.
2. Казакова Н. В. Теория и методология управления организационными изменениями на промышленных предприятиях / Н. В. Казакова. – Рязань : Поверенный, 2006. – 494 с.
3. Томилов В. В. Маркетинг в системе предпринимательства : [Електронний ресурс] / В. В. Томилов, А. А. Крупанин, Т. Д. Хакунов. – Режим доступа : <http://www.marketing.spb.ru/read/m20/index.htm>.
4. Бир С. Мозг фирмы : [Електронний ресурс] / С. Бир; [пер. с англ.]. – М. : Едиториал УРСС, 2005. – 416 с. – Режим доступа : <http://knigi.tr200.net/f.php?f=%EC%E8%EB%FC%ED%E5%F0>
5. Новиков Д. А. Сетевые структуры и организационные системы / Д. А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 102 с.
6. Давыдова Л. А. Экономика и управление предприятием. Основы немецкой теории Betriebswirtschaftslehre, адаптированной для применения в России : учеб. пособие / Л. А. Давыдова, В. К. Фальцман. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 224 с.