

Рогатенюк Э.В., Калиновская Е.С. ОСОБЕННОСТИ ПЕРЕХОДА УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ К ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ СТРУКТУРАМ

Постановка проблемы. В связи с трансформационными процессами, происходящими в экономике Украины, назрела необходимость разработки и реализации мер по адаптации отечественных предприятий (организаций) к новым условиям хозяйствования. Длительное время существовавшая в нашей стране система централизованного планирования привела к тому, что крупные предприятия (организации) оказались не в состоянии самостоятельно принимать компетентные управленческие и операционные решения. Учитывая выше приведенное, целью статьи является рассмотрение и систематизация теоретических подходов к определению сущности, преимуществ и недостатков децентрализованных организационных структур и особенностей перехода к ним крупных украинских предприятий.

Проблемы управления децентрализованными организационными структурами в условиях развития рыночных отношений изучаются в рамках научно-исследовательской работы кафедры экономики предприятия КАПКС.

Теория децентрализации в отечественной экономической науке находится на начальной стадии и ориентируется в основном на зарубежные теоретические концепции и опыт. Рассматривая научные подходы к пониманию сущности децентрализованной организационной структуры можно выделить следующее:

1. Термин "*организация*" в отечественной экономической литературе используется в нескольких значениях: деятельность, результат деятельности и область деятельности. Так, например, И.И. Мазур и В.Д. Шапиро называют *организационные структуры* предприятиями, организациями, компаниями, фирмами, при этом считают, что различия в этих образованиях достаточно условны. «*Организация* имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом и личные неимущественные права, а также способна нести обязательства, быть истцом и ответчиком» [6, с. 11–14]. Таким образом, сущность термина "организация" в основном связывают с организационными аспектами деятельности предприятий (связями, структурами, статусом).

2. В отечественной экономической теории и практике хозяйствования принято использовать термин «предприятие», содержание которого изменялось в процессе развития рыночных отношений. Так, в начале реформ под *предприятием* подразумевался «самостоятельный хозяйствующий уставный субъект, который имеет права юридического лица и осуществляет производственную, научно-исследовательскую и коммерческую деятельность с целью получения соответствующей прибыли» [4]. В настоящее время термин «предприятие» отражает все производственно-экономические аспекты деятельности, а именно: организационно-правовую структуру; имущественный комплекс; производственный комплекс; структурированный финансовый объект; социально-организационный комплекс [6, с.13–15].

В связи с тем, что децентрализованная организация рассматривается в контексте аспектов функционирования предприятия как организационной, производственной, социальной, имущественной и финансовой структуры, то в дальнейшем, по мнению авторов, термины «предприятие» и «организация» следует употреблять в одинаковом смысле. Правомочность данной замены обусловлена еще тем, что с 01.01.2004 года в Украине прекращают действовать фундаментальные документы в сфере предпринимательской деятельности – Закон о предпринимательстве и Закон о предприятиях. На смену им *придет Хозяйственный и Гражданский кодексы Украины*. В этих новых нормативных документах субъектами хозяйственной деятельности будут признаны участники хозяйственных отношений, которые осуществляют хозяйственную деятельность, реализуя хозяйственную компетенцию, имеют обособленное имущество и несут ответственность по своим обязательствам в пределах этого имущества, кроме случаев, предусмотренных законодательством. К таким субъектам будут относить: хозяйственные организации (юридические лица); филиалы, представительства, другие обособленные подразделения хозяйственных организаций; частные предприниматели [2, с.22–26]. Таким образом, со вступлением в силу нового законодательства будет введено понятие «организация», которое намного шире, чем «предприятие» и лучше отражает все аспекты деятельности хозяйствующих субъектов.

При рассмотрении структуры организации, по мнению авторов, следует использовать разработки экономистов Международного института бизнеса [7], акцентирующих внимание на важности прикладного аспекта теоретических знаний. Можно согласиться с их трактовкой следующих определений:

- *перечень ответственности* – это система, которая измеряет результаты каждого центра ответственности относительно информации, необходимой менеджерам для управления своими
- *центрами ответственности* – это сегмент бизнеса, менеджер которого отвечает за конкретный набор видов деятельности [7].

Выделение в общей структуре организации отдельных подразделений может привести к делегированию им различной степени автономности. В связи с этим следует выделять четыре вида центров ответственности:

- *центр затрат – центр ответственности, в котором менеджер финансово ответственен только за издержки;*
- *центр доходов – центр ответственности, в котором менеджер ответственен только за продажи (доходы);*
- *центр прибыли – центр ответственности, в котором менеджер финансово ответственен как за доходы, так и за расходы;*
- *центр инвестиций – центр ответственности, в котором менеджер финансово ответственен за доходы, издержки и инвестиции [7].*

В связи с вышеизложенным авторы предлагают, *во-первых*, уточнить экономическое содержание следующих понятий: «централизованное» и «децентрализованное» принятие управленческих решений в организации. *Централизованное принятие решений* – система, при которой решения принимаются на высоком уровне, а менеджеры нижнего уровня обязаны выполнять эти решения. *Децентрализованное принятие решений* – система, которая позволяет менеджерам нижнего уровня, принимают и выполняют ключевые решения, что непосредственно относится к сфере их ответственности [3, с.744–746]. Таким образом, *децентрализация* – это практика делегирования полномочий по принятию решений нижнему уровню организации. Авторы согласны с мнением К. Друри, что «*децентрализованная организационная структура* – это организация, в которой образованы и частично обособлены хозяйственные единицы – подразделения, отличающиеся по видам производимой продукции или услуг; географическим признакам; типам ответственности» [3, с.745].

Во-вторых, провести SWOT-анализ сильных и слабых сторон децентрализации, преимуществ и недостатков перехода к децентрализованным организационным структурам, что позволит расставить приоритеты и на их основе распределить силы на решение возникающих проблем.

В экономической литературе существует множество подходов к описанию метода SWOT-анализа и сфер его применения. В основном данный метод используется при анализе внешней и внутренней среды функционирования предприятия [1, с.62–68; 6, с.169–172]. Авторы предлагают применить SWOT-анализ для обоснования правильности принимаемого управленческого решения относительно децентрализации крупных организационных структур (табл. 1, рис.1[1, с.64]).

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<i>Сильные стороны</i>	Поле СИВ	Поле СИУ
<i>Слабые стороны</i>	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Рис. 1. Матрица SWOT

Таблица 1. Матрица SWOT-анализа децентрализации

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
1.Повышение степени достоверности информации, собранной в подразделениях	1.Усиление конкуренции между подразделениями
2.Сосредоточение на главном в управлении	2.Увеличение суммы расходов
3.Обучение и мотивирование менеджеров	3.Потеря руководством управленческой мощи
4.Повышение степени контроля за реализацией принимаемых управленческих решений	4.Необходимость в кадрах высокой квалификации
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
1.Принимать решения смогут те сотрудники, которые лучше знакомы с ситуацией в организации	1.Разногласие при достижении общих целей организации
2.У топ-менеджеров появляется время сконцентрироваться на проблемах стратегического управления организацией	2.Рост прибыли отдельных подразделений, но при этом снижение совокупного дохода организации
3.Создаются наилучшие условия для самореализации и служебного роста сотрудников	3.Недостоверные отчеты подразделений перед руководством
4.Сокращение времени на разработку и реализацию новых проектов	4.Некомпетентность руководства подразделений

SWOT-анализ показал, что децентрализованные организационные структуры по сравнению с централизованными имеют определенные достоинства (преимущества) и недостатки.

Преимущества (достоинства) перехода к децентрализованной организации:

1. *Повышение степени достоверности информации, собранной в подразделениях.* Система централизованного планирования привела к тому, что в настоящее время руководство организаций, привыкшее выполнять указания «сверху», оказалось не в состоянии самостоятельно принимать компетентные управленческие и операционные решения «на местах». Создание подразделений сможет качественно улучшить данный процесс, поскольку решения будут приниматься теми сотрудниками, которые близко знакомы с производственной ситуацией и способны оперативно реагировать на изменения в системе. Кроме этого, ускоряется процесс принятия решений, так как нет необходимости прохождения информации по всей управленческой цепочке.

2. *Возможность сосредоточения на главном (приоритетном) в управлении.* При децентрализации руководство сможет делегировать ответственность за принимаемые решения на уровень подразделений, что

освободит его от мелочного вникания в повседневные операции и позволит сконцентрироваться на проблемах стратегического управления организацией в целом.

3. *Возможность обучения и мотивирования менеджеров.* В настоящее время крупным украинским предприятиям (организациям) не хватает квалифицированных менеджеров среднего звена для замены менеджеров высшего уровня. Работа в подразделениях является своеобразной школой для будущих членов высшего руководства организации. Такая практика позволяет начинающим менеджерам приобретать основные навыки и знания в области управления, а также опыт работы. Таким образом, децентрализованная организация обеспечит наилучшие условия для служебного роста, чем централизованная. Кроме того, делегирование ответственности менеджерам подразделений предоставляет им больше свободы и расширяет возможности самореализации [3, с.747–749; 7].

4. *Повышение степени контроля за реализацией принимаемых управленческих решений.* В централизованной организационной структуре руководитель не всегда может проконтролировать реализацию принимаемых им управленческих решений, так как срабатывает «эффект рассеивания» информации. При децентрализации повышается качество контроля как неотъемлемого элемента управления и, тем самым, сокращается время на разработку и реализацию новых проектов.

Однако необходимо учитывать и негативные моменты децентрализации:

1. *Усиление конкуренции.* Если произвольно (необоснованно, непродуманно) разделить отечественные предприятия на отдельные подразделения, то возникает опасность, что они могут вступить друг с другом в достаточно активную конкурентную борьбу. Менеджеры будут пытаться предпринимать действия, при которых их прибыль будет возрастать за счет прибыли других подразделений, что приведет к возникновению разногласий при достижении общих целей организации. Однако когда эти подразделения были централизованными, совокупный доход маскировал неэффективность их функционирования. Поэтому в настоящее время в жестких условиях хозяйствования украинские компании не могут себе позволить содержать неконкурентоспособные подразделения, неадаптированные к действию рыночных сил. Таким образом, децентрализованная структура наиболее подходит для компаний, которые занимаются несколькими различными видами деятельности [3, с. 748–749].

2. *Увеличение суммы расходов.* Необходимо учесть, что при переходе к децентрализации организация может понести большие расходы по видам деятельности, которые являются общими для всех подразделений.

3. *Потеря руководством управленческой мощи, которую оно делегирует менеджерам подразделений* - еще один аргумент, выдвигаемый против децентрализации. Так периодические отчеты, составляемые менеджерами подразделений, могут не обеспечивать соответствующей управленческой информацией менеджеров высшего звена, которые не смогут эффективно контролировать все ключевые операции организации [3, с.747–749; 7].

4. *Необходимость в кадрах высокой квалификации.* При децентрализации на менеджеров подразделений возлагаются дополнительные полномочия и, соответственно, повышается степень их ответственность за принимаемые управленческие решения. В связи с этим повышаются профессиональные требования к отбору менеджеров подразделений [8, с.142].

Сочетая сильные стороны и возможности децентрализации (поле СИВ), менеджерам подразделений следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить максимальную отдачу от возможностей. При учете слабых сторон и возможностей децентрализации (поле СЛВ) стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Сочетая сильные стороны и угрозы децентрализации (поле СИУ), разрабатываемая стратегия должна предполагать максимальное использование силы организации для устранения угроз. При учете слабых сторон и угроз (поле СЛУ), децентрализованная организационная структура должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Научная новизна и практическая значимость выводов, предлагаемых автором в статье, заключается в обосновании необходимости перехода крупных украинских предприятий к децентрализованным организационным структурам, что позволит им повысить качество принимаемых управленческих и операционных решений. Дальнейшей разработке подлежит разработка системы децентрализованного режима работы подразделений для получения более высоких совокупных результатов деятельности организации.

Источники и литература

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
2. Все о бухгалтерском учете № 94 (882) от 6.10.03.
3. Друри К. Управленческий и производственный учет: Пер. с англ.. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 1071 с.
4. Закон Украины «О предприятиях в Украине» от 27.03.91 г. № 887-ХІІ
5. Закон Украины «О предпринимательстве» от 07.02.91г. № 887-ХІІ

6. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов; Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456 с.
7. Международный институт бизнеса, Internet delivered business book summaries (www.Summaries.com, www.EVA.com).
8. Микроэкономика в таблицах и графиках: Учебник для вузов / Б.В. Прыкин, Т.Б. Прыкина, Н.Д. Эриашвили, С.В. Захаров; Под ред. проф. Б.В. Прыкина. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999. – 503 с.

Разрыв раздела (на текущей странице)

Савинова О.М.

НЕПРОЖЕКТИВНЫЙ ПОДХОД ДЛЯ РАЗВИТИЯ МЕТОДОВ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ

Необходимость описать методы эффективного управления региональным потенциалом в условиях, когда применение традиционных подходов к управлению затруднительно в силу непредсказуемости среды, является основной задачей данной статьи. Для этого дается определение прожективного и непрожективного подходов к организации деятельности и показывается значение непрожективного подхода для развития методов стратегического планирования и управления, а также для практической деятельности управленца в ситуации неопределенности. При этом будут отмечены некоторые интересные возможности, которые открываются при обращении к классической китайской стратегии, а также к Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ). Отдельное внимание будет уделено перспективам разработки методов планирования и управления на основе непрожективного подхода.

Понятие “непрожективный подход” родилось в контексте проблемы, состоящей в негибкости предлагаемых методов управления, их ориентированности на детальное планирование и, как следствие – сложности их использования в непредсказуемых, быстро меняющихся ситуациях.

В основе этой проблемы лежит привычный для европейца подход к организации деятельности, который можно назвать *прожективным*. В рамках этого подхода всякому действию предшествует создание *проекта*, плана, и т. п. Задача управленца состоит в том, чтобы перестроить реальность в соответствии с этой схемой. Оказывается, этот подход не является единственно возможным. Альтернативный ему подход, который условно можно назвать *непрожективным*, является основным объектом рассмотрения настоящей статьи.

При анализе обозначенной проблемы можно обнаружить, что философские основания для разграничения двух подходов к организации деятельности даны в труде французского философа Франсуа Жюльена “Трактат об эффективности” [4]. Рассматривая привидимые Жюльеном различия европейского и китайского подхода к стратегии, обнаруживается очень точное соответствие европейского подхода способу мышления обычного инженера при решении изобретательской задачи, а китайского подхода - способу мышления изобретателя, применяющего ТРИЗ. Поскольку в ТРИЗ существует богатейший арсенал методов решения изобретательских задач, установление такого сходства открывает большие перспективы для стратегического менеджмента.

ТРИЗ родилась в 40-е гг. XX века усилиями советского изобретателя Г. С. Альтшуллера, выявившего закономерности поиска сильных изобретательских решений. Это позволило создать ряд методов целенаправленного поиска сильных решений, разработать стандарты решения различных классов задач и т.д. В последние 5–10 лет ТРИЗ активно завоевывает себе “место под солнцем” как инструмент развития бизнес-систем, поскольку полученные в ТРИЗ закономерности в значительной степени касаются развития систем вообще, а не только технических [8]. Различные инструменты ТРИЗ объединяются в “алгоритм решения изобретательских задач” (АРИЗ), который позволяет применять их системно, в определенной логической последовательности.

Франсуа Жюльен [4] указывает на философию Платона как причину “мышления, устремленного к образцу”, характерного для европейца. Привычная для европейца последовательность действий: выстраивать идеальную форму (eidos), затем ставить ее перед собой как цель (telos), и дальше действовать, стараясь осуществить эту цель. Именно этот подход можно назвать прожективным, по имени проекта как наиболее типичного “образца” будущей деятельности.

В дальнейшей истории европейской мысли можно обратить внимание на несколько попыток сочетать этот подход с тем очевидным фактом, что реальность, которую требуется “подогнать” под идеальный образец, в большинстве случаев является не неподвижной, но “живет и реагирует” (выражение фон Клаузевица). Аристотель для снятия противоречия между теорией и практикой вводит способность наилучшего практического действия, названную им “рассудительностью” (phronesis), но точно определить ее сущность и методы ему не удалось. Точно так же, как не удалось греческой мысли ответить на вопрос о природе “хитрости” (melis) как искусства действия в непредсказуемых обстоятельствах, а также искусства побеждать значительно превосходящие силы противника. Хитрость воспевалась (вспомним “Одиссею”), но никто не смог построить теорию хитрости, дать ее рецепты, отлить ее в ясную форму и возвести в образец.

Подход, противоположный “платоническому”, прожективному, можно видеть у китайцев. “Вместо того, чтобы выстраивать модель как образец для действия, китайский мудрец, скорее, сосредоточивает свое внимание на привычном ходе вещей, стараясь постичь их соразмерность и извлечь пользу из их *саморазвития*” [4]. Перечислим несколько существенных черт этого подхода.

Внимание непрожективно мыслящего стратега сосредоточено не столько на том, как изменить ситуацию, сколько на том, как “найти свое место в ней”. “Рельеф местности обуславливает течение воды, а противник обуславливает победу” (Сунь-цзы, гл. 6; цит. по Жюльену [4]). Здесь необходимо уточнить и дополнить одну из основных мыслей Ф. Жюльена: нельзя сказать, что стратег вообще не связан целью или