

УДК 69.003:658

Єрмакова Ольга Валеріївна

Аспірант кафедри менеджменту в будівництві

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ХОЛДИНГОВОГО ТИПУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ БУДІВЕЛЬНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

*Анотація.* Обґрунтовано методологічні підходи до формування організаційних структур корпоративних об'єднань. Запропоновано варіанти включення проектних груп в організаційну структуру підприємства при різних організаційних формах. Холдингова компанія як інтегрована корпоративна структура, здійснює ефективне корпоративне управління портфелем корпоративних підприємств, створює комбінаторні переваги.

**Ключові слова:** будівельний холдинг; корпоративне підприємство; проектна група; організаційна структура; стратегія; управління активами; інвестиційний проєкт

*Аннотация.* Обоснованы методологические подходы к формированию организационных структур корпоративных объединений. Предложены варианты включения проектных групп в организационную структуру предприятия при различных организационных формах. Холдинговая компания как интегрированная корпоративная структура, осуществляя эффективное корпоративное управление портфелем корпоративных предприятий, создает комбинаторные преимущества.

**Ключевые слова:** строительный холдинг; корпоративное предприятие; проектная группа; организационная структура; стратегия; управление активами; инвестиционный проєкт

*Abstract.* The article justified methodological approaches to formation of organizational structures of corporate mergers. The variants include project teams in the organizational structure of the enterprise at different organizational forms. Holding company as an integrated corporate structure, effective corporate governance corporate portfolio companies create the combinatorial advantages: concentration and mobilization of considerable resources for necessary business areas (construction sites), optimization of resources mobilized within the holding company, combining intellectual capacity and technical capabilities, reduce costs, due to the scale of the concentration of production capacity, improve competitiveness of undertakings, control over prices for the final construction products, additional borrowing capacity on more favorable terms, tax optimization, centralization of information and coordination corporate enterprises, optimization of the structure of corporate enterprises, diversification of corporate enterprises and so on.

**Keywords:** building holding corporate enterprise project team; organizational structure; strategy; asset management; investment project

### Постановка проблеми

Світовий досвід формування корпоративних відносин та розвитку інтегрованих корпоративних структур свідчить, що холдингова форма залучення капіталу та організації бізнесу є сьогодні найбільш перспективною, оскільки дозволяє здійснювати концентрацію капіталу шляхом управління корпоративними правами, і тому розглядається як альтернатива процесам злиття та поглинання. Одна з провідних тенденцій у поведінці корпорації, що

породжує цільові конфлікти – це коливання між централізацією і децентралізацією. У недалекому минулому найпоширенішими були жорсткі централізовані структури, де прийняття і виконання рішень було розірвано в часі, і не мало зворотного зв'язку.

Разом з тим функціонування холдингової структури характеризується суперечностями, обумовленими конфліктами між інтересами холдингової компанії та її корпоративних підприємств. Холдингова організація бізнесу

передбачає володіння, користування та розпорядження холдинговими корпоративними пакетами акцій, які забезпечують право вирішального впливу на господарську діяльність корпоративних підприємств, має базуватися на поєднанні централізованого фінансового контролю за діяльністю корпоративних підприємств та забезпечення їх господарської незалежності. Необхідність вирішення завдань узгодження та координації інтересів корпоративних підприємств, створення прозорої системи їх конкуренції за ресурси центру, пошук компромісних рішень щодо отримання комбінаторних переваг потребують формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління холдинговими компаніями.

### Аналіз останніх досліджень

Теоретичні основи дослідження інноваційної діяльності та інноваційної політики корпоративних структур закладені в роботах таких провідних іноземних та вітчизняних вчених: О. Амоші, Ю. Аніскіна, О. Бутника, З. Варналія, В. Геєця, Я. Жаліло, С. Ілляшенка, А. Чандлера, Р. Каплана, Д. Нортон, В. Семиноженка, А. Шенхара та ін. Хоча в той же час недостатню обґрунтованість має питання організації інноваційної діяльності та інноваційної політики корпоративних структур. Теоретико-методологічному обґрунтуванню горизонтальної і вертикальної інтеграції присвячені праці Р.Г. Коуза, М. Туган-Барановського, Г.М. Марковіца, Ф. Августа фон Хайєка, У.Ф. Шарпа; проблеми стратегічного управління розвитком інтегрованих корпоративних підприємств розглядаються у працях таких вчених, як В.В. Андронов, А.М. Асаул, А.В. Бандурін, П. Буряк, Ю.Б. Вінслав, Х. Віссема, Л.Є. Довгань, С.В. Мица, М.Б. Найчук-Хрущ, О. А. Романенко, О.М. Тищенко, Г.В. Уманців, І. А. Храброва, Ю.В. Якутін тощо; питанням вдосконалення організаційної структури корпоративних відносин присвячені дослідження Г.В. Назарової, А.С. Поважного, В. А. Євтушевського, зокрема вартісно-орієнтований аспект корпоративного управління розглядається у працях О.Г. Мендрула, Т.В. Момот; проблемам системного розвитку корпоративного управління, математичних методів дослідження й інвестиційного аналізу присвячені праці А.С. Ачкасова, А.В. Крушевського, І.М. Писаревського, Р.Б. Тяна та ін.; проблемам дослідження економічного потенціалу та реалізації синергетичних і комбінаторних ефектів – В.П. Решетіло, Х. Ітамі, Г. Хакена, Л.М. Шутенка; в роботах І.С. Шиткіної, В.І. Городнього, І.В. Лукача розглядаються правові аспекти формування і розвитку холдингових компаній; окремі аспекти щодо організації ефективності функціонування

інтегрованих структур досліджені у працях Е.Н. Азроянца, А.А. Горбунова, С.М. Іванова, К.А. Мамонова, Ю.Б. Скаженика тощо.

Аналіз праць вищезгаданих вчених свідчить про те, що проблеми теоретико-методичних засад управління портфелем корпоративних підприємств холдингової компанії розглянуто недостатньо повно і потребують більш детального дослідження. Нагальним завданням є дослідження організаційно-економічних засад управління портфелем корпоративних підприємств холдингової компанії.

### Мета статті

Мета статті – обґрунтування методологічного підходу до формування структур корпоративних об'єднань холдингового типу в будівельній галузі та специфіка управління активами будівельно-інвестиційних проектів вищезазначеними організаційними формуваннями.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення у роботі таких завдань:

- визначення особливостей корпоративного управління холдингових компаній і порівняльно-правовий аналіз холдингових компаній та інших інтегрованих корпоративних структур в Україні з визначенням додаткових переваг та недоліків створення та функціонування холдингових компаній;
- систематизація типів моделей холдингових компаній з визначенням джерела створення вартості, ролі корпоративного центру, позиціонування корпоративного центру;
- аналіз сучасних тенденцій інтеграційних процесів у світі та Україні, визначення факторів активізації інтеграційних процесів будівельної галузі.

### Виклад основного матеріалу

Економічна інтеграція підприємств у сучасних умовах обумовлена формуванням фінансово-промислового капіталу. Фінансово-промисловий капітал являє собою інтегровану форму промислового, фінансового й інтелектуального капіталу, має внутрішню структуру взаємодії, яка дозволяє найбільш ефективно здійснювати процес консолідації інвестиційних ресурсів для подальшого розвитку й удосконалення управлінського і виробничого процесу.

Положення "Про організаційну структуру акціонерного товариства" розробляються у великих підприємствах. Також організаційна структура регулюється положеннями "Про структурний підрозділ", "Про головне підприємство", "Про дочірні підприємства, філії та представництва", "Про порядок створення, реорганізації і ліквідації дочірніх підприємств, філій і представництв акціонерного товариства", а також окремими положеннями для

кожної філії і представництва, які затверджуються як правило, загальними зборами. Для запобігання дублюванню деяких пунктів достатньо одного з цих положень, але ґрунтовно розробленого.

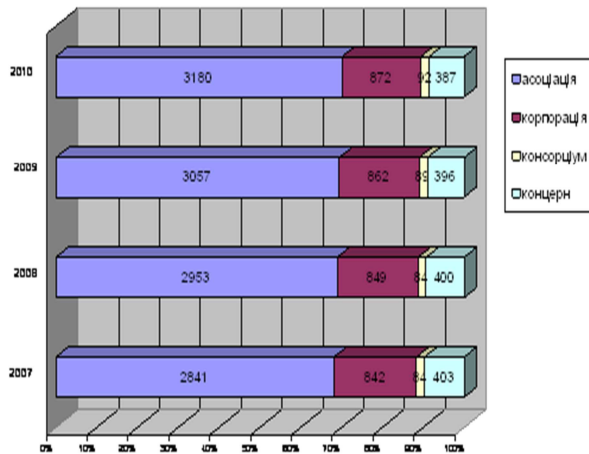


Рис. 1. Інтегровані структури в Україні за 2007-2010 рр.

Організаційна структуризація повинна відповідати меті та інтересам різних груп зацікавлених осіб, так чи інакше пов'язаних з діяльністю організації. Основними групами, чії інтереси впливають на функціонування корпорації і, отже, повинні враховуватися при проектуванні ринково орієнтованих структур, є: акціонери (власники) підприємства, котрі створюють і розвивають корпорацію; працівники, які забезпечують діяльність підприємства, створення й реалізацію продуктів і послуг; клієнти – покупці продукту підприємства, які віддають свої фінансові ресурси в обмін на запропонований продукт; ділові партнери, які перебувають у формальних і неформальних ділових стосунках, надають підприємству комерційні й некомерційні послуги та отримують послуги з боку підприємства; громадськість, що формує соціальне й екологічне середовище підприємства; державні (муніципальні) інституції, що взаємодіють з підприємством у політичній, правовій, економічній та інших сферах (рис. 1).

За А. Чандлером [3; 7], «структура слідує за стратегією. Правильна структура не гарантує отримання відповідних результатів. Але неправильна структура однозначно зводить нанівець все, навіть самі найкращі сподівання...».

Організаційна структура управління, включає в себе систему цілей та їх розподіл між різними ланками, оскільки весь механізм управління повинен орієнтуватися на досягнення стратегічних цілей. Від організаційної структури управління залежить ефективність функціонування всієї системи управління і виробництва. В основі всієї методології проектування структур повинно бути чітке формулювання цілей організації, а вже потім

механізм їх досягнення. Система цілей, в свою чергу, доведена до управлінських завдань, є оцінкою відповідності організаційної структури цілям.

Важливим моментом при формуванні стратегії є дослідження відповідності організаційної структури цілям підприємства. Для цього необхідно:

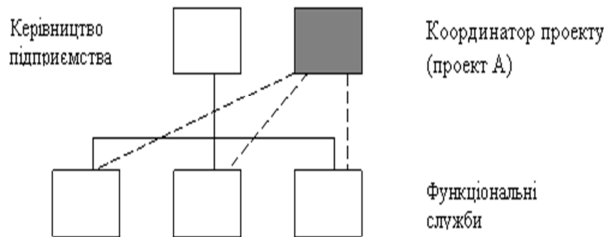
- 1) встановити вид організаційної структури (товарна, регіональна, матрична тощо);
- 2) провести уточнення цілей (завдань) підприємства;
- 3) виявити завдання, які не виконуються апаратом управління (відсутня структурна ланка управління);
- 4) виявити проблеми, що вирішуються не в повному обсязі, або недостатньо якісно (не відповідають призначенню ланок), та невдале підпорядкування ланки;
- 5) виділити функції, які дублюються кількома ланками (через відсутність зв'язків – лінійних і функціональних).

Центри розвитку як нова форма організації інноваційного процесу, що передбачає створення самостійних підрозділів, не зв'язаних з основними видами діяльності організації. Вони призначені для розробки інновацій, які скорочують витрати виробництва, підвищують якість продукції, забезпечують виробництво нової продукції, стимулюють розширення обсягу продажів і сприяють завоюванню ринкових позицій. Для стимулювання керівників і персоналу центру запроваджується особливий порядок. Зарплатня співробітників і винагорода менеджерів залежать від комерційних результатів діяльності центру, відтак, комерційні ризики і невдачі, пов'язані з впровадженням інновації, не спричиняють покарань за умови відсутності помилкових управлінських рішень. Пристосованість підприємства до таких умов повинна забезпечуватись наявністю другого контура зворотного зв'язку, при якому коригуються деякі параметри підприємства відповідно до умов середовища. Зворотний зв'язок визначається як системний процес, який порівнює критерії і вихід. При формуванні організаційних структур управління підприємством, повинні дотримуватись такі принципи: єдність мети; первинність функцій і вторинність структури; функціональна замкнутість підрозділів апарату управління; простота організаційної структури; єдність керівництва; оптимальність норми керованості; оптимальність централізованих і децентралізованих форм управління; принцип зворотного зв'язку.

Включення проектних груп в організаційну структуру підприємства може мати місце при різних організаційних формах (рис. 2). На практиці найчастіше використовують форму штабного проектного відділу, в якому координацію робіт по

проекту здійснює окремий співробітник – координатор проекту. При організації суто проектного відділу, який як правило створюється для управління великими проектами (наприклад, придбання та інтеграція через участь), всіх співробітників, що задіяні у проекті, об'єднують в єдину структурну одиницю під управлінням керівника, наділеного функціональними та адміністративними повноваженнями. Такі керівники у подальшому можуть брати на себе керівництво створеними дочірними підприємствами.

**Штабна проектна організація**



**Чисто проектна організація**



**Матрична проектна організація**

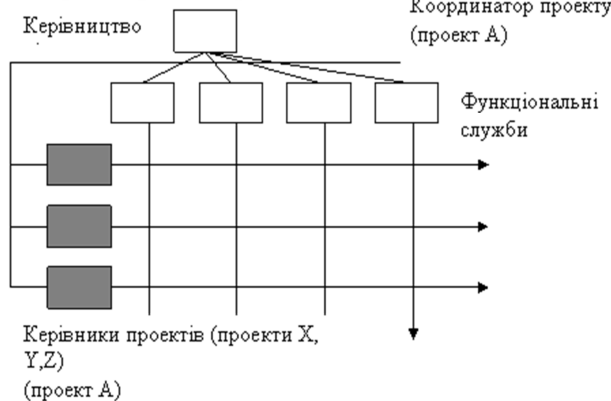


Рис. 2. Варіанти включення проектних груп в організаційну структуру підприємства

Як інноваційний процес, проект можна розглядати як сукупність наукових, виробничих, фінансових, організаційних дій (заходів), робіт, які виконуються в певній послідовності у просторі та часі і мають всі ознаки стратегічного розвитку організації (рис. 3). Для управління активами

будівельно-інвестиційного проекту важливою є інформація з точки зору різних видів діяльності та за різними центрами відповідальності (центри витрат, сервіс-центри, центри прибутків), а виокремлення цих центрів відповідає організаційній структурі підприємства.

Сучасні світові тенденції функціонування холдингових компаній характеризуються зміщенням акцентів від фінансового управління, притаманного цим структурам у 60-90-х рр. минулого століття, до приділення першочергової уваги інвестиційній діяльності та стратегічному управлінню. Холдингові компанії, як порівняно нові для України форми організації бізнесу, являють собою інтеграцію будівельного та фінансового капіталу, що базується на довгострокових зв'язках і різних системах участі в капіталі корпоративних підприємств. За результатами порівняння різних типів холдингових компаній удосконалена їх класифікація шляхом виділення таких ознак, як роль корпоративного центру, джерело створення вартості та позиціонування корпоративного центру. Використання перелічених ознак дозволяє комплексно врахувати особливості функціонування холдингових компаній, і зокрема визначити функції і повноваження корпоративного центру, як специфічного органу управління, головним завданням якого є координація діяльності корпоративних підприємств.

**Висновки**

Важливою проблемою на сьогодні є те що, інколи вимагається не лише удосконалювати організаційну структуру, а, передусім, формувати її відповідно до умов зовнішнього середовища. В умовах швидкозмінного середовища здатність суб'єкта господарської діяльності вчасно змінюватися не тільки функціонально, але й структурно, набуває першочергового значення.

Основним завданням системи управління підприємством є такі дії окремих підсистем у межах всієї організаційної структури, які б забезпечували досягнення всіх цілей підприємства за рахунок зворотного зв'язку. Пристосованість підприємства до таких умов повинна забезпечуватись наявністю другого контура зворотного зв'язку, при якому коригуються деякі параметри підприємства відповідно до умов середовища. Зворотний зв'язок визначається як системний процес, який порівнює критерії і вихід. У сучасних умовах при формуванні організаційної структури застосування лише функціонально-орієнтованого та дослідно-статистичного підходів є недоцільним. На перший план виходить системно-цільовий підхід, а система цілей при формуванні організаційної структури є одним з головних факторів.



Рис. 3. Оцінка можливостей та загроз при формуванні стратегії розвитку підприємства

### Список літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: Навчальний посібник. – Х.: Еспада, 2003. – 688 с.
3. Адизес И. Чандлера А. Организационные структуры. Режим доступу <http://www.dekanblog.ru/?p=4789>
4. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України [Текст] / [Л. І. Федулова та ін.]; за ред. Л. І. Федулової; Ін-т екон. та прогнозування НАН України. – К. : Вид-во УкрІНТЕІ, 2007. – 811 с.
5. Лунев В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учеб. пособ. – М.: Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с.
6. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / [Волкова К. А., Дежкина И. П., Казакова Ф. К., Сергеева И. А.]. – М. : Экономика, 1997. – 526 с.
7. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, 1962. – 455с.

8. Поколенко В.О., Лагутін Г.В., Тугай О.А., Куліков П.М., Борисова Н.О., Приходько Д.О., Чуприна Ю.А., Скакун В.А. Новітні інформаційно-аналітичні моделі управління підготовкою будівництва на засадах девелопменту. // Управління розвитком складних систем. – 2010 – №1, С. 39 – 43.

9. Науменко Т.О. Запровадження інтеграційного підходу для генерації знань в інноваційний процес у проектній діяльності. // Управління розвитком складних систем. – 2014 – №17, С. 31 – 36.

10. Гайна Г.А., Тістол Н.В. Використання онтологічного підходу для опису об'єктів житлового середовища // Управління розвитком складних систем. – 2014 – №17, С. 107 – 112.

### References

1. Ansoff, I. (1999). *The new corporate strategy*. SPb, Russia: Peter, 416.
2. Zadihaylo, D.V., Kibenko, O.R. & Nazarova G.V. (2003). *Corporate management*. H.: Espada, 688.
3. Adizes, I. & Chandlera, A. *Organizational structures*. Access mode <http://www.dekanblog.ru/?p=4789>
4. *Corporate structure of the national innovation system in Ukraine (2007)*. /L. Fedulova I. et al.; eds. LI Fedulova, Institute of Economics. and forecasting of NAS of Ukraine. Kyiv, Ukraine: UkrISTEI, 811.
5. Lunev, V.L. (1997). *Tactics and strategy of compny management*. Moscow, Russia: Finpress, НГАЭуУ, 356.
6. *Company: strategy, structure, orders on departments and services, instructions (1997)*. / K.A. Volkova, I.P. Dezhkina, F. K. Kazakova, I. A. Sergeeva. Moscow, Russia: Economic, 526.
7. Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, 455.
8. *New information-analytical model construction management training based on development.(2010)*. / Pokolenko, V.A., Lagutin, G.V., Tugaïy, O.A. Kulikov, P.M., Borisova, N., Prikhodko, D.O., Chupryna, Y.A., Skakun, V.A. // *Management of development of complex systems: 1*, 39 – 43.
9. Naumenko, T.O. (2014). *Introducing integration approach for generating knowledge in the innovation process in project activities*. *Management of development of complex systems: 17*, 31 – 36.
10. Haina, G.A. (2014). *Ontology-based objects to describe the living environment / G.A. Haina, N.V. Tistol// Management of development of complex systems: 17*, 107 – 112.

Стаття надійшла до редколегії 27.10.2014

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф. Г.М. Рижаківа, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.