

10. Швыдкий В.В. Теория и практика формирования и реализации экспортного потенциала предприятия [Электронный ресурс] / Известия КГТУ №19 (2010 год) – Режим доступа: www.kgtu.ru/magazine/2010_19/8/doc. Дата доступа 11.11.2010.
11. Бестужева С.В. Управление экспортной деятельностью предприятия: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.06.01. – Харьков, 2003. – 23 с.
12. Мельник Т.М. Экспортный потенциал Украины: методология оценки та анализ / Т.Мельник // Міжнародна економічна політика. – 2008. №8-9. С. 221 - 224.
13. Пепя Т.В. Экспортный потенциал пищевой промышленности: мощность та уровень использования // Экономика промышленности Украины: сборник науч.работ / НАН Украины, Рада по vivchenню продуктивних сил України. – К., 2000. – С.42 - 43.
14. Коломиец В.В. Предусловия исследования экспортного потенциала региона // 36. науч. пр. Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Черкаси: ЧДТУ. – 2003. – Вип.8. – С. 69 - 77.
15. Кириченко О.М. Экспортный потенциал пищевой промышленности Украины // Наук. пр. Укр. держ. ун-та харчових технологій. – К.: УДУХТ, 1999. – №5. – С.66-69.
16. Юхименко В.В. Экспортный потенциал Украины // Политика і час. – 2001. – №12. – С.35-41.
17. Шнипко О.С. Национальная конкурентоспособность: сущность, проблемы, механизм реализации. – К.: Наук. думка, 2003. – С.13-14.
18. Скорнякова И.В. Формирование экспортного потенциала обрабатывающей промышленности Украины: Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.02.03. – К., 2006. – 18 с.
19. Стицишин П.П. Экспортный потенциал предприятия: концепция механизма формирования та реализации // Зовнішня торгівля: проблеми та перспективи: 36. науч. пр. – К.: УАЗТ, 2000. – Вип. 4. Ч. 1. – 180 с.
20. Фомишин С. В. Международные экономические отношения на рубеже тысячелетий. – Херсон: Олди - плюс, 2002. – 560 с.
21. Байрак В. М. Організаційно-економічні механізми підвищення экспортного потенціалу інвестиційного комплексу України: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.06.02 / Українська академія зовнішньої торгівлі. – К., 2002. – 18 с.
22. Каракай Ю.В. Экспортный маркетинг будівельних матеріалів: Автореф. дис. ... □канд.□екон. наук: 08.06.02 / Київ. нац. экон. ун-т. – К., 2002. – 18 с.
23. Бойко С.М. Экспортный потенциал рынка насаждения соевых культур та продуктів його переробки в Україні: Автореф. дис. ... □канд.□екон. наук: 08.02.03 / Нац. аграр. ун-т. – К., 2005. – 21 с.
24. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: В 3 т. / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця, акад. НАН України В.П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б.Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – Т.3: Конкурентоспроможність української економіки. – С.126-127.

Получено 26.03.2013

УДК 658

А.Б.ГУРЬЯНОВ, канд. экон. наук, О.А.ГЕТЬМАН

Харьковский национальный университет строительства и архитектуры

ГРУППИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПО ФУНКЦИОНАЛЬНОМУ И РЫНОЧНОМУ ПРИЗНАКАМ

Рассматривается вопрос группирования структур и их подбора для преобразования организации по функциональному и рыночному признаку. Разрабатываются критерии выбора, связанные со спецификой отечественного менеджмента предприятий.

Розглядається питання групування структур та їх вибору для організаційних змін за функціональною та ринковою ознакою. Розроблюються критерії вибору, які пов'язані з особливостями вітчизняного менеджменту підприємств.

The article deals with the grouping of structures and their selection for the transformation of the organization on a functional and market basis. Developed selection criteria related to specific national management companies.

Ключевые слова: структура, рыночная, функциональная, изменения, управление, выбор, критерии, анализ, оптимизация, построение, моделирование, формирование.

Цель данной работы: обозначить сильные и слабые стороны формирования и преобразования организационных структур по функциональному и рыночному признаку в контексте критериев выбора, указав на особенности, связанные со спецификой ситуации отечественного менеджмента на предприятиях.

В ходе построения и оптимизации структур важно учитывать по какому признаку происходит формирование элементов. Современные методы построения организации выделяют два принципа группировки элементов: функциональный и рыночный [1]. Г. Минцберг в своей книге «Структура в кулаке» описывает следующие критерии выбора принципов группирования должностных позиций и организационных единиц: 1) зависимость от рабочего потока; 2) зависимости процесса; 3) зависимости масштаба; 4) социальные зависимости [1].

Структуру организации можно представить себе как совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделится на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению определенных задач. Группирование при этом является основным средством, благодаря которому происходит координация деятельности организации путем определения должностных позиций, которые впоследствии образуют организационные единицы. Следует также отметить, что группирование организационных единиц есть не что иное, как параметр, с помощью которого осуществляется действие координационного механизма прямого контроля. Важным условием группирования являются общность ресурсов и показателей деятельности, что, как правило, приводит к согласованию – также важному координационному механизму. Группирование структурных единиц образует основу для третьего координационного механизма – стандартизации выпуска, который можно определить как спецификацию результатов труда.

Ниже будет рассмотрен вопрос о принципах, по которым организация группирует должностные позиции в организационные структуры первого и второго порядка.

Известно несколько принципов группирования должностных позиций в организационные единицы, а именно:

- по знаниям и навыкам;
- по рабочим процессам и функциям;
- по времени;
- по производимым продуктам или услугам;
- по типам клиентов;
- по месту деятельности и т.д.

При детальном рассмотрении следует обратить внимание, что вышеперечисленные принципы по существу сводятся к двум основным: рыночному и функциональному.

Выбор в сторону функциональности организации обуславливается следующим образом: с одной стороны достигается высокая степень технической компетенции по сравнению со своими конкурентами и эффективность организации связана с ее большим размером, позволяющим развиваться специализации процессов. Акцент на функциональности позволяет появляться высококлассным узким специалистам в своей области, которые становятся настоящими профессионалами в зоне своей специализации. Другими словами, если в организации на первый план в качестве принципов группирования выходят зависимости процесса и масштаба, организация должна воспользоваться преимуществами специализации и выбрать для группирования принцип функциональности. С другой стороны, акцент на узкую специализацию заслоняет общий результат. Внимание отдельных работников сосредоточено на методах и средствах, а не на конечных целях организации [1]. Велика опасность того, что руководство может пойти на поводу текущих проблем и упустит из виду горизонт стратегического планирования, особенно в ситуации отечественного менеджмента, когда горизонт планирования часто находится в пределах 1-2-х лет вперед даже у крупных организаций. Функциональной структуре не хватает внутреннего (органически присущего) механизма координации рабочего потока. Это означает, что данной структуре необходимы дополнительные средства координации. Так же Минцберг отмечает, что функциональные структуры – особенно когда операционная деятельность не требует квалифицированного труда – тяготеют к большей бюрократизации. Их работа обычно сильнее формализована и требует высокой иерархии с большим числом менеджеров для координации деятельности функциональных подразделений. Рыночный принцип формирования позволяет решить данные проблемы, но при этом ослабляет специализацию и преимущества связанные с ней. [1].

Возвращаясь к обсуждению критериев выбора принципов группирования должностных позиций и организационных единиц следует вспомнить, что выбирая для группирования рыночный принцип, организация отдает предпочтение координации рабочего потока и, как уже отмечалось, идет сознательно на уменьшение влияния таких критериев как процесс и масштаб.

Большинство отечественных организационных структур представляют собой организации по функциональному признаку. Они достаточно сильно бюрократизированы – их деятельность подчинена достаточно жестким формальным регламентам. Задача состоит в том, чтобы сохраняя преимущества функциональной структуры ввести в неё элементы, несущие на себя функцию дополнительного взаимного согласования и прямого контроля. При этом важно помнить об издержках, связанных с функциями контроля – данная функция является самой затратной в практике менеджмента. Решение данной задачи может лежать в построении структур таким образом, чтобы функция согласования и контроля была бы возложена на уже существующие подразделения.

Структура должна быть спроектирована так, чтобы организация, управляя рабочими потоками, сама задавала взаимосвязи между своими частями. Достигаться данный эффект может как за счет координации действий стратегического апекса, так и за счет взаимного согласования действий менеджеров срединной линии [2]. Структура может быть построена таким образом, что взаимное согласование между организационными единицами, ответственными за выпуск различного вида товаров или услуг, имеющих взаимосвязанный технологический цикл, будет приводить к образованию прочных систем согласования, которые в свою очередь открывают возможности для полноценной работы инструментов взаимодействия.

Инструменты взаимодействия – это средства рыночных структур [3]. К ним следует отнести: связующие должностные позиции, специальные группы, менеджеров – интеграторов, а также матричные структуры. Наиболее приемлемым вариантом использования инструментов взаимодействия на предприятиях замкнутого технологического цикла, коммунальных и энергоснабжающих предприятий и т.д. являются менеджеры – интеграторы, которые есть не что иное, как связующие должностные позиции или организационные единицы, имеющие официальные властные полномочия.

Выше отмечалось, что координация деятельности в рыночных структурах определяется стандартизацией выпуска, которая зависит от систем контроля над исполнением, поэтому в данных структурах максимально увеличена срединная линия, минимально – стратегический

апекс и техноструктура, при этом решающее слово всегда остается за стратегическим апексом. В рыночных структурах благодаря существующим коллективным взаимозависимостям каждое подразделение получает ресурсы и вспомогательные услуги из общей структуры, производя при этом добавленную стоимость. Данные структуры менее склонны к формализации в целях координации и поэтому менее склонны к бюрократизации.

Организация, разбитая на рыночно-организованные единицы, менеджерам которых параллельно делегированы права по принятию решений, является, как правило, вертикально и параллельно децентрализованной [4], что позволяет использовать все преимущества децентрализации, а именно:

- разумное распределение контроля над принятием решений;
- оперативное реагирование на внешние факторы;
- обеспечение мотивационного рычага.

Однако функциональные и рыночные структуры в действительности бывают тесно переплетены, и, как уже было отмечено, задача построения эффективной структуры состоит в том, чтобы сохраняя преимущества функциональной структуры ввести в неё элементы, присущие рыночным структурам.

Возможен также вариант, что при росте структуры или ее взрослении происходит деление на рыночно ориентированные организационные единицы, накладываемые на традиционные функциональные структуры, переходя тем самым к стадии дивизиональной структуры [1].

Следует далее подчеркнуть факт существования организации в определенных условиях, а значит необходимо обсудить ситуационные факторы, и прежде всего – внешнюю среду.

Для дизайна структуры большое значение имеет понимание конкретного воздействия внешней среды на организацию, при этом надо учитывать не саму среду, как данность, а способность организации работать в ней, оперативно реагировать на ее изменения.

С одной стороны, чем динамичнее окружение, тем органичнее структура, с другой – чем сложнее внешняя среда, тем более децентрализованной она является.

Учитывая условия нестабильности, сложности и все возрастающей динамичности внешней среды в современных условиях необходимо сделать вывод о необходимости ориентации организации на рыночные организационные единицы, что подтверждает вышеуказанные выводы.

Для эффективной работы организации видится целесообразным использовать ситуационный подход в каждом конкретном случае. Си-

туационный подход позволяет учесть нюансы связанные с особенностями зависимости от рабочего потока, процесса, масштаба и социальных взаимоотношений, так как эффективное структурирование требует последовательности между параметрами дизайна и ситуационными факторами.

1. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2012. – 512 с.

2. Сериков А.В., Гурьянов А.Б. Диверсификация как атрибут жизненного цикла организации // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ, 2005. – №9-10. – С. 49-51.

3. Баумен Д. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.

4. Виханский О.С. Стратегічне управління. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 19983. – 296 с.

Получено 26.03.2013

УДК 658.15: 332.8

Ю.І.МІЗІК, канд. екон. наук

Харківська національна академія міського господарства

ВИЗНАЧЕННЯ ЗАГРОЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Досліджуються загрози фінансово-економічної безпеки та визначаються основні загрози для підприємств житлово-комунального комплексу.

Исследуются угрозы финансово-экономической безопасности и определяются основные угрозы для предприятий жилищно-коммунального комплекса.

The article deals with threats to the financial and economic security and to determine the most important ones for enterprises of housing and communal services.

Ключові слова: фінансово-економічна безпека, житлово-комунальний комплекс, загрози, оцінка, криза, дестабілізуючі фактори.

Фінансово-економічні проблеми підприємств житлово-комунального комплексу в Україні з року в рік загострюються, виростаючи з місцевих (локальних) до галузевих і соціально-економічних, що становлять загрозу національній безпеці. Станом на 1 січня 2013 р. сума збитків галузі зросла до 2559,1 млн. грн., дебіторська заборгованість склала 13543,3 млн. грн., а кредиторська заборгованість – 19855,9 млн. грн. [6]. Це викликано, з одного боку, все більшими потребами фінансування поточної діяльності й розвитку житлово-комунального господарства, а з другого – недостатніми коштами, що виділяють на ці цілі держава, місцеві бюджети й безпосередньо підприємства. Саме тому сьогодні одним з визначальних напрямків зростання ефективності та спроможності