

КОЛЕГІАЛЬНИЙ ОРГАН КОНТРОЛЮ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

COLLEGIAL CONTROL AUTHORITY AS A PRECONDITION FOR EFFECTIVE MANAGEMENT

У статті досліджено тенденції реформування системи управління підприємства. Виділені найбільш розповсюджені шляхи трансформації структури управління та зазначені їх переваги і недоліки. Обґрунтовано необхідність створення незалежного органу контролю за ефективністю функціонування апарату управління підприємства. Розглянуто слабкі місця в створенні та діяльності органу контролю. Врахування наведеного матеріалу у практичній роботі допоможе підвищити як ефективність функціонування апарату управління, так і загальну ефективність діяльності підприємства.

Ключові слова: структура управління, система управління, орган контролю, ефективність апарату управління, трансформація структур управління, удосконалення систем управління.

В статье исследованы тенденции реформирования системы управления предприятия. Выделены наиболее распространенные пути трансформации структуры управления и указаны их преимущества и недостатки. Обоснована необходимость создания независимого органа контроля за эффективностью функционирования аппарата управления предприятия. Рассмотрены слабые места в создании и дея-

тельности органа контроля. Учет приведенного материала в практической работе поможет повысить как эффективность функционирования аппарата управления, так и общую эффективность деятельности предприятия.

Ключевые слова: структура управления, система управления, орган контроля, эффективность аппарата управления, трансформация структур управления, совершенствование систем управления.

The article explores trends in the reform of the enterprise management system. Highlights the most common way of transformation of the management structure and their advantages and disadvantages. Substantiates the necessity of creation of an independent authority monitoring the effectiveness of the functioning of the enterprise management system. Considered weaknesses in the establishment and activities of the control authority. Consideration of the material presented in the practical work will help improve the efficiency of the functioning of the enterprise management system, and the overall efficiency of the enterprise.

Key words: management structure, control system, control authority, efficiency of the control system, the transformation of management structures, improvement of management systems.

УДК 005.3:330.1

Ободовський Ю.В.

аспірант кафедри економіки підприємства та корпоративного управління
Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова

Постановка проблеми. Сучасний підхід до трансформації структур управління (у першу чергу стосується підприємств державного сектору) орієнтований або ж на кардинальну зміну типу використовуваної структури управління, або ж передбачає виконання *різного роду заходів*, які покликані вирішити існуючі протиріччя в межах *наявного типу* структур управління.

Передусім необхідно підкреслити, що недоліком такого підходу керівництва підприємства до оптимізації структури управління є усталене бачення зміни типу використовуваної структури, переформатування підрозділів та служб і т. д. як шляху удосконалення системи управління, хоча необхідні зміни часом повинні носити більш *глибинний, але менш глобальний характер*. Наприклад, торкатися наявних зв'язків, усуваючи непродуктивні та розвиваючи результативні, кадрового складу керівництва підприємства, організації системи контролю та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти організаційних структур управління досліджувалися такими вченими, як: В. І. Дудорін, О. В. Сіротін, Л. М. Ликова, В. М. Федотов, Б. С. Байрієв., Б. А. Лагоша та ін.

Мета статті. Метою та основними завданнями статті є дослідження сучасних тенденцій транс-

формації систем управління та визначення такого шляху їх (систем управління) удосконалення, який би забезпечив контроль за функціонуванням апарату управління та досягнення максимально ефективної діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У серпні 2016 року «Фахівці експертної групи Укрпошти під керівництвом очільника підприємства Ігоря Ткачука *власними силами, без залучення зовнішніх консультантів* розробили Стратегічний план розвитку УДППЗ «Укрпошта» до 2020 року (курсив наш. – Ю. О.)» [8]. У першу чергу хотілося б звернути увагу на той факт, що залучення до розробки Стратегічного плану *лише спеціалістів підприємства представлено, як перевага, хоча вона* (Стратегія) **«визначає пріоритетні напрями реформування компанії, способи досягнення поставлених цілей, формує вимоги до розвитку інфраструктури підприємства, використання ІТ-систем, удосконалення виробничих процесів, а також містить пропозиції щодо регуляторної політики у сфері поштового зв'язку** (напівжирний курсив наш. – Ю. О.)» [8], що вимагає залучення більш широкого кола осіб (адже як сама по собі стратегія, так і регуляторна політика у сфері поштового зв'язку торкаються не лише самого підприємства), у тому

числі й спеціалістів установ, які здійснюють безпосередній контроль над діяльністю УДППЗ «Укрпошта», фахівців-теоретиків з вищих навчальних закладів і т. д. Першим кроком реформування, безумовно, стає усвідомлення керівництвом підприємства необхідності проведення змін. Проте, для успішності цих заходів (пов'язаних з реформуванням) їх (змін) зміст та механізм реалізації потребують залучення фахівців вузької спеціалізації, що неможливо досягти, використовуючи лише персонал підприємства.

«Затверджена Стратегія Укрпошти передбачає вдосконалення системи управління компанією (це і підтверджує факт усвідомлення керівництвом необхідності здійснення змін. – Ю. О.), що включає завершення корпоратизації підприємства, запровадження системи макрорегіонів, а також побудову вертикально-інтегрованої моделі з виділенням окремих бізнес-одиниць за напрямками та подальшого переходу до дивізійної структури управління (курсив наш. – Ю. О.)» [8]. Тобто зміна типу – перехід від функціональної спеціалізації («Організаційна структура УДППЗ «Укрпошта» побудована за функціональними напрямками» [10, с. 3]) до дивізійної структури управління розглядається, як кінцевий етап реформування структури управління підприємства.

Другий підхід (виконання заходів, покликаних вирішити існуючі протиріччя в межах наявного типу структур управління) у переважній більшості випадків характеризується своєю незавершеністю. Керівництво, намагаючись вирішити протиріччя (або ж попередити їх у випадку формування нової структури), робить певні кроки, які, однак, з різних причин лише частково охоплюють проблему. Ця незавершеність завжди нівелює найкращі оптимізаційні процеси.

Так намагаючись забезпечити раціональне управління Державною установою «Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України», у структурі передбачено утворення органу контролю – Наглядову раду [5], яка відповідно до Статуту [7] створена для «...забезпечення функціонування Центру, здійснення контролю за його діяльністю, за управлінням майном Центру, додержанням мети Центру та здійснення іншої діяльності відповідно до <...> Статуту...» [7, с. 27]. Тобто, використовуючи певний набір засобів, наглядова рада контролює роботу керівництва підприємства, намагаючись попередити ухвалення керівництвом неправильних рішень, таким чином забезпечуючи ефективну діяльність всієї організації. При цьому рада має виступати незалежним органом задля можливості об'єктивної оцінки діяльності підприємства, склад та повноваження якого регламентує організація вищого рівня. Частково так і відбувається – персональний склад ради затверджує уповноважений орган управління (у

даному випадку – Міністерство охорони здоров'я України) [7, с. 27]. Однак, у Статуті прямо вказано на те, що: «Повноваження та порядок діяльності Наглядової ради визначається Положенням про Наглядову раду, яке затверджує Уповноважений орган управління за поданням Керівника Центру (курсив наш. – Ю. О.)» [7, с. 28]. Це значить, що втрачається сам зміст «незалежності».

У даному випадку слушно звернути увагу на досвід Британії, де з метою здійснення незалежного контролю за витратами та зарплатами парламентарів створено Незалежне управління з парламентських стандартів [9], яке, на відміну від наглядової ради, «діє окремо від парламенту, уряду й політичних партій» [9], тобто виступає незалежним у класичному розумінні. У наведеному прикладі для Державної установи «Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України» одним із варіантів усунення названого вище недоліку могло б стати затвердження повноважень та порядку діяльності наглядової ради уповноваженим органом управління, але уже без прив'язки до необхідності узгодження та подання керівника підприємства.

Головне завдання апарату управління (а відтак і всієї структури управління) – створення умов для ефективної діяльності виробничої (тобто основної) складової підприємства – «організаційна структура апарату управління виробничим комплексом повинна забезпечувати реалізацію моделі функціонування виробництва...» (курсив наш. – Ю. О.) [4, с. 280], а «удосконалена оргструктура повинна всіляко створювати умови стабільності виробництва...» [4, с. 282]. Тобто структура управління виступає певним чином сполучною ланкою між керівником (на різних рівнях управління) та підлеглим (який представляє виробничу сферу).

Г. В. Назарова, розвиваючи думку Г. С. Одінцова, вказує, що ключовим елементом організаційної структури «можна визначити не пару (як пропонував Г. С. Одінцов – керівник-підлеглий. – Ю. О.), а трикутник організаційних, економічних, соціальних, правових відносин: власники – управлінці – працівники» [6, с. 78], додаючи, що, з огляду на це, «сучасні організаційні структури мають бути спроектовані таким чином, щоб у них обов'язково було присутнє поєднання інтересів цих трьох груп зацікавлених осіб» [6, с. 78]. Проте, варто відзначити, що таке поєднання інтересів актуальне не лише для приватного сектору, а й для державних підприємств.

Іншими словами, керівник, користуючись наявними засобами, у тому числі з використанням всього комплексу елементів системи управління (у даному випадку застосовується саме більш ємне поняття – не лише структура управління, а й інші складові – нормативна та документальна база, управлінські рішення і т. д.) забезпечує від підлеглої реалізації завдання власника.

Однак, якщо впровадження в структуру управління механізму контролю за якістю, ефективністю діяльності *підлеглого* на різних підприємствах (незалежно від форми власності, розміру, від того, виробляє підприємство продукцію або ж надає послуги) останнім часом стало нормою, механізм контролю, а тим більше його реалізація, за ефективністю самого *управління* застосовується переважно акціонерними товариствами. Але переважна більшість підприємств організовані в інших формах – у формі товариства з обмеженою відповідальністю, приватного підприємства і т. д. (зокрема, частка акціонерних товариств у загальній кількості підприємств в Україні станом на 1 липня 2016 року складає всього 1,34% (15430 підприємств [3]), у той час, як частка товариств з обмеженою відповідальністю – 44,16% (509032 підприємств [3]), а це майже половина усіх підприємств, що діють), при цьому не всі підприємства створені у вигляді товариств з обмеженою відповідальністю, є незначними за розмірами. Отже, нагальною потребою постає необхідність комплексної розробки механізму з реалізації контролю за ефективністю функціонування апарату управління для широкого кола підприємств, як приватної, так і державної форм власності, які функціонують у різних організаційно-правових формах.

До речі, *«Майже всі держкомпанії (у Норвегії. – Ю. О.) є ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю. – Ю. О.) і діють за тими самими законами та правилами, що й інші компанії»* [1, с. 6].

Принципова відмінність між товариством з обмеженою відповідальністю (у даному випадку воно є типовим підприємством, хоча сама ситуація стосується й інших організаційно-правових форм) та акціонерним товариством полягає у власності. Для акціонерного товариства характерна велика кількість власників, кожен з яких, однак, не призначає безпосередньо керівника, а, отже, й не має змоги визначити, наскільки правильним виявляється його управління підприємством. Водночас наявність декількох власників, які не пов'язані між собою, створює певний елемент недовіри щодо здійснення управління, вирішити який і покликаний незалежний колегіальний орган. Це не характерно для товариства з обмеженою відповідальністю. Тому, якщо створення в акціонерному товаристві органу, роль якого зводиться до контролю за ефективністю управління, виглядає закономірним, то у випадку з товариством з обмеженою відповідальністю необхідність створення такого органу не була очевидною.

Отже, на даний час наявність колегіальних органів контролю за управлінською діяльністю у більшості випадків пов'язана з історичним аспектом, характерним для певних організаційно-правових форм. У той же час «сліпе» копіювання реалізації механізму контролю за управлінням від

одного підприємства до іншого не виявляється ефективним. Ця обставина продиктована широким спектром відмінностей між підприємствами – розмір, форма власності і т. д.

Однією із форм реалізації цієї ідеї є створення незалежного (на відміну від ситуації з Центром громадського здоров'я, яка вже описувалася), колегіального органу контролю. Таким органом може виступати наглядова рада (спостережна рада і т. д.). «Наглядові ради здійснюють незалежний контроль за діями керівництва компаній в інтересах власників» [1, с. 19].

Тобто наглядова рада виступає певним прошарком між власником та апаратом управління підприємства. При цьому «Держава (як власник. – Ю. О.) може встановлювати цілі для кожної компанії разом з іншими акціонерами. Наглядова рада відповідає за їхнє (цілей. – Ю. О.) виконання» [1, с. 19].

Першочерговість та нагальність вирішення цього (щодо здійснення контролю за діяльністю апарату управління) питання підкреслюється й внесеними останнім часом змінами до законодавства, які мають закріпити на найвищому рівні необхідність контролю за діяльністю керівництва підприємств.

На засіданні Уряду 09 листопада 2016 року серед іншого прозвучала теза про те, що, аби стратегічно важливі для України підприємства працювали на рівні сучасних світових, *«мають бути якісні управлінці, які мають гарний досвід, гарну репутацію, які є абсолютно відкриті і публічні, які не сприймають корупцію з одного боку. З іншого боку мають бути незалежні наглядові ради, які наглядають за цими управлінцями, не чиновники, а незалежні фахівці в тій чи іншій галузі, які будуть наглядати за тим, щоб менеджмент працював ефективно, а підприємства приносили прибутки (курсив наш. – Ю. О.)»* [2].

Висновки з проведеного дослідження. Створення органу контролю пов'язане з певними ризиками. Наприклад, апарат управління підприємства може досягти домовленості з членами наглядової ради з метою встановлення повного контролю над підприємством та формуванням *ілюзії функціонування незалежного органу контролю*. У свою чергу, наглядова рада зображатиме перед власником (або уповноваженим органом – у випадку державної власності) видимість контролю, а керівник – видимість ефективного управління. Підприємство і надалі працюватиме неефективно, але чи обумовлений цей стан неправильним підходом? Ні, оскільки будь-яке рішення, яким би правильним воно не виявилось, *окрім власне свого змісту має враховувати й особливості, пов'язані з його реалізацією*.

Отже, вирішення вимагає не лише питання реформування системи управління з метою

інтеграції до неї наглядової ради, але і розробка механізму, який би забезпечував її (наглядової ради) незалежність та високу якість функціонування. Проте варто бути пильним для того, щоб уникнути появи «ефекту матрьошки», коли створюється наглядова рада для контролю за ефективністю управління підприємством, далі виникає необхідність у створенні окремого органу, який би контролював наглядову раду, потім – орган, який би контролював діяльність органу, створеного для контролю за наглядовою радою, і т. д.

Звісно, вже сам факт існування певного органу, який контролює ефективність управління підприємством, стримує керівництво від ухвалення швидких та сумнівних рішень, але у той же час одна лише ця обставина ще не забезпечує ефективного функціонування підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Встановлення цілей та оцінка роботи держкомпаній: досвід Норвегії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=93394419-a9a6-4f28-bb8a-dd14dbe53387>
2. Вступне слово Прем'єр-міністра Володимира Гройсмана на засіданні Кабінету Міністрів України від 9 листопада 2016 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=249474085&cat_id=244823857
3. Кількість юридичних осіб за організаційними формами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ukrstat.org/uk/edrpy/ukr/EDRPU_2016/ks_opfg/ks_opfg_0716.htm
4. Модин А. А. Организация и управление производственным процессом на промышленном предприятии / А. А. Модин, Е. Г. Яковенко. – М. : «Наука», 1972. – 297 с.
5. На громадське обговорення виноситься проект структури державної установи «Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dsesu.gov.ua/ua/regulatoryna-politika/hromadske-obhovoriuvannia/item/1660-na-hromadske-obhovorennia-vynosysia-proekt-struktury-derzhavnoi-ustanovy-tsentr-hromadskoho-zdorov-ia-ministerstva-okhorony-zdorov-ia-ukrainy>
6. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями [Текст] : монографія / Г. В. Назарова. – Х. : ІНЖЕК, 2004. – 420 с.
7. Статут державної установи «Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kmlc.gov.ua/wp-content/uploads/2014/02/nak-moz-604.doc>
8. Стратегію розвитку Укрпошти до 2020 року затвердило Мінінфраструктури [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrposhta.ua/strategiyu-rozvitku-ukrposhti-do-2020-roku-zatverdilo-mininfrastrukturi>
9. Як британським парламентарям піднімали зарплату [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://bbc.com/ukrainian/politics/2016/10/161024_mps_salary_uk_ko
10. Стратегічний план розвитку Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» до 2020 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : mtu.gov.ua/files/Стратегічний%20план%20Наказ%20190.pdf