

вом этапе функционирования новой организационной структуры при полной себестоимости сахара 580 долл. США/т и оптово-отпускной цене 670 долл. США/т уровень рентабельности составит 15 %, чистая прибыль – 18,5 млн. долл. США. Полученная прибыль будет распределена между свекловодами и переработчиками в соответствии с их затратами на производство сахара, что составит соответственно 63 % и 37 %. Таким образом, исследования показывают, что формирование финансово-промышленных групп способствует повышению конкурентоспособности отечественной продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынках, росту эффективности производства и обеспечению потребности государства в жизненно важных товарах.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Ильина З.М., Лагодич Л.В., Валуев В.В. Рынок продовольствия и сырья: б.сахар. – Минск: БелНИИЭИАПК, 1998. – 154 с.
2. Гусакоа В.Г., Ильина З.М., Лагодич Л.В. и др. Прогноз развития межрегиональных продовольственных и сырьевых связей и совершенствования внутриреспубликанского разделения труда. – Минск: БелНИИЭИАЭ, 2000. – 130 с.

УДК 658.512.22

В.В. Судник, аспирант; О.В. Савич, ассистент

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОРПОРАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ МЕХАНИЗМА ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

In the article it has been considered a different kinds of integrativ production structures and its effective organization structure.

В экономике существуют различные типы интеграционных формирований (корпораций), структура которых вносит свои особенности в экономический механизм оперативного управления ими. Рассмотрим основные типы корпораций:

**Холдинг.** Акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций, управляющая или контролирующая деятельность других компаний, предприятий по выполнению ими операций. Холдинговая компания может не владеть собственным производственным потенциалом и не заниматься производственной деятельностью.

**ФПГ.** Зарегистрированная в установленном порядке, в соответствующих ведомствах группа юридически независимых предприятий, финансовых и инвестиционных институтов, объединивших свои материальные ресурсы и капиталы для достижения общей экономической цели. Центральной (головной) компанией в ФПГ может быть как специализированная организация – "управляющая компания", так и входящее в группу производственное предприятие или объединение, банк, финансовая или страховая компания.

**Ассоциация.** Добровольное объединение физических и (или) юридических лиц с целью взаимного сотрудничества при сохранении самостоятельности и независимости входящих в объединение членов.

Эти типы корпораций объединяет то, что все они отличаются процессом формирования в качестве одного из объектов управления текущих активов (ТА) (рис. 1).

По нашему мнению, типом организационной структуры, позволяющим наиболее полно и эффективно реализовать принципы и механизм оперативного управления, является горизонтальная корпорация.

В настоящее время в поисках более высокой эффективности функционирования зарубежные корпорации перестраивают организационную структуру. Суть перемен состоит в стремлении использовать преимущества организаций со "сквозным" менеджментом перед менеджментом "вверх и вниз" в вертикально-ориентированной иерархии.

Модель горизонтальной корпорации (рис. 2) идет дальше, чем предшествующие модели; она в значительной степени уничтожает как иерархию, так и границы между подразделениями и функциями. Суть организации работы по принципу горизонтальной корпорации – создание "ядра" менеджеров по таким традиционным направлениям, как финансы, производство, людские ресурсы. Хотя и все остальные подразделения должны совместно участвовать в многопрофильных командах, работающих в таких ключевых процессах, как развитие видов продукции корпорации или маркетинг. В итоге организация может иметь лишь три или четыре управленческих уровня между высшим руководителем и персоналом, задействованным в производственном процессе.

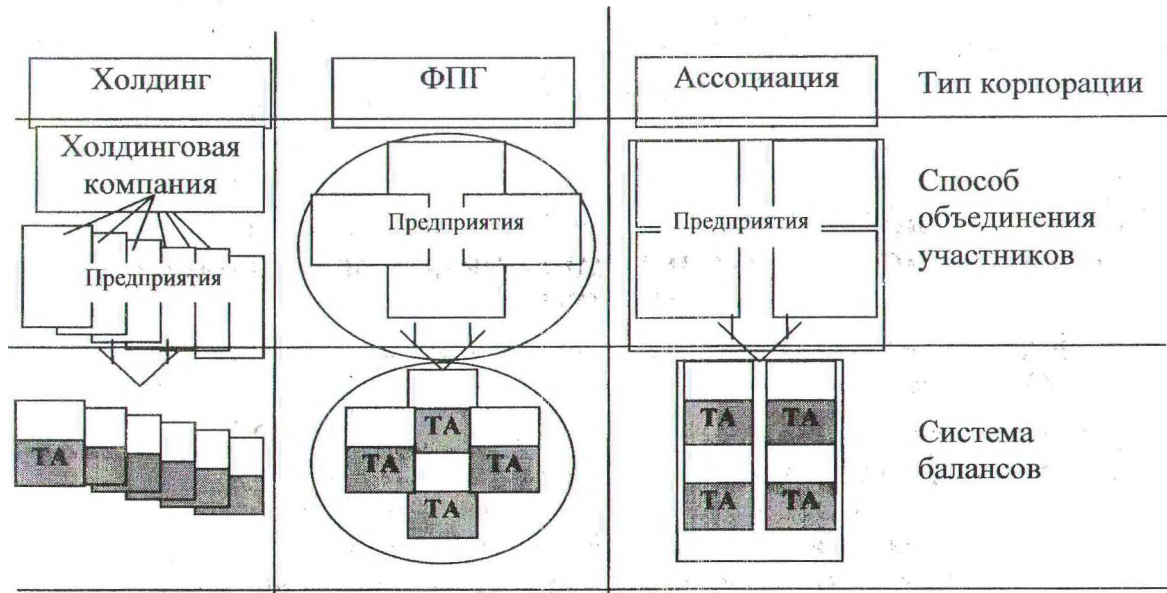


Рис. 1. Формирование консолидированных текущих активов корпораций различного типа

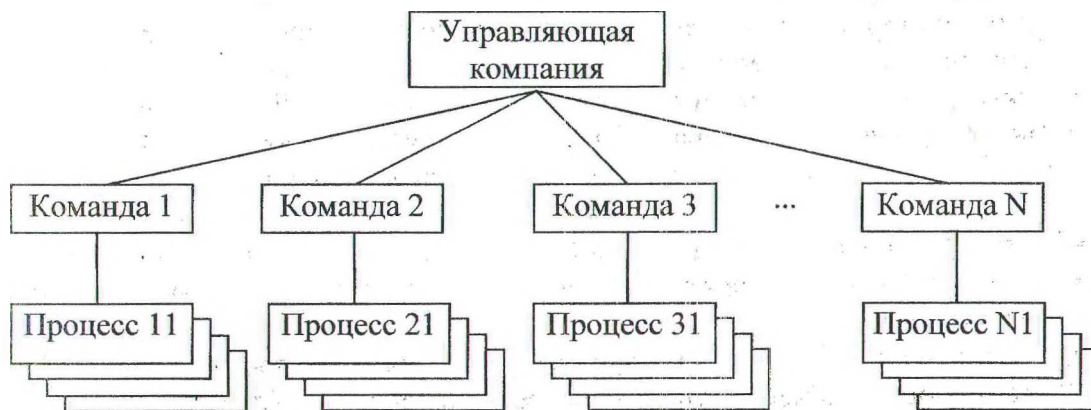


Рис. 2. Принципиальная схема горизонтальной корпорации

Корпорация организует разработку новых видов продукции по принципу процесса вместо, например, принципа узкой задачи, такой, как прогнозирование доли рынка для конкретного нового продукта.

Такой подход является весьма перспективным. Ибо в условиях переходной экономики невозможно полностью исключить воздействие людей. Нужно совершенствовать процессы и управлять только необходимой работой, иначе вскоре может наступить кризис. Такие радикальные изменения в организационной структуре корпорации, как нам представляется, позволяют получить значительный выигрыш в производительности, что особенно важно для отрасли.

Как правило, сегодняшние предприятия тратят огромное количество энергии на свою внутреннюю деятельность, например на управление взаимодействием между цехами или передачу информации снизу вверх и сверху вниз. Горизонтальная структура исключает большинство из этих действий и все ресурсы предприятий-участников корпорация фокусирует на потребителях.

Цель горизонтальной корпорации состоит в изменении узкого мышления специалистов, которые делали свою карьеру, взбираясь в вертикальной иерархии к верхней части функции. Сегодняшняя ситуация в экономике диктует новые условия. Теперь каждый сотрудник корпорации от работника конкретного предприятия до руководителя должен быть нацелен на производство как систему, в которой все функции неразрывны.

Тем не менее рано упразднить функциональный менеджмент. Поскольку ни одна компания до конца не исключила функциональную специализацию. И даже защитники новой модели не видят возможности обойтись без менеджеров производства или финансов. Имеются редкие случаи, когда организация полностью построена по вертикальному или горизонтальному принципу. В настоящее время большинство организаций являются гибридными. В связи с вышесказанным правление корпорации должно предоставлять максимум самостоятельности подразделениям, но при этом их контролировать.

Помимо чисто финансовых рычагов контроля за деятельностью подразделений, можно использовать и другие. Например, стратегический маркетинг, который, по нашему мнению, должен проводиться на уровне руководства корпорации. Основные стратегические решения по привлечению или исключению предприятий из состава программы принимаются дирекцией в интересах производства и продвижения на рынок того или иного конкретного продукта. Руководство может контролировать все экспортные заказы, в частности поставку оборудования через государственные организации.

Все это приводит к созданию условий для выхода предприятий-участников корпорации из кризиса и формирования предпосылок для успешного развития.