

проектного потенциала стивидорных компаний / Л.А. Павловская, В.А. Андриевская // Восточно-Европейский журнал передовых технологий, 2014. – №3(70). – С.49–54. 6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition / *Project Management Institute.* – 2013. – 589 p.

Bibliography (transliterated): 1. Kertsner, G. *Strategicheskoye planirovaniye dlya upravleniya proyektami s ispol'zovaniyem modeli zrelosti.* – Moscow: Kompaniya AyTi, DMK Press, 2003. Print. 2. Bushuêv, S.D., and O.S.Voytenko "Rozvitok metodologiy upravlinnya proyektami. Tezi dopovidey Ї mizhnarodnoi konferentsii "Upravlinnya proyektami u rozvitku suspil'stva. Upravlinnya proyektami vid bachennya do real'nosti". – Kyiv.: KNUBA, 2005. Print. 3. Rach, V.A., O.M. Medvedêva and O.V. Rossoshans'ka "Modelyuvannya kompetentnísogo upravlinnya rozvitkom sub'êktiv gosподaryuvannya z vikoristannyam kategorii "proyektnyi potentsial": zb. nauk. pr. *Upravlinnya proyektami ta rozvitok virobnitstva.* No. 1(25). Lugansk, 2008. Print. 4. Yaroshenko, R.F. *Proyektnoye finansirovaniye na potokovoy modeli proyektov. Upravleniye proyektami i razvitiye proizvodstva: Sb.nauch.rab,* No. 3 (27). Lugansk: izdvo VNU im. Dalja, 2008. Print. 5. Pavlovskaya, L.A., and V.A. Andriyevskaya "Metodicheskyy podkhod k otsenke proyektного potentsiala stividornykh kompaniy". *Vostochno-Yevropeyskiy zhurnal передovykh tekhnologiy,* No. 3(70). Kharkiv, 2014. Print. 6. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).* Fifth Ed. USA: *Project Management Institute,* 2013. Print.

Посмунла (received) 23.11.2014

УДК 658.114.5

А. Ю. КОПЕНЕВА, аспирант, ОНМУ, Одесса

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА К ВЫБОРУ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПРИ СОЗДАНИИ ДОБРОВОЛЬНЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

В статье представлена общая характеристика организационных структур управления. Проанализированы существующие формы объединений предприятий и организаций. Предложены варианты организационных структур, соответствующие специфическим характеристикам добровольных объединений, обоснована необходимость их изменения на протяжении жизненного цикла проекта создания объединения предприятий и организаций. Определены задачи дальнейших исследований в данном направлении.

Ключевые слова: добровольные объединения предприятий и организаций, организационная структура управления, проект, жизненный цикл проекта.

Введение. В современных экономических условиях можно наблюдать тенденцию объединения компаний, предприятий, организаций с целью ведения совместной хозяйственной деятельности или ее координации. В соответствии со статьей 70 ХК Украины предприятия имеют право на добровольных началах объединять свою хозяйственную (производственную, коммерческую, научно-исследовательскую и прочие виды) деятельность [1]. Главным признаком объединения предприятий является создание новой

хозяйственной единицы, которая имеет свою структуру. В зависимости от адекватности специфике объединения предприятий организационная структура может влиять на эффективность его деятельности.

Цель статьи. Целью исследования является анализ специфических характеристик существующих добровольных объединений предприятий и их влияния на выбор типа организационной структуры объединения.

Основной материал исследования. В соответствии с действующим законодательством в Украине могут создаваться и функционировать два типа объединений предприятий и организаций: добровольные и институциональные.

Добровольные объединения образуются вследствие того, что предприятия имеют право на добровольной основе объединять свою научно-техническую, производственную, коммерческую и другие виды деятельности, если это не противоречит действующему антимонопольному законодательству. Как свидетельствует мировой и отечественный опыт хозяйствования в условиях рыночной экономики, предприятия и другие первичные субъекты хозяйствования могут создавать разные по принципам и целям добровольные объединения, такие как ассоциация, картель, консорциум, концерн, корпорация, синдикат, трест, холдинг, промышленно-финансовая группа (ПФГ) (табл. 1) [1].

Таблица 1 – Формы объединений предприятий и организаций

Добровольные объединения	Определение
1	2
Ассоциация	- Договорное объединение, созданное с целью постоянной координации хозяйственной деятельности предприятий, которые объединились путем централизации одной или нескольких производственных и управленческих функций, развития специализации и кооперации производства, организации общих производств на основе объединения участниками финансовых и материальных ресурсов для удовлетворения преимущественно хозяйственных потребностей участников ассоциации. Ассоциация не имеет права вмешиваться в хозяйственную деятельность предприятий - участников ассоциации [1]. - Объединение на основе договора двух или нескольких фирм в целях совершения определенных сделок. Договаривающиеся стороны формируют общий капитал и делят прибыль пропорционально вкладу каждой стороны. Ассоциация не несет ответственность по результатам сделок. В ряде случаев она не является юридическим лицом [2].

1	2
Картель	<p>- Ассоциация независимых фирм, производящих однотипную продукцию, для достижения контроля над рынком. Признаки картеля: договорной характер образования, юридическая самостоятельность членов, совместная деятельность на рынке [2].</p> <p>- Типичная форма монополии, действующей в странах с рыночной экономикой в скрытом виде, несмотря на антимонопольное законодательство. Участники картеля сохраняют коммерческую, производственную и юридическую самостоятельность [3].</p>
Консорциум	<p>- Временное уставное объединение предприятий для достижения его участниками определенной общей хозяйственной цели (реализации целевых программ, научно-технических, строительных проектов и т.п.). Консорциум использует средства, которыми его наделяют участники, централизованные ресурсы, выделенные на финансирование соответствующей программы, а также средства, которые поступают из других источников, в порядке, определенном его уставом. В случае достижения цели его создания консорциум прекращает свою деятельность [1].</p>
Концерн	<p>- Уставное объединение предприятий, с централизацией функций научно-технического и производственного развития, инвестиционной, финансовой, внешнеэкономической и другой деятельности. Участники концерна наделяют его частью своих полномочий, в том числе правом представлять их интересы в отношениях с органами власти, другими предприятиями и организациями [1].</p> <p>- Форма объединения юридически самостоятельных предприятий посредством различных договоров, персональных уний, патентно-лицензионных соглашений, финансовых связей, производственной деятельности. Контроль за деятельностью концерна осуществляет головная компания [2].</p>
Корпорация	<p>- Договорное объединение, созданное на основе объединения производственных, научных и коммерческих интересов предприятий, которые объединились, с делегированием ими отдельных полномочий централизованного регулирования деятельности любого из участников органам управления корпорации [1].</p> <p>- Совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права – юридическое лицо. Чаще всего корпорации организуются в форме акционерного общества [4].</p>

1	2
Синдикат	<p>- Форма объединения предпринимателей, которое берет на себя осуществление коммерческой деятельности в целом при сохранении производственной и юридической самостоятельности входящих в него членов [2].</p> <p>- Форма объединения предприятий, в которых сохраняется юридическая и производственная самостоятельность, а коммерческая теряется. Синдикат централизует всю коммерческую деятельность участников объединения, включая определение цен, объемов поставок и сбыта [3].</p>
Трест	<p>- Объединение предприятий в единый производственный комплекс, при котором они теряют свою юридическую и хозяйственную самостоятельность. Тресты отличаются от других объединений сравнительной однородностью производимой продукции, либо включают предприятия с последовательными ступенями обработки сырья [2].</p> <p>- Форма объединения хозяйствующих субъектов, при котором все участники теряют свою коммерческую и производственную самостоятельность и подчиняются единому органу управления трестом [3].</p>
Холдинг	<p>- Корпорация, компания, головное предприятие, управляющее деятельностью или контролирующее деятельность других предприятий, компаний. В зарубежной практике холдинговая компания занимает ведущее положение благодаря обладанию пакетом акций контролируемых ею предприятий, фирм. При этом сама холдинговая компания может не владеть собственным производственным потенциалом и не заниматься производственной деятельностью [4].</p> <p>- Акционерное общество, которое владеет, пользуется и распоряжается холдинговыми корпоративными пакетами акций (долей, паев) двух или более корпоративных предприятий [5].</p>
ПФГ	<p>- Объединение юридически самостоятельных фирм различных отраслей, во главе которого стоит один или несколько банков. Банки распоряжаются денежным капиталом фирм, входящих в финансовую группу [2].</p> <p>- Объединение, в которое могут учреждения и организации всех форм собственности, имеющие целью получение прибыли, и которое создается по решению Правительства Украины на определенный срок с целью реализации государственных программ развития приоритетных отраслей производства и структурной перестройки экономики Украины, включая программы согласно межгосударственным договорам, а также производства конечной продукции [6].</p>

Необходимым условием эффективной деятельности предприятия и организации является рациональное построение различных структур, а том числе и организационной структуры [7; 8]. В зависимости от специфических характеристик деятельности объединений предприятий могут обладать соответствующим типом организационной структуры.

Организационные структуры подразделяют на жесткие (иерархические, бюрократические, механические) и гибкие (адаптивные, органические, адхократические). К жестким структурам управления относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная. Гибкие структуры различают: кросс-функциональные (бригадные), проектные, матричные, многомерные, сетевые и др. Каждый тип структуры обладает как определенными достоинствами, так и недостатками, широко представленными в современной научной литературе [3].

От выбора типа организационной структуры добровольных объединений в значительной степени зависит результативность его деятельности. Любые предприятия и организации в процессе создания и развития ориентируется на достижение вполне определенных целей, поэтому и организационная структура является преднамеренно и целенаправленно созданной и ориентированной на достижение установленных целей. Добровольные объединения представляют собой сложные многоцелевые, многофункциональные формы интеграции, применить к которым вышеперечисленные структуры в чистом виде практически невозможно.

Анализ особенностей добровольных объединений позволил выделить типы организационных структур, наиболее подходящие тому или иному виду объединения (табл. 2). В зависимости от таких характеристик, как вид деятельности объединения, условия интеграции предприятий, цели создания объединения, а также ограничения коммерческой и некоммерческой деятельности, можно построить организационную структуру, позволяющую наиболее полно учесть особенности объединения и достичь максимально возможных результатов совместной деятельности.

Таблица 2 – Специфические характеристики добровольных объединений

Добровольные объединения	Вид деятельности	Условие интеграции	Цель создания	Ограничения	Организационная структура
1	2	3	4	5	6
Ассоциация	производственный	объединение финансовых и материальных ресурсов	координация хозяйственной деятельности	невмешательство в хозяйственную деятельность участников	функциональная, линейно-функциональная

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6
Картель	коммерческий	объединение нескольких предприятий одной отрасли	сбыт продукции	сохранение коммерческой, производственной и юридической самостоятельности	дивизиональная
Консорциум	производственный	объединение финансовых и материальных ресурсов	реализация проектной деятельности	прекращает свою деятельность в случае достижения цели	проектная, матричная
Концерн	производственный, коммерческий	объединение на основе добровольной централизации и функций	завоевание новых секторов рынка	сохранение юридической самостоятельности, но финансовый контроль в подчинение головной компании	линейно-функциональная, дивизиональная
Корпорация	производственный, коммерческий, научно-исследовательский	объединение финансовых и материальных ресурсов	консолидация производственно-хозяйственной деятельности	сохранение производственной самостоятельности	функциональная, линейно-функциональная
Синдикат	производственный	объединение договорными отношениями	сбыт продукции	сохранение производственной и юридической самостоятельности	дивизиональная
Трест	производственный, коммерческий	объединение финансовых и материальных ресурсов	централизация производственной и коммерческой деятельности	потеря производственной, коммерческой и юридической самостоятельности и подчинение головной компании	дивизиональная

1	2	3	4	5	6
Холдинг	производственный, коммерческий, научно-исследовательский	объединение финансовых и материальных ресурсов	завоевание новых секторов рынка, реализация программ развития	не занимается производственной деятельностью, подчинение головной компании	дивизиональная, проектная, матричная
ПФГ	производственный, коммерческий, научно-исследовательский	объединение финансовых и материальных ресурсов	завоевание новых секторов рынка, реализация программ развития	сохранение юридической самостоятельности, подчинение головной компании	дивизиональная, проектная, матричная

Создание добровольного объединения предприятий можно рассматривать в разрезе современной методологии управления проектами как соответствующий проект с присущими любому проекту особенностями. С позиций ситуационного подхода можно не только построить оптимальную структуру управления объединением, но и изменять ее в зависимости от изменения внутренних и внешних характеристик объединения на протяжении жизненного цикла данного проекта, что позволит, в свою очередь, значительно повысить эффективность управления объединением, и, как следствие, улучшить результативность его деятельности.

Выводы. Проведенный анализ видов добровольных объединений предприятий и типов организационных структур позволил выделить специфические особенности определенных видов объединений и, в зависимости от них, поставить в соответствие каждому из объединений тот или иной тип организационной структуры. Создание объединения предприятий можно рассматривать как проект, следовательно, необходимо применение инструментария методологии управления проектами для повышения его результативности. Учитывая динамичность условий реализации данного проекта, необходимо осуществлять изменения организационной структуры объединения на протяжении его жизненного цикла.

Список литературы: 1. Хозяйственный кодекс Украины / Верховная Рада Украины Кодекс Украины, Закон, Кодекс от 16.01.2003 № 436-IV. – Режим доступа : <http://zakon4.rada.gov.ua/Laws/show/436-15>. – Дата обращения : 14 мая 2014. 2. Коноплицкий В., Филина А. Это - бизнес. Толковый словарь экономических терминов / В. Коноплицкий, А. Филина. – М. : «Альтерпресс», 1996. – 448 с. 3. Виноградські М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації : Навч. посіб. для студ. екон. спец. Вузів / М. Д. Виноградські, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : "КОНДОР", 2004. – 598 с. 4. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг,

Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с. 5. Закон Украины про холдинговые компании от 13.03.2012 г. N 4498-VI, ст.1. – Дата обращения : 14 мая 2014. 6. Закон Украины о промышленно-финансовых группах от 21.05.1996 г (згідно з Постановою Верховної Ради України від 21.11.1995 р. N 438/95-ВР), ст. 1. – Дата обращения : 14 мая 2014. 7. Щепкин А. В. Внутрифирменное управление (модели и методы) / А. В. Щепкин. – М. : ИПУ РАН, 2001. – 80 с. 8. Сафронова Н. А. Экономика предприятия : Учебное пособие. / Под ред. проф. Н. А. Сафронова. – М. : «Юристъ», 1998. – 584 с. 9. Типовые организационные структуры предприятий – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/>. – Дата обращения: 25 августа 2014.

Bibliography (transliterated): 1. *Hozyaystvennyj kodeks Ukrainy. Verhovnaya Rada Ukrainy Kodeks Ukrainy, Zakon, Kodeks ot 16.01.2003. 436-IV.* Web. 14 May 2014 <<http://zakon4.rada.gov.ua/lavs/shou/436-15>> 2. Konoplikiy, V., and A. Filina *Eto - biznes. Tolkovyj slovar' ekonomicheskikh terminov.* Moscow: Al'terpress, 1996. Print. 3. Vinograd'ski, M. D., A. M. Vinograd'ska and O. M. Shkanova *Menedzhment v organizatsii. Navch. posib. dlya stud. ekon. spets. Vuziv.* Kiev: "KONDOR", 2004. Print. 4. Rayzberg, B. A., L. Sh. Lozovskiy and Starodubtseva E. B. *Sovremennyj ekonomicheskij slovar.* 2nd ed. Moscow: INFRA-M, 1999. Print. 5. *Zakon Ukrainy pro holdingovye kompanii ot 13.03.2012 g. N 4498-vy, st.1.* Web 14 May 2014. 6. *Zakon Ukrainy o promyshlennofinansovyh gruppah ot 21.05.1996 g (zgidno z Postanovoyu Verhovnoi Radi Ukraini vid 21.11.1995 r. N 438/95-VR), st. 1.* Web. 14 May 2014. 7. Schepkin, A. V. *Vnutrifirmennoe upravlenie (modeli i metody).* Moscow: IPU RAN, 2001. Print. 8. Safronova, N. A. *Ekonomika predpriyatiya.* Uchebnoe posobie. Moscow: Yurist, 1998. Print. 9. *Tipovye organizatsionnye struktury predpriyatiy.* Web 25 August 2014 < <http://vvv.tsfin.ru>>.

Поступила (received) 23.11.2014

УДК 65.013

М. В. ЛАЗАРЕВА, аспирант, КНУБА, Киев

ВЫБОР СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ДОВЕРИЕМ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСПЕХА ПРОЕКТОВ

Рассматривается проблема влияния доверия в организации на результаты проектов, которую можно оценить с помощью ключевых показателей эффективности и факторов успеха проектов. Определены ключевые индикаторы оценки доверия в управлении проектами. Приведена модель влияния доверия на успех проектов. Определена стратегия управления доверием для обеспечения успеха проектов.

Ключевые слова: доверие, успех проектов, результаты проектов, стратегия управления доверием, ключевые показатели эффективности проектов, ключевые факторы успеха проектов, коэффициенты доверия.

Введение. Важнейшее условие для эффективного функционирования системы – наличие доверия в этой системе. Руководство организации несет ответственность за формирование и поддержание высокого уровня доверия.

© М. В. Лазарева, 2015