

УДК 338.45:622.324

Ліліана ГОРАЛЬ

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНОЇ КОМПАНІЇ

*Резюме.* З метою оптимізації організаційної структури вертикально-інтегрованої компанії здійснено аналіз структури НАК «Нафтогаз України» і відзначено її збільшення в порівнянні з 2011 роком. В управлінні компанією значна роль відведена державному регулюванню, що зменшує ефективність управлінських рішень її суб'єктів. Перераховано методи державного управління в нафтогазовій галузі і вказано на необхідність проведення реструктуризації нафтогазової галузі в кризових умовах господарювання. Підтримано думку про необхідність виділення зі складу НАК «Нафтогаз» ПАТ «Укртрансгаз» у фінансово самостійну структуру. Запропоновано перелік рекомендацій щодо формування організаційної структури.

*Ключові слова:* організаційна структура, ефективність, рекомендації, аутсорсинг.

Liliana HORAL

## CONCEPTUAL FOUNDATION OF VERTICALLY INTEGRATED TRANSFORMATION OF COMPANY'S ORGANIZATIONAL STRUCTURE

*Summary.* In order to optimize the organizational structure of a vertically integrated company the structure of «Naftogaz Ukraine» is analyzed and its increase in comparison with the 2011 year is noted. A significant role in company management is assigned to government regulation that reduces the effectiveness of management decisions of its subjects. Methods of public administration in the oil and gas industry are listed and the need for restructuring the oil and gas industry in crisis management is stated. The list of recommendations for the formation of the organizational structure is suggested. It is given the definitions of vertically integrated structure and benefits of its formation, such as savings on transaction costs, asymmetric information about the quality of equipment, increasing profits, the desire of companies to reduce the pressure of government regulation, the use of an effective system of price discrimination, the desire to reduce the loss of monopoly power. The idea of the need to separate out from NJSC «Naftogaz» an individual financial structure PJSC «Ukrtransgaz» is supported. The author proposes to withdraw beyond the enterprise a number of tasks that require costly and qualified personnel, using the mechanism of outsourcing for providing flexible organizational structure and for motives of economic feasibility.

*Key words:* organizational structure, efficiency, recommendations, outsourcing.

**Постановка проблеми.** Складні умови періоду ринкових перетворень, які переживає Україна, актуалізують роль людського чинника у виробничому процесі, що вимагає нового підходу до організаційного проектування на промислових підприємствах. Одним із основних засобів підвищення ефективності господарського механізму є вдосконалення організаційних форм і структур управління підприємством. Для вирішення цього завдання суттєву роль відіграє аналіз організаційних структур підприємства та їх застосування на практиці. Сучасні промислові підприємства характеризуються великим різноманіттям використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, поєднанням багатьох видів процесів, зібраних в єдину систему, яка має певні властивості, закономірності та зв'язки. Тому гострою проблемою багатьох підприємств в умовах конкуренції стає формування ефективної структури управління, яка мобільно і за короткі терміни реагувала б на зміни як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках збуту продукції. Постійно виникає необхідність в удосконаленні організаційної структури підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням проблематики організаційної структури управління та визначенням її ефективності займалося багато вчених, зокрема А. Алавердова, О. Амоша, А. Бандурина, О. Гетьман, І. Герчикова, В. Городнов, А. і М. Жемчугови, Г. Клейнер, М. Лапуста, О. Лебедев, М. Мескон, Н. Ніколаєнко, О. Олексюк О., А. Чернявський, Г. Швиданенко та ін. Вагомий внесок у розроблення проблеми проектування та розвитку організаційних структур управління внесли також такі закордонні вчені, як П. Друкер, І. Ансофф, А. Гарднер, М. Вебер, Д. Гібсон, Т. Коно, Р. Холл, А. Хоскінс та інші. Проте кількість наукових публікацій з питань організаційних структур управління підприємствами, проблема трансформації вертикально-інтегрованої структури та її ефективність залишається маловивченою.

**Виклад основного матеріалу.** Організаційна структура управління будь-яким суб'єктом господарювання – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів. В організаційній структурі суб'єктом господарювання кожен її елемент (виробничий або управлінський підрозділ) має певне місце й відповідні зв'язки з іншими елементами, які поділяються на лінійні, функціональні та міжфункціональні [1].

У практиці господарювання можуть застосовуватися кілька типів організаційних структур залежно від масштабів діяльності, виробничо-технологічних особливостей, стратегічних і поточних завдань діяльності підприємства (фірми). Вибір організаційної структури управління виробництвом завжди є сферою компетенції вищого керівництва організації, але керівники середнього та нижнього рівнів повинні знати організаційну структуру, так як вона визначає відносини між елементами організації.

Недоліки в системі внутрішнього управління підприємством у більшості випадків є причиною виникнення кризової ситуації. Вихід підприємства з кризового стану вимагає чіткого проведення реструктуризації управління, розроблення стратегії антикризового управління, стратегії виживання. Для цього потрібні створення гармонійно узгодженої структури, пропорційність обсягів влади та відповідальності кожного з учасників конфігурації на підприємстві [2].

Передкризову ситуацію ми спостерігаємо вже тривалий час із вертикально-інтегрованою компанією НАК «Нафтогаз України». Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» є провідним підприємством паливно-енергетичного комплексу, однією з найбільших компаній України. Вона здійснює повний цикл операцій з розвідки та розроблення родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, постачання природного і скрапленого газу споживачам. Понад 90% нафти і газу в Україні видобувається підприємствами компанії. Крім суто комерційної діяльності, компанія виконує важливу соціальну роль, забезпечуючи населення, бюджетні установи та комунальних споживачів природним газом за цінами, які встановлює держава [3].

У складі НАК «Нафтогаз України» функціонують 17 основних дочірніх підприємств і товариств з різними формами власності, що забезпечують виконання повного циклу upstream і downstream операцій у нафтогазовій промисловості. Це – ПАТ «Укргазвидобування», ПАТ «Укртранснафта», ПАТ «Укрнафта», ПАТ «Укртрансгаз», ДАТ «Чорноморнафтогаз», ДК «Газ України», ДП ЛКВО, ДП «Укрнафтогазкомплект», ДП «Науканафтогаз», ДП «Укравтогаз», ДП «Укргазобслуговування», ДП «Будівельник», ДП «Нафтогазбезпека», ДП «Закордоннафтогаз», ДП «Вуглесинтезгаз України», Філія «Метрологічний центр», Філія «Дирекція з будівництва» (рис.1). Слід відзначити, що з 2011 року дана компанія збільшила кількість структурних одиниць з 11 до 17, при цьому результати її фінансової діяльності значно погіршилися, що негативно відобразилось на її суб'єктах.

В управлінні підприємствами нафтогазової промисловості значна роль відведена державному регулюванню як основній формі регламентації діяльності монополіста НАК «Нафтогаз України», яке здійснюють Національна комісія регулювання електроенергетики, Міністерство економічного розвитку і торгівлі, Міністерство енергетики та вугільної промисловості. Функції контролю за діяльністю підприємств галузі покладені на Антимонопольний комітет України.

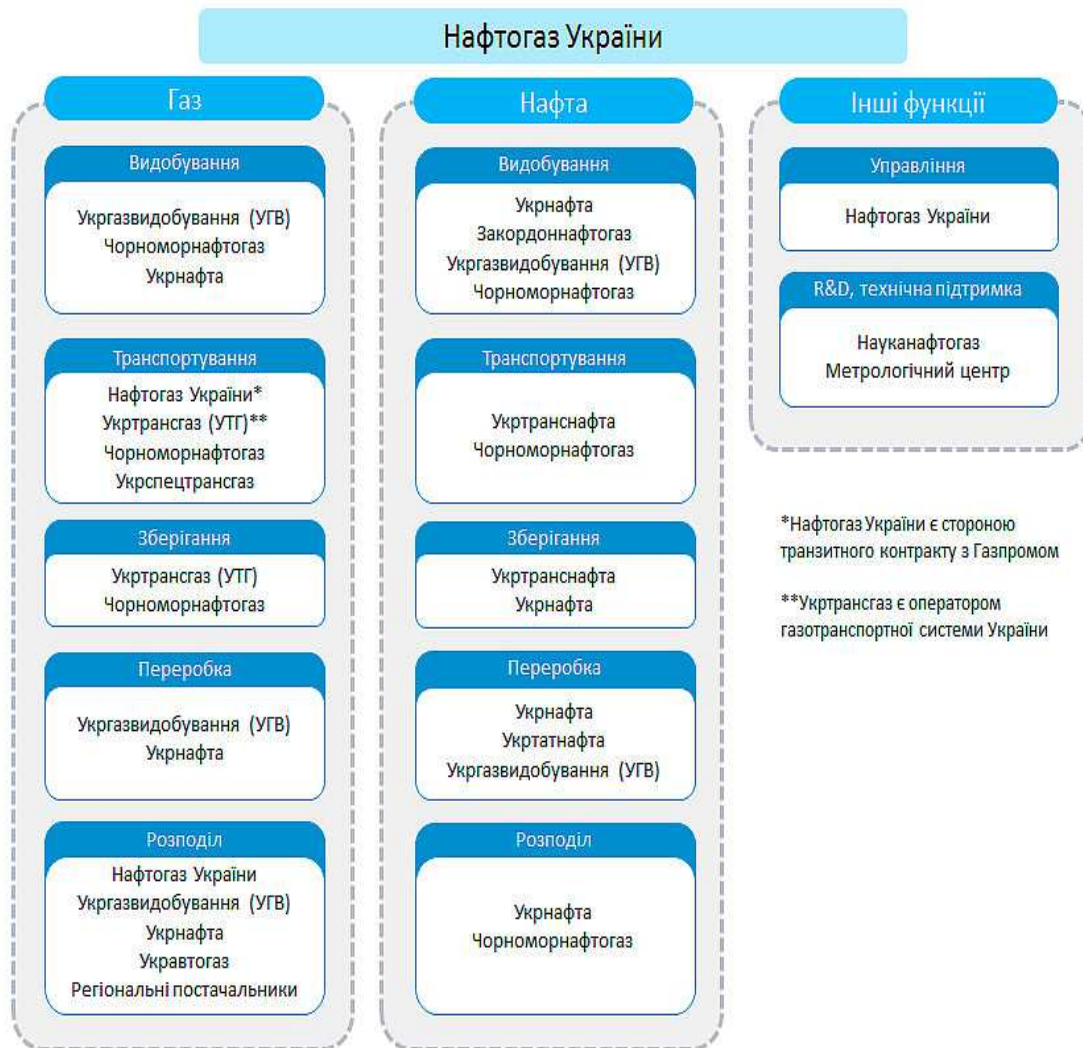


Рисунок 1. Структура вертикально-інтегрованої компанії згідно з [3]

Figure 1. The structure of a vertically integrated company, according to [3]

Методи державного управління в галузі зводяться до:

- прямих: через економічні та організаційно-правові методи регулювання, зокрема через встановлення фіксованих цін, граничних рівнів цін, граничних нормативів рентабельності, регулювання обсягу транспортування газу та його розподілу (обов'язкове газопостачання певним групам споживачів, встановлення лімітів споживання газу), надання дотацій підприємствам та субсидій споживачам, державного прогнозування на довго-, середньо- та короткотермінову перспективу;
- опосередкованих: через економічні та правові методи управління;
- економічних: через ставки податків, митні тарифи, норми амортизації;

- правових: через систему законів та законодавчих актів, що регламентують діяльність суб'єктів газового ринку (закони України «Про ціни і ціноутворення», «Про трубопровідний транспорт», «Про засади функціонування ринку природного газу», «Про енергозбереження», «Про природні монополії», Кодекс України про надра);

- індикативних: непрямого, опосередкованого впливу, який має орієнтований, рекомендаційний характер (науково-методичне забезпечення розвитку інфраструктури ринку газу та його координації) [4].

Необхідність проведення реструктуризації нафтогазової галузі зумовлена неможливістю зберігати стару структуру компанії в нових (кризових) умовах господарювання. Об'єкти даної галузі, крім індивідуальних особливостей, мають загальні недоліки:

- надпотужності основного та допоміжного виробництв (відносно тих ринків, що зараз існують);

- відсутність гнучкості виробництва (за рахунок високої концентрації і спеціалізації);

- орієнтація та залежність від конкретних постачальників і споживачів (сформованих у часи розвитку галузі);

- надмірна централізація управління, наявність елементів бюрократизму в керівництві;

- надлишок персоналу (як результат низького рівня технології виробництва і управління, організації виробництва та праці, кваліфікації, що відобразилось на рівні продуктивності праці);

- недооцінювання питань маркетингу і збуту, фінансів, управління персоналом тощо.

Вертикальна інтеграція – це поєднання фірм, що пов'язані єдиним технологічним ланцюгом, злиття компаній, що займаються виробництвом на різних стадіях технологічного ланцюга та встановлення контролю над ними з боку однієї компанії. Основними спонукальними мотивами вертикальної інтеграції є економія на трансакційних витратах, асиметричність інформації щодо якості обладнання, збільшення прибутків, за рахунок «подвійної надбавки», прагнення підприємств зменшити тиск державного регулювання, використання ефективної системи цінової дискримінації, прагнення зменшити втрати від монопольної влади [5].

М. Аделман вважає, що компанію можна назвати вертикально-інтегрованою, якщо у її межах відбувається переміщення товару, який міг би бути проданим на ринку без подальшої переробки. Тобто передбачається повний контроль фірми над кількома стадіями виробництва [6]. Як бачимо з рис.1, у системі НАК «Нафтогаз України» ПАТ «Укртрансгаз» випадає з логіки вертикальної інтеграції як компанія, яка є оператором газотранспортної системи. Отже, здійснює тільки послуги з транспортування природного газу від видобувної компанії до споживача, не змінюючи при цьому фізичних властивостей товару.

Вважаємо, що за результатами глибокого аналізу ефективності організаційної структури НАК «Нафтогаз України» [7], а також опираючись на рекомендації [4], слід розпочати реструктуризацію з виокремлення ПАТ «Укртрансгаз» зі структури НАКу на правах самостійного юридичного суб'єкта, що дасть можливість ефективного розвитку газотранспортної галузі через зростання інвестиційної привабливості. При цьому теж виникає необхідність в його реструктуризації, про що ми вже говорили на сторінках цього наукового журналу [8].

Можна констатувати, що нині держава бере активну участь у реструктуризації системи управління газотранспортною системою щодо розвитку ринкових відносин

між суб'єктами газового ринку країни. Однак при цьому доволі повільно розв'язуються проблеми, пов'язані з ефективністю використання газу як стратегічного продукту України. У газовій промисловості виникло багато нових проблем, вирішення яких потребує нових підходів стосовно управління власністю, забезпечення механізмів контролю за раціональним використанням газу як стратегічного продукту України, вдосконалення економічних відносин між суб'єктами газових ринків.

Метою діяльності підприємств магістрального транспорту газу є безперервне постачання газу споживачам. Принцип економічності (раціональності) в існуванні газотранспортних підприємств вимагає від них максимального раціонального використання виробничих факторів при наданні послуг газопостачання. Загалом він передбачає можливість двох альтернативних підходів: 1) технічну мінімізацію – транспортування визначеної кількості природного газу з мінімальними витратами виробництва; 2) максимізацію випуску – за наявних ресурсів виробництва необхідно транспортувати максимальну кількість природного газу. Для магістрального транспортування природного газу в часи виникаючого дефіциту енергоносіїв оптимальним буде максимізація обсягів транспортованого газу за існуючих виробничих ресурсів. При цьому слід мати на увазі, що всі ресурси потребують належної експлуатації, догляду та відтворення.

Професійно вміле застосування економічних, соціально-психологічних та організаційних методів управління здебільшого забезпечує достатньо ефективне господарювання. При формуванні нової структури управління ПАТ «Укртрансгаз» доцільно врахувати такі рекомендації:

- для управління оперативною діяльністю, забезпечення виробництва та реалізації завдань технічного розвитку УМГ потрібен чіткіший поділ функцій директора з виробництва і головного інженера:

- для забезпечення ефективного функціонування УМГ потрібен чіткий розподіл функцій фінансової служби і бухгалтерії;

- забезпечення розроблення нових напрямів діяльності ПАТ «Укртрансгаз» вимагає створення служби управління змінами, основним завдання якої має стати організаційне забезпечення адаптації виробництва і технологічного процесу до мінливих ринкових умов;

- переорієнтація служби управління якістю УМГ на кінцевого споживача;

- створення повноцінної служби для роботи з персоналом, особливо стосовно мотивації й атестації персоналу, а також пошуку та підготовки висококваліфікованих кадрів.

Для надання гнучкості організаційній структурі й керуючись мотивами економічної доцільності, можна винести (частково) за межі підприємства ряд завдань, що вимагають великих витрат і кваліфікованих кадрів, використовуючи при цьому механізм аутсорсингу.

С. Календжян сформулював основні причини делегування бізнес-процесів зовнішньому виконавцю, а саме:

- зниження витрат, оскільки утримання в штаті висококваліфікованих спеціалістів за умови їх низького завантаження є фінансово не вигідним для підприємства;

- підвищення якості виконання функцій, оскільки спеціалізована зовнішня компанія-аутсорсер використовує професіоналів високої кваліфікації та сучасну технологію [9].

Звичайно, до таких причин можна віднести ще й перерозподіл витрат, ресурсів, функцій. Але зрозуміло, що застосування аутсорсингу дозволяє підвищувати ефективність діяльності підприємств при мінливих економічних умовах. Основними

завданнями для компаній-аутсорсерів на підприємствах магістрального транспорту газу можуть бути:

- маркетингові дослідження;
- трастове управління тимчасово вільними ресурсами;
- заходи щодо податкового планування;
- управління майном;
- розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів;
- охорона об'єктів.

Ці завдання для ПАТ «Укртрансгаз» вирішує НАК «Нафтогаз України». Але надання більшої самостійності підприємству у прийнятті рішень, виділення УМГ у фінансово-самостійні структури, покращення якості управління приведе до підвищення конкурентоспроможності газотранспортної системи України.

**Висновки.** Реструктуризація вертикально-інтегрованої структури передбачає зменшення вертикальних зв'язків, що обтяжують суб'єктів даної структури надлишком інформаційного управління та зменшують рівень самостійності у прийнятті ефективних рішень. Відокремлення ПАТ «Укртрансгаз» від НАК «Нафтогаз України» дозволить забезпечити реалізацію необхідних функцій управління, що сприятиме розвитку та забезпеченню поточної діяльності промислового підприємства.

**Conclusions.** Thus, the restructuring of vertically integrated structure allows for reducing vertical and aggravating subjects of surplus information management structure and reduce the level of autonomy in making effective decisions. Separation of PJSC «Ukrtransgaz» from «Naftogaz Ukraine» will ensure the implementation of necessary control functions to facilitate the development and provision of ongoing industrial enterprise.

#### **Використана література**

1. Уманців, Г.В. Холдингові компанії та промислово-фінансові групи у сучасній економіці [Текст] / Г.В. Уманців. – К.: ВІРА-Р, Альтпрес, 2004. – 429 с.
2. Петренко, С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства [Текст] / С.А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – №1(3). – Том 2.
3. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.naftogaz.com>
4. Дутчак, В. Аналітичний огляд нафтогазових транснаціональних компаній, що працюють в Україні [Текст] / В. Дутчак // Нефть и газ. – 2002. – №4(40). – С.96–109.
5. Ігнатюк, А. Вертикально інтегровані структури на галузевих ринках України [Текст] / А. Ігнатюк // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. – Серія «Економіка». – 2009. – №109. – С.19–23.
6. Adelman, M. Concept and statistical measurement of vertical integration [Text] / M. Adelman // Business Concentration and Price Police. Princeton: Princeton University Press, 1955. – P.345.
7. Гораль, Л.Т. Реструктуризація газотранспортної галузі – одна з умов покращення економічного стану України [Текст] / Л.Т. Гораль // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль. Науковий журнал ТДЕУ: випуск 16/ за ред. докт. екон. наук. І.Д. Фаріона - Тернопіль: Економічна думка, 2007. – С.61–66
8. Гораль, Л.Т. Шляхи реформування організаційної структури підприємств газотранспортної системи України [Текст] / Л. Гораль // Галицький економічний вісник, 2011. – №3(32). – С.11–17.
9. Календжян, С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян. – М.: Дело, 2003. – 272 с.

*Отримано 11.02.2015*