

CONSTRUCTION OF VERTICAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR CREATION OF ASSOCIATIONS

T. Mostenska, V. Kudyna

National University of Food Technologies

Key words:

*Organizational structures
Vertical mergers
Management
Structural units*

Article history:

Received 04.08.2015
Received in revised form
27.08.2015
Accepted 09.09.2015

Corresponding author:

T. Mostenska
E-mail:
npnft@ukr.net

ABSTRACT

The article investigates the features of vertical organizational structures when creating associations. The parameters determining the allocation of structural units and individual units, which should be considered when creating integrated vertical mergers, are defined. The factors influencing the choice of the type of organizational structure and the possibility to increase the efficiency of interaction with the market by improving the organizational structure are characterized. The organizational structure has been analyzed from the point of view of strengthening the competitive position of an integrator. The conclusion is made about the possibility of improving the market stability of the integrated structure due to the increase of management efficiency by reducing the price of products to the final consumer as a result of the reduction in the value chain of the organizational structure of the vertical type.

ПОБУДОВА ВЕРТИКАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПРИ СТВОРЕННІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

Т.Л. Мостенська, В.В. Кудіна

Національний університет харчових технологій

У статті досліджено особливості побудови вертикальних організаційних структур при створенні об'єднань. Обґрунтовано параметри визначення виділення структурних підрозділів і необхідність включення окремих підрозділів при створенні інтегральних вертикальних об'єднань. Визначено чинники впливу на вибір типу організаційної структури та можливість зростання ефективності взаємодії з ринком за рахунок покращення організаційної структури. Охарактеризовано організаційну структуру з позиції підсилення конкурентної позиції інтегратора. Зроблено висновок щодо можливості підвищення ринкової стійкості інтегрованої структури за рахунок зростання ефективності управління через зменшення ціни продукції для кінцевого споживача як результату скорочення ланцюга вартості в організаційній структурі вертикального типу.

Ключові слова: організаційні структури, вертикальні об'єднання, управління, структурні підрозділи.

Постановка проблеми. Вивчення практики діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств свідчить про велику різноманітність організаційних структур.

Основними чинниками, що визначають тип, складність та ієрархічність організаційної структури підприємства, є масштаб виробництва й обсяг продажу; номенклатура продукції, що випускається; складність і рівень уніфікації продукції; рівень спеціалізації, концентрації, комбінування і кооперування виробництва; ступінь розвитку інфраструктури регіону; міжнародна інтегрованість підприємства тощо [1, с. 192].

Розвиток підприємств харчової промисловості останнім часом відбувається як результат об'єднань підприємств. Створюються нові об'єднання у вигляді холдингів, договірних об'єднань інших типів. Інтеграційні об'єднання мають вищу ефективність, характеризуються більш чіткою організацією технологічного, виробничого й управлінського циклів. Створення інтеграційних структур відбувається як за вертикальним принципом, так і за горизонтальним.

Створення інтеграційних вертикальних об'єднань обумовлене дією різноспрямованих чинників, у тому числі і зовнішнього середовища. Інтеграція дозволяє забезпечити більшу ринкову стійкість, підвищити конкурентоспроможність продукції й підприємства. Залежно від напрямку інтеграції вертикальні об'єднання поділяють на інтеграцію «вперед», або пряму інтеграцію, що передбачає поєднання виробництва та збуту, та інтеграцію «назад», або зворотну інтеграцію, коли об'єднується виробництво з попередніми стадіями технологічного ланцюга, каналами товароруку, торговельними підприємствами.

Вертикальні інтеграційні об'єднання є найбільш розповсюдженими в харчовій промисловості. Внаслідок того, що підприємства галузі є сировиннозалежними, найбільш поширений тип вертикальної інтеграції — інтеграція «назад», що передбачає об'єднання підприємств харчової промисловості з виробниками сировини [2].

Аналіз останніх публікацій. Наукові праці, присвячені ефективності інтеграційних об'єднань [1—8], свідчать про те, що вертикальні об'єднання забезпечують зростання ефективності за рахунок оптимізації процесів і скорочення витрат в ланцюгу сировина → виробництво товарів → торгівля, що дозволяє забезпечити конкурентні переваги і ринкову стійкість об'єднання й окремих структурних підрозділів, що входять в об'єднання.

Мета статті. Визначити доцільність створення вертикальних об'єднань у харчовій промисловості й охарактеризувати чинники, які впливають на вибір організаційної структури.

Виклад основного матеріалу. Вертикальна інтеграція дозволяє забезпечити послідовність стадій виробничого циклу, а також закупівлі й розподільчо-збутової мережі, за рахунок чого відбувається забезпечення швидкого надходження коштів, контроль за станом запасів продукції, постійний притік інформації про стан попиту та вимог споживачів.

Перевагами вертикальних структур є те, що відбувається перебудова руху сировинних і матеріальних потоків; зменшуються витрати на виробництво та реалізацію товарів за рахунок формування внутрішніх цін, що підвищує

конкурентоспроможність продукції на ринку; зменшення собівартості одиниці продукції за рахунок ефекту масштабу витрат; зменшення загальних витрат за рахунок скорочення адміністративних витрат (ліквідація зайвих рівнів управління) та прискорення циклу матеріалоруху і, відповідно, обороту капіталу й окупності витрат [3].

Умовами виникнення вертикальної інтеграції в харчовій промисловості стала можливість придбання капітальних активів (земельні ділянки, основні засоби) і необхідність вирішення проблеми забезпечення переробних підприємств сировинною.

Створення вертикально інтегрованих об'єднань повинно супроводжуватись змінами організаційної структури, що передбачають:

- наявність площ і потужностей, які не використовуються, що надає можливість диверсифікувати діяльність;
- тиск збиткових допоміжних і непрофільних виробництв на витрати виробництва профільної продукції;
- наявність більш ефективних каналів реалізації продукції (послуг) для допоміжних виробництв;
- ступінь гнучкості технології основного виробництва вища за мінімальну, що зумовлює виокремлення окремих підрозділів основного виробництва при збереженні предметної спеціалізації та перехід від предметної спеціалізації до технологічної [4].

Вертикальні інтегровані об'єднання можуть бути створені шляхом дій за вертикальним напрямом: виробники сировини → виробники продукції → реалізатори продукції, причому ініціаторами вертикального об'єднання може бути будь-яка ланка визначеного ланцюга. Можливими варіантами створення об'єднань є:

- створення власних відділень закупівлі всіх видів товарно-матеріальних ресурсів для поступової відмови від оптових і роздрібних постачальників (найбільш розповсюджений варіант);
- приєднання виробників основної сировини для закріплення сировинної бази за підприємством;
- в умовах загострення боротьби за канали розподілу підприємство виробник продукції створює власні відділення збуту або приєднує до себе вже існуючі;
- підприємства, які працюють у сфері розподілу (збуту), створюють власні відділення, що займаються виробництвом продукції;
- для забезпечення фінансових потоків у необхідному обсязі та контролю фінансових установ і великих товаровиробників над іншими учасниками технологічного ланцюга створюються об'єднання картельного типу;
- останнім часом найбільш розповсюдженим варіантом створення вертикальних об'єднань стає придбання ланок технологічного ланцюга шляхом злиттів або поглинань.

Вертикальні об'єднання дозволяють із технологічного ланцюга виключати посередників частково або повністю, що зменшує витрати і, відповідно, ціну продукції для кінцевого споживача.

Так, ланцюг сировина → готова продукція → споживач може мати вигляд (рис. 1), що формує додаткові витрати для кінцевого споживача.

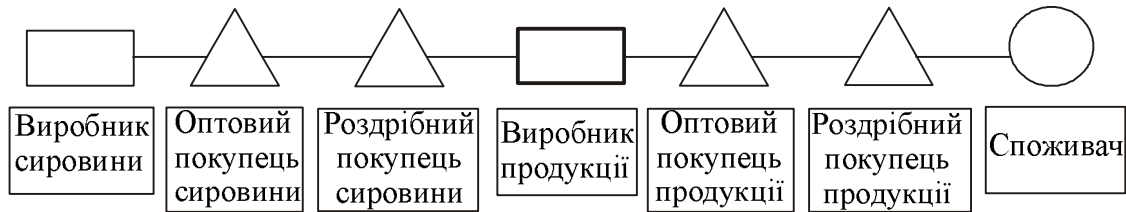


Рис. 1. Формування ланцюга вартості для споживача

У результаті вертикальної інтеграції цей ланцюг буде набувати іншого вигляду (рис. 2):

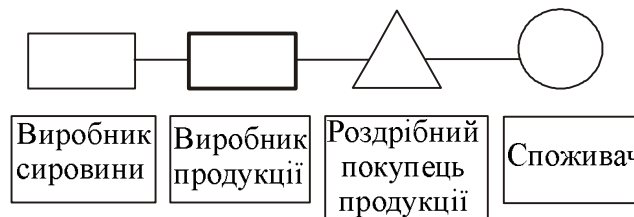


Рис. 2. Формування ланцюга вартості для споживача при створенні вертикального об'єднання

Найкращим варіантом створення нових організаційних структур у вертикальних інтеграційних об'єднаннях може бути дивізіональний тип. Це пояснюється тим, що:

- підрозділи, визначені як бізнес-одиниці або стратегічні підприємницькі одиниці, орієнтовані на конкретний продукт, що дозволяє здійснити організаційну побудову у середині підрозділу відповідно до логіки ринку;
- відносна адміністративна самостійність на оперативному рівні при забезпеченні централізованих стратегічних рішень;
- підвищення ефективності управлінських рішень у дивізіонах за рахунок зменшення часу прийняття, спрощення комунікацій, адресності проблем і результатів діяльності;
- підвищення відповідальності керівників підрозділів за результати діяльності;
- урахування потреб споживачів продукції.

Попри позитив, який притаманний дивізіональним організаційним структурам, вони не позбавлені певних проблем, які, як правило, проявляються у додаткових зусиллях і, відповідно, витратах для забезпечення координування дій окремих підрозділів; ускладненні комунікації між центральним апаратом і дивізіонами, небезпеці того, що короткострокові цілі дивізіонів для них можуть бути більш актуальними, ніж стратегічні цілі об'єднання; значній владі керівників підрозділів; виникненні міждивізіональних конфліктів за ресурси об'єднання [5].

Створення такої організаційної структури дозволяє здійснювати централизоване забезпечення покупними товарно-матеріальними ресурсами, централизований збут продукції, більш ефективну кадрову політику.

Ефект від зміни організаційної структури буде визначатись такими чинниками:

- забезпечення виконання централізованих функцій при ліквідації дублюючих функцій у дивізіонах (постачання, збут, маркетинг, транспорт);
- консолідація зусиль об'єднання на зміцненні ринкових позицій;
- підсилення взаємодії зі споживачами продукції (ефект спеціалізованого підприємства);
- розширення можливостей використання кадрового потенціалу.

Якщо перша складова ефективності може бути визначена навіть на етапі планування організаційної структури, то інші можуть бути визначені безпосередньо і лише після того, як організаційна структура почне працювати.

Існує думка, що максимальної ефективності реформована структура досягає через 2 роки [6].

Для створення дивізіональної структури, крім визначених раніше, доцільно здійснити визначення місця підрозділів у стратегічному розвитку підприємства та можливості подальшого функціонування підрозділів та їх розвитку [7].

Для того, щоб оцінити необхідність виокремлення підрозділу, слід визначити конкурентні позиції підрозділу за такими складовими (рис. 3): частка ринку, що припадає на продукцію; характеристика продукції конкурентів; інноваційний потенціал; ступінь привабливості товарної марки для споживача. Крім того, корисність підрозділу для компанії в цілому доцільно визначати за такими складовими: наявність технологій, виробничих потужностей, каналів збуту, що використовуються іншими підрозділами; ступінь залежності: вхідні бар'єри в галузі, стан технології, конкуренція на ринку збуту, значущість циклічних чинників попиту; перспективність (динаміка розвитку) і потенціал ефективності.



Рис. 3. Параметри оцінювання необхідності виокремлення підрозділів

Слід зазначити, що визначені автором параметри мають недостатню інформацію для вирішення питання відокремлення підрозділу, оскільки вони не враховують самостійність (залежність) структурного підрозділу у виробничому (технологічному) циклі, специфіку взаємодії зі споживачем, можливість самоокупності напряду, зростання ринкової вартості, досягнення стратегічних цілей тощо (рис. 3).

Конкретизуємо визначені характеристики. Технологічна залежність підрозділу не дає змоги визначати його як самостійну структурну одиницю. В цьому разі наявність технологічної відособленості та наявність необхідної інфраструктури виступають головним аргументом для виокремлення структурного підрозділу в окрему бізнес-одиницю (дивізіон) при побудові дивізіональної організаційної структури (рис. 4).

Варіант обрання об'єкта приєднання або поглинання має спиратись на: високий потенціал зростання конкурентоспроможності; високий ступінь відповідності стратегічним цілям. Такі підрозділи необхідно розглядати як ядро організаційної структури; можливість формування внутрішніх цін; складові технологічного ланцюга; створення ефективної інфраструктури.



Рис. 4. Доцільність виокремлення структурного підрозділу

У результаті оптимізації структури управління підвищується ефективність окремих операцій; формується створення прийнятної для власника системи управління, що дозволяє координувати всі напрямки діяльності. Більш чітко контролюються грошові потоки та дохідність власного капіталу.

Запропонований підхід до побудови організаційної структури дозволяє сприяти підвищенню конкурентоспроможності вертикальних об'єднань. Організаційні структури повинні забезпечувати аналіз кон'юнктури ринку й розробляти програму підвищення конкурентоспроможності підприємства: підвищення якості, зниження собівартості та цін, впровадження маркетингових заходів щодо формування попиту, збуту; здійснювати контроль і аналіз конкурентоспроможності підприємства та забезпечувати її підвищення [8, с. 95].

Висновки

При виділенні підрозділів в окремі структурні одиниці у вигляді дивізіонів (дочірніх підприємств) необхідно враховувати:

- попит на продукцію підрозділу як у межах підприємства, так і на ринку за його межами;
- ступінь гнучкості виробничого процесу (можливість випуску інших видів продукції, що буде користуватись попитом);
- ступінь взаємодії та виробничо-технологічна залежність підрозділів;
- можливість ефективного використання всіх складових потенціалу підприємства (ресурсної, виробничої, фінансової);
- конкурентність цін відокремленого підрозділу порівняно з цінами інших виробників.

Основною перевагою дивізіонів є використання переваг спеціалізованих підприємств, а саме:

- концентрація ресурсів у вузькому сегменті виробництва;
- спеціалізація на випуску слабо диференційованої продукції;
- орієнтація на максимізацію прибутку за рахунок зростання масштабу виробництва;
- використання як основного методу конкурентної боротьби цінової політики, спрямованої на значний тиск на конкурентів.

Література

1. Кармінська-Белоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством / М.В. Кармінська-Белоброва // БІЗНЕСІНФОРМ. — 2012. — № 12. — С. 192—195.
2. Уильямсон О.И. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка / О.И. Уильямсон // Теория фирмы: сборник. — СПб., 1995. — С. 33—35.
3. *Williamson Oliver E. The Vertical Integration of Production: Market Failure Consideration // American Economical Review. — May, 1971. — Vol. 63.*
4. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства.: Підручник / С.Ф. Покропивний — В 2 т. Т. 1. — К.: Вид.-во «Хвиля-Прес», Донецьк: Мале підприємство «Поиск», 1995. — С. 332—336.
5. Мескон М. Основы менеджмента Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: «Дело», 1992. — 702 с.
6. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. — 583 с. — (Вища освіта XXI століття).
7. Владимірова И.Г. Организационные структуры управления / И.Г. Владимірова // Менеджмент в России и за рубежом. — 1998. — № 5. — С. 112—125.
8. Савченко Т.В. Організаційні засади управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств / Т.В.Савченко // Збірник наукових праць Запорізької державної інженерної академії: Економічний вісник. — 2013. — С. 94—100.

ПОСТРОЕНИЕ ВЕРТИКАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПРИ СОЗДАНИИ ОБЪЕДИНЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

Т.Л. Мостенская, В.В. Кудина

Национальный университет пищевых технологий

В статье исследованы особенности построения вертикальных организационных структур при создании объединений. Обосновано параметры определения выделения структурных подразделений и необходимость включения отдель-

ных подразделений при создании интегральных вертикальных объединений. Определены факторы влияния на выбор типа организационной структуры и возможность роста эффективности взаимодействия с рынком за счет улучшения организационной структуры. Охарактеризована организационная структура с позиции усиления конкурентной позиции интегратора. Сделан вывод о возможности повышения рыночной устойчивости интегрированной структуры за счет роста эффективности управления за уменьшения цены продукции для конечного потребителя как результата сокращения цепи стоимости в организационной структуре вертикального типа.

Ключевые слова: *организационные структуры, вертикальные объединения, управления, структурные подразделения.*