ISSN 2078–4333. Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2017. Випуск 41. С. 215–224
Visnyk of the Lviv University. Series International Relations. 2017. Issue 41. P. 215–224

УДК 658.8

МЕТОДИКА ПРОЕКТУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ СТРУКТУР АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

Олена Ковінько

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
вул. Соборна, 87, м. Вінниця, Україна, 21000,
e-mail: tanass2005@ukr.net

Розглянуто передумови формування міжнародних диверсифікаційних структур аграрного бізнесу. Визначено необхідні умови для активного виходу підприємств аграрного бізнесу на зарубіжні ринки. Обгрунтовано важливість правильного формування диверсифікованої структури аграрного бізнесу. Розроблено методику проектування міжнародних диверсифікованих структур аграрного бізнесу та визначено алгоритм побудови організаційної структури аграрного підприємства в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності.

Ключові слова: диверсифікація; міжнародні диверсифіковані структури; управлінська організаційна структура аграрного бізнесу.

Постановка проблеми. Важливою передумовою формування міжнародних диверсифікованих структур аграрного бізнесу є форми організації виробників аграрної продукції, які визначаються характером соціально-економічних відносин. У країнах, що розвиваються, аграрний бізнес потребує наявності переробної галузі. В економічно розвинених країнах переважною формою організації бізнес-діяльності аграрних підприємств є фермерські господарства. В країнах з транзитною економікою відбувається перебудова господарських відносин аграрних підприємств на ринкових умовах. Деякі з цих країн, зокрема Україна, мають необхідні умови для активного виходу на зарубіжні ринки. Суть проектування міжнародних диверсифікованих структур аграрного бізнесу полягає у визначенні цілей, порівняння своїх дій з наявними ресурсами, враховуючи при цьому прямі і непрямі, внутрішні і зовнішні чинники впливу на певний проект.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у вивчення міжнародних диверсифікованих структур аграрного бізнесу внесли В. А. Боржова, Ф. Букерель, О. М. Варченко, І. М. Волкова, В. Є. Данкевич, М. Х. Корецький, М. Корінько, Н. Г. Маслак, Т. М. Мельник [1; 2; 3]. Однак питання методики проектування міжнародних диверсифікаційних структур аграрного бізнесу досліджені недостатньо, отож потребують адекватної уваги.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однією з функцій бізнес-діяльності аграрних підприємств є управління. В кожному конкретному випадку формування диверсифікованої структури аграрного бізнесу необхідно розробляти головні критерії диверсифікації, виходячи з аналізу стратегічної діяльності аграрного підприємства.

© Ковінько Олена, 2017

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є розробка методики проектування міжнародних диверсифікованих структур аграрного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес проектування міжнародних диверсифікованих структур аграрного бізнесу включає сім обов'язкових етапів (рис. 1).

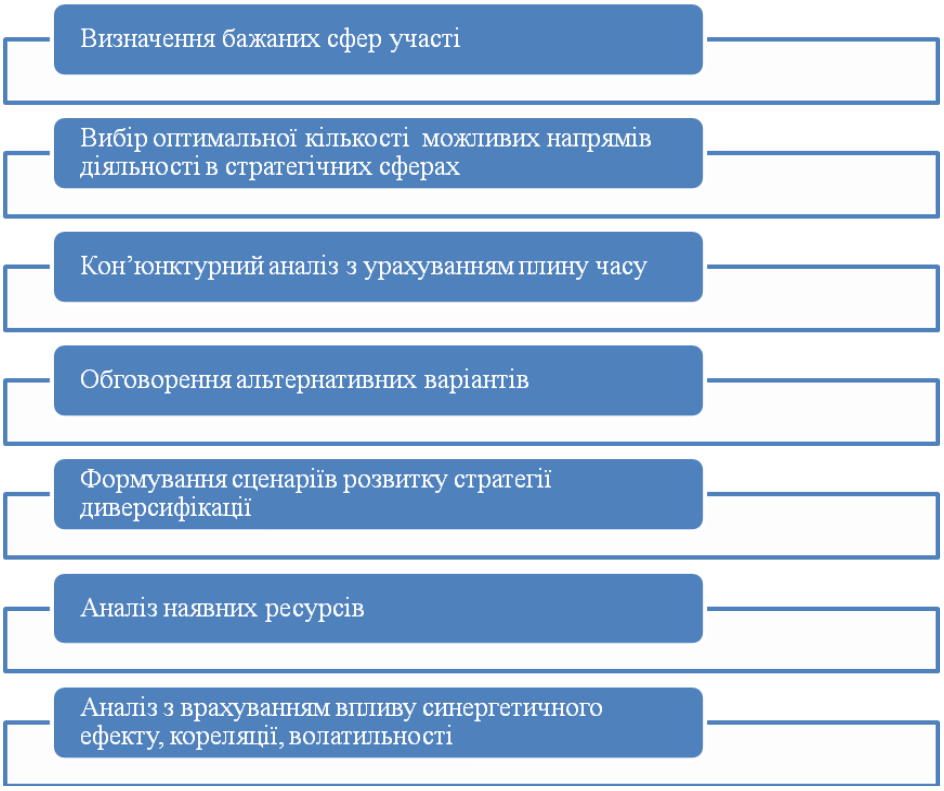

Рис. 1. Етапи проектування міжнародних диверсифікованих структур аграрного бізнесу

Результатом проходження етапів (див. рис. 1) має бути вибір оптимальної диверсифікованої стратегії, проблемою реалізації якої буде вибір способів виходу та використання зарубіжних ринків. Актуальним питанням залишається вибір організаційної форми диверсифікації бізнес-діяльності аграрних підприємств України, а саме: фермерського господарства, фінансово-промислових груп, холдингу, концерну або конгломерату та варіантів побудови її управлінської структури.

На нашу думку, для поточного стану вітчизняної економіки та її аграрного сектора найбільше відповідає варіант жорсткої управлінської структури корпорації. Проте така організація бізнесу повинна відповідати цілям групи, її фінансовій та виробничій стратегії, складу і можливостям побудови розвинутої управлінської вертикалі.

Розглянемо алгоритм побудови організаційної структури аграрного підприємства в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності (рис. 2).

При проектуванні необхідно визначити показники, що характеризують форми і методи управлінських технологій групи, в тому числі: жорсткість управлінської вертикалі, ступінь делегування повноважень вищим управлінським рівнем нижчому (за невідповідності делегованих повноважень у системі контролю може виникнути дисфункція, що особливо негативно впливатиме на бізнес-діяльність в умовах міжнародної диверсифікації); темп прийняття маркетингових рішень, що характеризується числом рівнів управління і ступенем делегування повноважень.

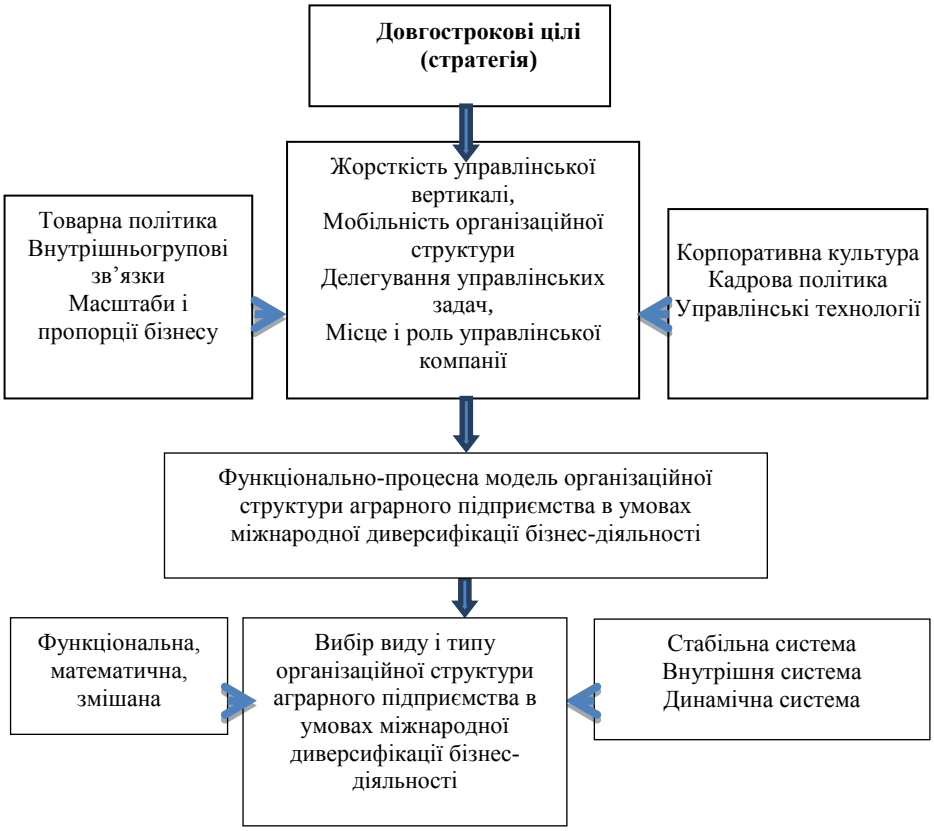

Рис. 2. Алгоритм побудови організаційної структури аграрного підприємства в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності

За формування цілей міжнародних диверсифікованих структур аграрного бізнесу потрібно контролювати співвідношення жорсткості і мобільності структурних підрозділів. Для чіткості розуміння обставин, що можуть впливати на жорсткість корпоративного управління і ступінь управлінської самостійності, доцільно визначати стан стабільності ринку аграрної продукції, ступінь інновацій у цьому секторі, рівень конкуренції, ініціативність персоналу.

Жорстка структура управління аграрним підприємством в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності необхідна у випадках відносно стабільного зовнішнього середовища, відсутності інновацій, низької концентрації конкурентів на ринку, обмеження працівників щодо власної ініціативи. Збільшення мобільності організаційної структури необхідне у випадках, які характеризуються швидкою зміною зовнішнього середовища, інноваціями, інтенсивною конкуренцією, необхідністю ініціативності працівників.

За побудови організаційної структури аграрного підприємства в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності потрібно визначити необхідне співвідношення жорсткості і мобільності його окремих підрозділів, враховуючи завдання підприємства аграрного бізнесу. Загальним критерієм вибору варіантів розподілу повноважень за елементами системи є максимізація мобільності системи без втрати її жорсткості. Збільшення мобільності при зниженні жорсткості можна досягти шляхом розширення «прозорості» системи і зменшення числа рівнів управління.

На нашу думку, запропонований алгоритм побудови організаційної структури аграрного підприємства в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності (рис. 2) даватиме змогу вітчизняним аграрним підприємствам визначити основні підходи та послідовність дій при побудові її раціональної управлінської структури.

У процесі проектування міжнародних диверсифікованих структур аграрного бізнесу, на етапі аналізу наявних можливостей, варто звернути увагу на те, що головним формуючим чинником організаційно-управлінської структури є довгострокові цілі акціонерів. Адже прийнята власниками (інвесторами) управлінська стратегія здійснення бізнес-діяльності визначає характер і напрям внутрішньогрупових зв'язків, управлінських завдань, вид вертикальних і горизонтальних відносин. Водночас обсяг управлінських задач формує вимоги до організації міжнародних диверсифікованих структур аграрного бізнесу, які реалізовуватимуть відповідно до цілей управлінської функції. Отже, управлінські цілі та пріоритети акціонерів (інвесторів) є вирішальним чинником під час проектування всієї управлінської вертикалі – від власника (інвестора) до аграрного підприємства.

Наявність контролю дає керівництву впевненість у тому, що розроблені плани є реальними і підприємство чітко виконає поставлені цілі, та водночас дає змогу керівництву вчасно надати консультацію та сприяти в уникненні можливих проблем. На рис. 3 представимо залежність способів управління аграрним підприємством в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності від жорсткості його управлінської вертикалі, форми участі управлінської компанії (головного офісу) у плануванні бізнес-діяльності, контролі рівня її прибутковості, складанні і виконанні бюджету, тобто оцінку «активної» управлінської стратегії.

В умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності аграрних підприємств існує три найпоширеніші способи управління аграрними

підприємствами, що характеризують різні варіанти управлінської жорсткості системи (рис. 3).

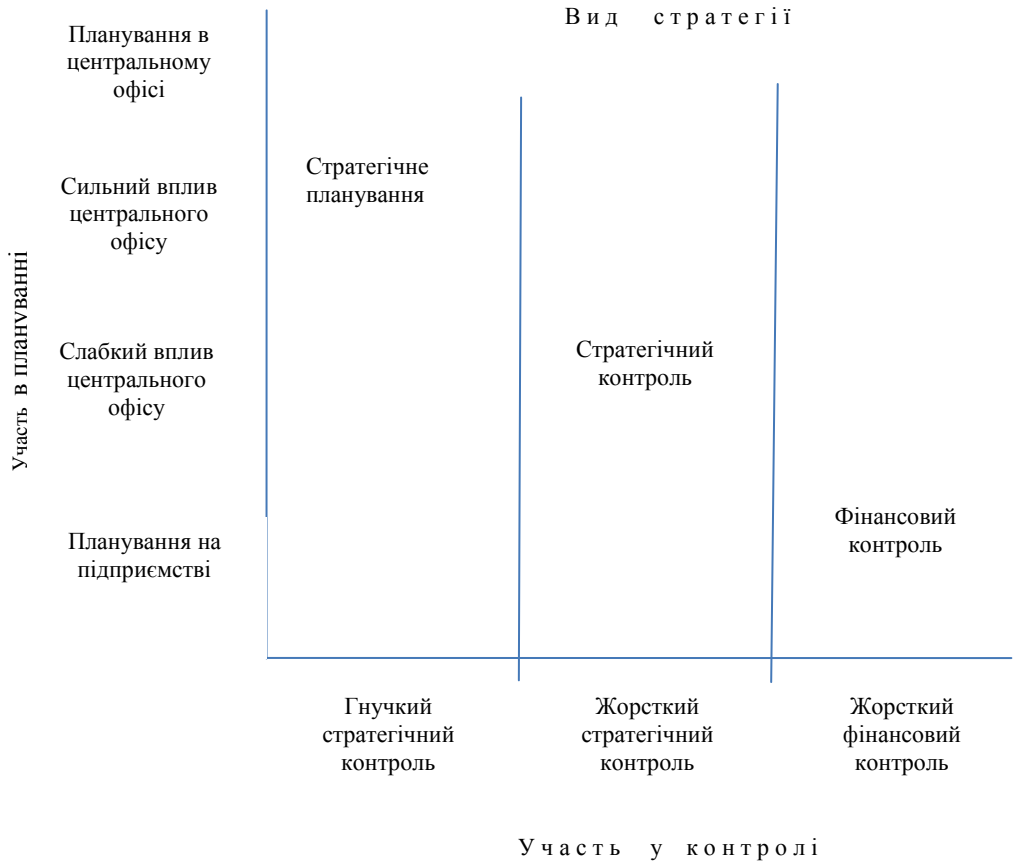

Рис. 3. Залежність способу управління аграрним підприємством в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності від жорсткості його управлінської вертикалі

Зауважимо, що перший спосіб, коли головний офіс безпосередньо бере участь у визначенні стратегії розвитку кожного структурного підрозділу, є найпопулярнішим і доволі використовуваним. Цей варіант можна застосовувати тоді, коли керівництво зацікавлене у створенні довгострокової інтегрованої стратегії розвитку свого аграрного виробництва і націлене на досягнення конкурентних переваг у довгостроковому плані.

У цьому випадку головними перевагами такої моделі проектування міжнародних диверсифікованих структур аграрного бізнесу буде можливість введення системи контролю з боку центрального офісу над стратегією

конкретного структурного підрозділу та сприяння інтегруванню стратегій різних підрозділів.

Погодимось і з тим, що зазначена модель не є бездоганною, адже має певні недоліки: високу тривалість процедури узгодження елементів диверсифікованої стратегії між головним офісом і структурними підрозділами; нечітко сформульовану відповідальність за якість виконання стратегії на обох рівнях управління; відсутність достовірної інформації про зарубіжні аграрні ринки.

Другий спосіб управління, коли планування здійснюють на рівні аграрних підприємств, проте вже розроблені стратегії затверджують у центральному офісі та задають основні фінансові показники. Для управління бізнес-портфелем у цьому випадку доцільно використати різні моделі аналізу стратегії. За такого варіанта проектування міжнародних диверсифікованих структур аграрного бізнесу виникає загроза неузгодженості планових і бюджетних завдань, наприклад: довгострокові і середньострокові інвестиційні програми можуть суперечити фінансовим показникам, запланованим на короткостроковий період. У випадку розходження довгострокових і короткострокових планів необхідно погодити дані на всіх рівнях управління.

Третій спосіб управління, коли керівництво вітчизняних аграрних підприємств, зазвичай, самостійно розробляє стратегію розвитку в рамках визначеного для них бюджету, що мотивує їх приділяти значну увагу вибору стратегії та складанню планів, визначенню способів вирішення проблем. У цьому разі немає необхідності постійно подавати результати маркетингових досліджень зарубіжних ринків до головного офісу. Проте важливим моментом є контроль ризиків, пов'язаних із відсутністю координації окремих підприємств при складанні довгострокових планів та відпрацювання єдиної стратегії, підсилення ініціативності керівників підприємств на місцях, яку можна втратити за строгого дотримання встановленого бюджету.

На нашу думку, під час проектування міжнародних диверсифікованих структур аграрного бізнесу важливо вивчати вплив жорсткості управлінської вертикалі на функціональне навантаження керуючого підприємства. Можливі варіанти організації керівництва залежать від ступеня передачі управлінських повноважень, оскільки зі зменшенням автономності аграрного підприємства збільшується навантаження на керуюче підприємство (рис. 4).

Окрім зростання функціонального навантаження на керуюче підприємство, жорстка управлінська вертикаль також впливає на кадрово-управлінські показники: зростає потреба в лояльності керівного персоналу аграрного підприємства до керівництва групи, підвищуються вимоги до професіоналізму вищого управлінського персоналу, адже зі збільшенням автономії зменшується можливість прийняття некомпетентних рішень.

Рис. 4. Вплив жорсткості управлінської вертикалі на функціональне навантаження керуючого підприємства аграрного бізнесу

На нашу думку, важливим завданням є визначення відповідності гнучкості або мобільності управління потребам групи та її перспективам, а саме: оцінка стратегічних цілей акціонерів, їхнього погляду на ведення бізнес-діяльності в умовах міжнародної диверсифікації, вивчення перспектив виходу на зарубіжні аграрні ринки, особливостей, пов'язаних із територіальним розташуванням підрозділів аграрного підприємства, масштабів бізнес-діяльності, господарського стану аграрних підприємств, рівень кадрово-управлінського потенціалу.

Участь центрального управлінського апарату має бути мінімальною, без дублювання функцій на початковому господарському рівні, адже зі збільшенням жорсткості диверсифікованої структури навантаження на керівництво підприємства зростатиме. Для здійснення управління головним керуючим підприємством (офісом) потрібно формувати центральний апарат, який виконуватиме функції прогнозування та формування стратегії диверсифікації, фінансове і виробниче планування диверсифікованих заходів, контроль виконання заходів, аналіз ефективності міжнародної диверсифікації, координуватиме діяльність структурних підрозділів у створеній диверсифікованій структурі.

Розглянемо найвідповідніший традиційним стратегічним і поточним цілям варіант управлінської організаційної структури аграрного бізнесу в умовах міжнародної диверсифікації (рис. 5).

Рис. 5. Варіант управлінської організаційної структури аграрного бізнесу в умовах міжнародної диверсифікації

Успішність підприємств аграрного бізнесу, що належатимуть до запропонованої управлінської організаційної структури, залежатиме від продуктивності керівного складу міжнародної диверсифікованої структури, керівництва його підрозділів.

На нашу думку, створення раціональної організаційно-управлінської структури міжнародної диверсифікованої компанії аграрного бізнесу є одним із основних механізмів, що забезпечує ефективність її бізнес-діяльності.

Розглянемо класифікацію виробничих і фінансових контактів між підприємствами міжнародної диверсифікованої компанії аграрного бізнесу за ознакою «спосіб зв’язку з учасниками» (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація виробничих і фінансових контактів між підприємствами міжнародної диверсифікованої компанії аграрного бізнесу за ознакою «спосіб зв'язку з учасниками»

Назва	**Характеристика**
1	*2*
Партнерські	Підприємства рівноправні у використанні загальних ресурсів, існує перерозподіл знань, навичок, ресурсів між структурними одиницями, що працюють на один фінансовий результат; можливий збиток одного підприємства компенсує прибуток групи загалом (типова ситуація для міжнародної диверсифікованої компанії аграрного бізнесу)
Конкурентні	Підприємства виступають як незалежні виробники, серед них виграє найефективніше з диверсифікованої структури, часто у збиток загальнокорпоративним інтересам (типова ситуація, коли інвестори жорстко контролюють усіх учасників міжнародної диверсифікованої компанії аграрного бізнесу та використовують методи загострення конкурентної боротьби для мотивації підприємств до ефективної роботи, проте на різних зарубіжних ринках можуть з'являтися бар'єри і лідери змінюються)
Монопсонічні	Підприємства штучно налагоджують контакти, часто зі збитком для загального результату (нетипова ситуація, коли підприємство реалізує аграрну продукцію власного виробництва на невигідних умовах)
Змішані	На відміну від матричної структури, тут не використовують функціональних служб, а присутні проектні групи створені для керівництва виробничо-збутовим процесом

Висновки. Отже, розглянутий процес проектування міжнародної диверсифікованої системи аграрного бізнесу в Україні дає змогу визначити основні підходи до його реалізації з мінімальними витратами від узгодженої чи неузгодженої поведінки підрозділів міжнародної диверсифікованої системи аграрного бізнесу, використати запропоновані організаційні схеми і рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Боржова В. А.* Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств / В. А. Боржова, Н. Г. Маслак, М. Х. Корецький. – Суми : Довкілля, 2002. – 186 с.

2. *Волкова І. М.* Кон'юнктура та перспективи світових аграрних ринків: монографія / І. М. Волкова, О. М. Варченко, В. Є. Данкевич [та ін.] ; під ред. Т. О. Зінчук. – Київ : Центр учб. літ-ри, 2013. – 672 с.

3. *Корінько М. Д.* Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи : монографія. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2007. – 488 с.

Стаття надійшла до редколегії 10.12.2016
Прийнята до друку 23.12.2016

THE METHODOLOGY OF PROJECTING THE AGRIBUSINESS INTERNATIONAL DIVERSIFIED STRUCTURES

Olena Kovin'ko

Vinnitsa Institute of Trade and Economics of Kiev National University of Trade and Economics,
87, Cathedral Str., Vinnitsa, Ukraine, 21000,
e-mail: tanass2005@ukr.net

An important prerequisite of the international diversified structures formation in agribusiness is forms of organization of agriproducts manufacturers. The character of social-economics relationships defines them. In the modern management conditions, Ukraine has all reasons for an active entering on foreign markets. The essence of projecting the agribusiness international diversified structures is in the definition of the objectives, in the comparing the actions with available resources, taking into consideration direct and indirect, internal and external factors of influence on this project.

Thus, the crucial objective of the national agribusiness is the investigation of the prerequisites of the formation international diversified structures. With this purpose the author has determined the necessary conditions for the active entering of agribusiness companies on foreign markets, the importance of the proper formation of agribusiness diversified structures was justified, the methodology of projecting the agribusiness international diversifies structures was developed, the building scheme of agribusiness company's organizational structure in the conditions of international diversifying business-activity was determined.

The results of investigation allow to implement the projecting agribusiness diversified structures in Ukraine. What is more, to determine the main approaches for this realization with the minimal cost from a coherent or an inconsistent behavior of the international diversified system of agribusiness units, to use the proposed schemes and decisions.

Key words: diversification; international diversified structure; management organization structure of agribusiness.