

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ВЕЛИКИХ (СЕРЕДНІХ) АГРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГОРИЗОНТАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ З ФОРМУВАННЯМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

*О.М.Ковбаса, старший викладач*

*Сумський національний аграрний університет*

*І.М.Пономаренко, бізнес-аналітик, Spector, Sachs&Company м.Київ*

*С.К.Полтавський, асистент*

*Сумський національний аграрний університет*

*У статті розглядаються проблеми трансформації організаційних структур, як складової частини формування нових інтеграційних механізмів, обґрунтовується перспективність даного напрямку удосконалення організаційної діяльності аграрних підприємств розглядається досвід впровадження мережевої оргструктури в діючому аграрному підприємстві.*

*В статье рассматриваются проблемы трансформации организационных структур, как составной части формирования новых интеграционных механизмов, обосновывается перспектива этого направления усовершенствования организационной деятельности аграрных предприятий, рассматривается опыт внедрения сетевой оргструктуры в действующем аграрном предприятии.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Глобалізація економіки і світових агропродовольчих ринків, поява нових інформаційних технологій управління — це ті фактори, які в найближчій перспективі значною мірою матимуть вплив на розвиток процесів виробничої інтеграції в аграрному секторі економіки і вимагатимуть напрацювання нових механізмів її побудови. Формування цих механізмів є ключовою проблемою функціонування сучасного АПК, наукове і практичне вирішення якої є одним із загальних практичних завдань кожного підприємства зазначеної сфери діяльності. Важливим напрямком формування таких механізмів є трансформація діючих організаційних структур в структури нових типів, які відповідали би перспективним інтеграційним стратегіям аграрних

підприємств в умовах процесів глобалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких застосовано розв'язання даної проблеми; виділення невирішених частин загальної проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблем формування нових інтеграційних механізмів і, зокрема, напрацювання, адекватних цим механізмам, моделей організаційних структур (у числі яких можна назвати дослідження Аістової М.Д., Бикової А.А., Мазура І.І., Шапіро В.Д., Гительмана Л.Д., Кондратьєва В.В. та ін.) показав, що більшість їх присвячена обґрунтуванню окремих елементів і підходів до формування інтеграційних механізмів, визначенню переваг і недоліків існуючих і перспективних оргструктур, як складових частин цих механізмів, відслідковуванню тенденцій в розвитку інтеграції і оргструктур. Але при цьому практично не приділяється увага особливостям і напрямкам створення інтеграційних механізмів і організаційних структур в сфері аграрного виробництва, яке вимушене буде знаходити своє місце і способи конкурування в умовах і викликах глобалізації економіки. Враховуючи останнє, в статті зроблено спробу розглянути окремі теоретичні і практичні питання трансформації організаційних структур, як важливого напрямку створення нових інтеграційних механізмів в аграрному секторі економіки.

Формування цілей статті. Цілі статті можна сформулювати наступним чином: обґрунтування необхідності трансформації діючих організаційних структур при зміні стратегій підприємств; визначення змістовної характеристики мережевої організаційної структури, як складової частини механізму горизонтальної інтеграції; обґрунтування вимог і практичних підходів до розробки моделі мережевої оргструктури в експериментальному господарстві; узагальнення факторів позитивного впливу процесу трансформації діючих оргструктур і впровадження мережевих оргструктур на розвиток горизонтальної інтеграції.

Виклад основного матеріалу статті. Для кожного підприємства на кожній стадії розвитку існує ефективна організаційна структура, при якій цілі функціонування підприємства досягаються оптимальним способом.

Організаційна структура впливає на ефективність виробництва через реальних лідерів та розподілу функцій між ними. При цьому мається на увазі діяльність і поведінка менеджерів і спеціалістів апарату управління, які ведуть сумісний пошук оптимальних рішень. Визначення проблем організаційних структур необхідно здійснювати у взаємозв'язку з цілями підприємств, характером його діяльності, зовнішнім оточенням. Слід врахувати той факт, що зміна організаційної структури обов'язково зумовлює зміну системи управління в цілому.

Зважаючи на те, що організаційні структури підприємств повинні бути ефективними, їх формування здійснюється за певними правилами, яких потрібно дотримуватися. До таких правил належить наступні: структура відповідає стратегії розвитку організації; структура відповідає середовищу функціонування організації; відсутні протиріччя між елементами оргструктури; основні ланки оргструктури формуються на базі стратегічно значущих видів діяльності організації; зміна стратегії передбачає зміни оргструктури.

Сучасний стан розвитку аграрних підприємств характеризується тим, що вони під впливом кон'юнктури ринку вимушені міняти стратегії підприємств і таким чином адаптуватися до зміни економічного середовища. При цьому організаційні структури таких підприємств трансформуються тим чи іншим способом. На жаль, процес трансформації часто проходить неусвідомлено і необґрунтовано з точки зору оптимізації і прив'язки до нової стратегії. Останнє призводить до значних додаткових витрат всіх видів ресурсів і зниження якості управління, внаслідок чого різко падає виробництво і прибутковість підприємства.

Змінити ситуацію на краще і знизити негативні наслідки від необґрунтованих трансформацій оргструктури допоможе організаційне проектування процесу трансформації оргструктури.

Автори статті, в ході виконання досліджень по держбюджетній темі, були учасниками експерименту по моделюванню процесу трансформації організаційної структури досить великого агропідприємства, яке в ході реорганізацій в закрите акціонерне товариство

во, створило мережу автономних бізнес-одиниць, що співпрацювали з підприємством на принципах горизонтальної виробничої інтеграції.

Виникнення такої форми інтеграції було обумовлено низкою чинників, до яких можна віднести: необхідність радикальних якісних змін в організації бізнес-процесів підприємства; низька ефективність діяльності внутрішніх підрозділів підприємства в раніше діючій оргструктурі; відсутність балансу економічних інтересів підрозділів і підприємства; необхідність структурування кадрового потенціалу підприємства в зв'язку з неможливістю забезпечити працівників роботою протягом всього календарного року і необхідний рівень оплати праці; бажання певної кількості спеціалістів підприємства відкрити власну справу; необхідність зниження кількості крадіжок продукції і ресурсів в підприємстві; активізація процесу формування малого бізнесу в пореформений період розвитку аграрного сектору; налагодження більш ефективного просування с.-г. продукції на внутрішні і зовнішні ринки; необхідність захисту економічних інтересів тощо.

Після оцінки і виявлення проблем, які існували в старій організаційній структурі, та враховуючи необхідність визначення способу об'єднання підприємства з малими підприємницьким формуваннями на принципах горизонтальної виробничої інтеграції, було прийнято рішення трансформувати існуючу комбіновану оргструктуру в оргструктуру мережевого типу.

Під мережевою структурою при цьому розуміється така структура, в якій встановлені стійкі відносини координування і взаємодії між самокерованими автономними бізнес-одиницями.

Мережі бізнес-формувань виникають тоді, коли для координації діяльності бізнес-одиниць вже недостатньо чисто ринкових механізмів, а інтеграція в межах одного великого підприємства не забезпечує необхідної гнучкості системи.

Мережева структура має особливу гнучкість, вона сприяє не тільки швидким змінам у виробництві продукції, в зв'язку з непередбаченими обставинами, але й додає або виключає потрібні бізнес-формування у разі виникнення такої необхідності.

Особливістю мережевої структури є її побудова на принципах мережевої кооперації, що дозволяє розподіляти витрати і комбінувати ресурси, а також розподіляти по мережі ризик невдалих рішень (технологічних, управлінських).

Мережева структура ґрунтується на сучасних інформаційних технологіях управління, які дозволяють формувати додаткові координуючі механізми взаємодії бізнес-формувань, зокрема за рахунок створення сучасних комп'ютерних систем планування і проектування виробництва.

Причини, що спонукають бізнес-формування входити в мережеві структури, можуть бути наступні: доступ до “ноу-хау” і високотехнологічних виробничих баз; зниження ринкової невизначеності і доступ до ринків збуту; зниження витрат і розподіл ризиків при участі в спільних виробничих програмах; підвищення потреби в організаційній гнучкості тощо.

Сучасні дослідники виділяють наступні типи мереж: мережі постачальників, мережі виробників, споживчі мережі, коаліції по стандартах, мережі технологічної кооперації та інші.

Мережеві структури можуть формуватись як на базі великих корпоративних альянсів, так і шляхом створення горизонтальних мереж малих і середніх підприємств. Останні представляють особливий інтерес для аграрного сектора економіки. Ще одним напрямком формування мережевих структур в аграрному секторі може бути впровадження так званої “ліцензійно-субпідрядної” моделі виробництва під “парасольковою” корпорацією (великим підприємством). При такій моделі велике підприємство розміщає замовлення на виготовлення продукції серед малих агроформувань, підприємців-фізичних осіб і домогосподарств (особистих господарств населення). Реалізація продукції здійснюється при цьому під строгим контролем головного підприємства; а мережева структура будується на системі субпідрядників (підрядників). Органіграму моделі мережевої оргструктури, яка була запропонована в процесі трансформації, наведено на рис.

Органіграма показує, що структура включає в себе адміністративно-корпоративний центр з функціями спеціалізованого сільсько-

господарського “бізнес-інкубатору”; групу підрозділів сервісно-інфраструктурного спрямування і мережу автономних бізнес-одиниць — СПД фізичних осіб, які обслуговують на умовах договорів бізнесові процеси експериментального господарства.

До числа таких бізнес-процесів належать: процес виробництва продукції рослинництва (процес ВПР); процес виробництва продукції тваринництва (процес ВПТ); процес допоміжного і обслуговуючого виробництва (процес ДОВ). Обслуговування процесу ВПР — здійснюють 7 бізнес-одиниць; ВПТ — 9 бізнес-одиниць, ДОВ — 4 бізнес-одиниці.

Під бізнес-одиницею при цьому розуміється автономна виробнича одиниця, яка створюється суб'єктом підприємницької діяльності — фізичною особою і входить в інтегроване формування на основі відносин партнерства, які визначаються певною сукупністю господарських і цивільно-правових договорів. Бізнес-одиниця має трудові відносини з визначеною кількістю найманих працівників і діє як специфічна форма малого бізнесу.

В процесі моделювання структури значна увага була приділена: обґрунтуванню механізмів на рівні взаємовідносин агрофірми з бізнес-одиницями; взаємодії механізмів економічних взаємовідносин всередині агрофірми (між підприємством і його внутрішніми підрозділами).

На першому напрямку були напрацьовані механізми горизонтальної виробничої інтеграції, координування і регулювання договірних відносин, загального госпрозрахунку, інформаційного управління, а також механізм, що зумовлюється функціями і технологіями “бізнес-інкубації”. Напрацювання механізмів другого напрямку було пов'язане з визначенням дії механізмів внутрігосподарського розрахунку: механізму матеріального стимулювання та відповідальності, механізму ціноутворення та формування нормативної бази, механізму планування, механізму комерційного розрахунку та інші.

У процесі створення і впровадження мережевої оргструктури в експериментальному господарстві були проведені порівняльні розрахунки виконання робіт по обслуговуванню бізнес-процесів підприємства внутрішніми підрозділами і автономними бізнес-одиницями. Приклад такого розрахунку наведено в таблиці.



Таблиця

Порівняльні дані з виробництва продукції структурним підрозділом аграрного підприємства і автономною бізнес-одиноцею, яка є формуванням малого бізнесу (на прикладі виробництва молока в конкретному господарстві)

Показники	Виробництво		
	в структурному підрозділі підприємства (на фермі)	в автономній бізнес-одиноці, яка працює на умовах орендно-підрядних відносин	Відхилення у %
Поголів'я корів, гол.	238	238	100,0
Продуктивність ц/кор.	28,0	35,0	125,0
Валове виробництво, ц.	6664	8330	125,0
Кількість працюючих, чол.	24	14	58,3
Витрати праці люд.год./на 1 ц молока	7,1	3,3	46,5
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	689,7	899,6	130,4
Загальна сума змінних витрат, тис.грн.в т.ч. витрати на оплату праці	800,2	743,7	92,9
на корми	169,9	211,5	
	433,6	333,5	124,5
Загальна сума постійних витрат, тис.грн.	70,1	25,7	76,9
Всього витрат, тис.грн.	870,3	769,4	36,7
Операційний прибуток, тис.грн.	-180,6	130,2	-

Дані таблиці підтверджують більш високу ефективність виробництва в бізнес-одиноці, яка є елементом нової мережевої структури.

Модель мережевої оргструктури проходить зараз стадію виробничої апробації і вже є досить ефективною; окремі елементи нової оргструктури доопрацьовані з врахуванням коректив, які зумовлені ринковою кон'юнктурою. Очікуваний прибуток від впровадження мережевої структури може скласти 570 тис. грн. (за результатами діяльності підприємства у 2007 році).

Висновки з дослідження і подальші перспективи у даному напрямку. На завершення статті можна зробити наступні висновки: трансформація організаційних структур зумовлюється змінами в



стратегії підприємств, а також змінами зовнішнього середовища, яке оточує підприємство; розвиток мережевих організаційних структур є перспективним напрямком трансформації організаційної діяльності аграрних підприємств, поява якого обумовлена глобалізацією економіки і розповсюдженням нових інформаційних технологій; мережеві структури передбачають стійкі відносини координації і взаємодії між самоврядними бізнес-формуваннями. Число останніх може необмежено зростати без втрат керованості системою; мережі виникають, коли для координації діяльності бізнес-формувань вже недостатньо ринкових механізмів, а існуюча інтеграція не забезпечує системі необхідної гнучкості; практика впровадження авторами статті мережевої оргструктури в експериментальному господарстві підтверджує високу ефективність такої структури і дозволяє зробити висновок про те, що мережева модель не заперечує інші типи оргструктур, а доповнює і удосконалює їх; модель мережевої організаційної структури, яка запропонована авторами статті для експериментального господарства, в перспективі може успішно використовуватись в інших регіональних АПК України.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления, стратегии, координация структурных параметров, снижения сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина Паблшер, 2002. – 287с.
2. Быкова А. Организационные структуры управления. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест., 2003. – 160 с.
3. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. – М.: Дело, 1999. – 496 с.
4. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компаний: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 6. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 240 с.
5. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО Изд-во “Экономика”, 2001. – 456 с.