

УДК 664.013:005.21

Н. Ю. Чорна,  
асистент кафедри менеджменту та адміністрування,  
Вінницький торговельно-економічний університет

## ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ВЕРТИКАЛЬНИХ ОБ'ЄДНАНЬ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*Стаття присвячена питанням стратегічного планування діяльності вертикального об'єднання підприємств харчової промисловості. Запропонована загальна модель стратегічного планування на основі проєкцій розвитку — реалізація товарів, виробництво, фінанси, постачання та системи бюджетування за кожним підрозділом або напрямом стратегічного розвитку. В статті представлені рольова структура стратегічного планування та матриця центрів планування та реалізації стратегії.*

*This article contains results of strategic planning vertical mergers food industry. The author suggests using a general model of strategic planning based on projections of — sale of goods, manufacturing, finance, procurement and budgeting for each division or strategic development. This article contains diagrams of strategic planning and a matrix centers planning and implementation strategies.*

*Ключові слова: інтеграція, харчові підприємства, модель інтеграції, проєкції розвитку, стратегічне планування.*

*Keywords: integration, food companies, model integration, projection development, strategic planning.*

### АКТУАЛЬНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічне планування є актуальною проблемою для розвитку вітчизняної економіки, особливо за умови формування складноструктурованих господарюючих суб'єктів, у тому числі галузевого, міжгалузевого і міжрегіонального рівнів. Стратегія вертикального об'єднання повинна бути побудована так, щоб враховувати особливості розвитку кожного окремого підрозділу та всього об'єднання. Сучасне становище у вітчизняній харчовій промисловості потребує нових ефективних форм господарювання, що дозволять підтримувати повний цикл виробництва від сировини до реалізації продукції та використовувати можливості інтеграції підприємств у корпорації, об'єднати технологічними зв'язками і продовольчим ринком.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Серед класиків стратегічного управління та планування можна виділити роботи таких авторів, як І. Ансофф, П. Друкер, Р. Коуз, П. Ларанж, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, тощо. Серед російських та українських досліджень необхідно виділити праці Л.І. Абалкіна, А.А. Гапоненко, В.С. Більчака, Д. Васильєва, П.В. Забеліна, Н.І. Іванова, М.І. Книша, Ю.С. Ма-

точкіна, Б.З. Мільнера, М.І. Туган-Барановського, Г.М. Федорова, А.В. Чіянова, В.М. Цуглевіча. Різні аспекти планування розвитку промислових комплексів та інтеграційних процесів розглядали у своїх роботах С.М. Гречанок, Є.Л. Драчова, А.В. Коршунов, С.В. Кисельов, А.М. Лібман, В.В. Милосердов, Є.П. Никифорова, Є.С. Оглоблін, Я.Ш. Паппе, В.А. Петров, П.Д. Половинкин, Д.І. Рилько, О.А. Родіонова, Є.В. Серова, В.Я. Узун, М.А. Ходурський, І.Г. Хабарова тощо. Проте аналіз наукової літератури та сучасного практичного досвіду свідчить, що є ще цілий ряд невирішених проблем у сфері стратегічного планування не окремих напрямів та підрозділів, а комплексної системи об'єднання.

Метою даного дослідження є розробка принципів та методології формування системи стратегічного планування інтегрованими корпоративними об'єднаннями харчової галузі на основі визначених цільових стратегій та системи бюджетування.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Якщо розглядати вертикальну інтеграцію як стратегію, то її можна визначити як стратегію внутрішньогалузевого росту, коли підприємство починає виробництво ресурсів і комплек-

туючих для свого ключового напрямку діяльності (інтеграція "назад") або створює і об'єднує підприємства для подальшої переробки основної продукції, збутові структури для її просування на ринок (інтеграція "вперед"). Таким чином, в рамках корпорації здійснюється об'єднання технологічно пов'язаних напрямів діяльності, що доповнюють основний бізнес вгору і вниз по ланцюжку створення додаткової вартості продукту. Важливо відзначити, що в рамках стратегії вертикальної інтеграції об'єднуються напрями діяльності, кожен з яких потенційно може бути незалежним бізнесом. Вертикально інтегровані компанії прагнуть зміцнити конкурентні позиції свого основного бізнесу шляхом зниження виробничих витрат і ринкових витрат з придбання ресурсів і збуту продукції, поліпшення наскрізного контролю якості, а також деякого зниження впливу ринкової кон'юнктури. Наприклад, багато підприємств харчової промисловості починають купляти або створювати сільськогосподарські підприємства та власні торговельні мережі.

З точки зору організації управління, стратегія вертикальної інтеграції є досить витратною, тому в вертикально інтегрованих компаніях між основними блоками структури (галузевими напрямками бізнесу) спостерігається тісний технологічний взаємозв'язок. Основним механізмом координації бізнесу має бути планування їх взаємодії, що здійснюється на корпоративному рівні менеджменту, і значною мірою централізована система управління. Виникає необхідність у формуванні штабних корпоративних груп, які займаються моніторингом, координацією і плануванням діяльності напрямів, а також оцінкою запропонованих керівництвом планів у різних сферах стратегічної і оперативної діяльності (маркетингу, інжинірингу, виробництва тощо).

Таким чином, вертикальна інтеграція сполучена з додатковими витратами, головними з яких, на нашу думку, є: витрати управління; додаткові витрати на виробництво одиниці продукції; прямі та непрямі витрати у зв'язку зі злиттям та поглинанням.

В якості негативних наслідків вертикальної інтеграції в галузі дослідники називають: створення бар'єрів для входу на ринок; зниження фактичної і потенційної конкуренції на ринках як проміжної, так і кінцевої продукції; збільшення капіталовкладень у галузь, де вже функціонують інші компанії, коли можна було б спрямувати інвестиції в більш дохідні сфери діяльності; "заморожування" технологій в галузі [1].

До вигод від вертикальної інтеграції відносять зниження ринкових ризиків та скорочення трансакційних витрат. Вертикальна інтеграція вигідна в тих галузях, в яких економічні агенти не націлені на часту зміну продукції, адже вона скорочує виробничу гнучкість, збільшує час, який потрібен на розробку і впровадження нових моделей, а також веде до збільшення додаткових витрат з координації дій в усіх ланках технологічного ланцюжка. Консервативністю відрізняється агропромисловий комплекс і меншою мірою харчова промисловість.

Всі індустріально розвинені західні країни в минулому столітті (у США дещо раніше, в Західній Європі історично пізніше), особливо в післявоєнний період (50—70 рр.) пережили період вертикальної інтеграції в зв'язку з бурхливою інвестиційною активністю несільськогосподарських компаній в сільському господарстві [2]. Процеси вертикальної інтеграції в ринкових умовах країн пострадянського простору почали формуватися, коли з'явився економічний інтерес до організації виробництва та переробки продукції сільського господарства в рамках об'єднаних організаційних структур. Інтеграційні процеси ініціювалися: державою (створення фінансово-промислових груп); місцевою владою; учасниками сільськогосподарського ринку; великими несільськогосподарськими компаніями. Вертикальні об'єднання харчової промисловості найчастіше зв'язані з сільським господарством та торговельними мережами.

У результаті вертикальної інтеграції створюються вертикальні інтегровані структури, що являють собою об'єднання господарюючих суб'єктів, які включають більше однієї стадії виробництва кінцевої продукції і в яких реалізується комбінація контролю над власністю підприємств, що належать до різних стадій технологічного ланцюжка, з контролем над їх діяльністю. Вертикальні інтегровані структури створюються у формі агропромислових об'єднань і холдингів.

В інтегрованій системі виділені бізнес-одиниці (виробничі оператори) організаційної структури, орієнтованої на можливість професійного, оптимізованого з точки зору витрат виконання функцій, характерних саме для виробничого оператора. При цьому центральна система управління забезпечує виконання функцій комерційного суб'єкта, а також стратегічної орієнтації і розвитку компанії.

У результаті реорганізації виробничі оператори отримують можливість фокусувати зусил-

ля на вирішенні конкретних виробничих завдань, передаючи завдання ринкового позиціонування, забезпечення сировиною і збуту продукції центру.

Склад бізнес-одиниць (виробничих операторів), а також їх розташування в системі єдиної виробничого ланцюжка, підпорядкованість і взаємозв'язок один

з одним визначаються низкою факторів:

— системою традиційно виробленої комплексу продукції і послуг, що надаються;

— можливістю розгляду системи продукції і послуг, вироблених оператором, як ринково орієнтованих (здатних генерувати прибуток за рахунок обслуговування сторонніх споживачів, а не тільки компаній-сателітів);

— наявністю або можливістю створення необхідної спеціалізованої команди управління бізнес-одиницею в даному регіоні при прийнятному для компанії рівні витрат;

— наявністю відповідної технічної і виробничої бази для виконання функцій кожного виробничого оператора;

— сформованими традиціями і зв'язками, функціями в рамках бізнес-одиниць.

При створенні інтегрованого комплексу підприємств необхідно також взяти до уваги, що найбільші складнощі у визначенні функцій виникають при описі повноважень другого рівня управління (філій та територіальних департаментів). На жаль, найбільш часто при об'єднанні доводиться стикатися зі стриманістю в делегуванні повноважень. Так, не всі керівні структури готові сприймати на більш низьких рівнях (наприклад, на рівні філій, які об'єднують, як правило, підприємства, близькі територіально) таких повноважних заступників директора, як технічний, фінансовий та комерційний директор. Але цей фактор потрібно враховувати та збільшувати повноваження на рівні філій. На рис. 1. показано рольову структуру стратегічного планування.

При цьому на другий рівень управління (рівень філії) покладено виконання функцій: координації дій системи виробничих операторів; взаємозв'язку з центром при визначенні довгострокового розвитку комплексу і внесення пропозицій щодо модернізації відповідно до вимог ринку; маркетингового, збутового і ресурсного забезпечення; логістичного органу. З метою виконання даних завдань вертикальна інтеграція передбачає формування центру (іноді з роз-

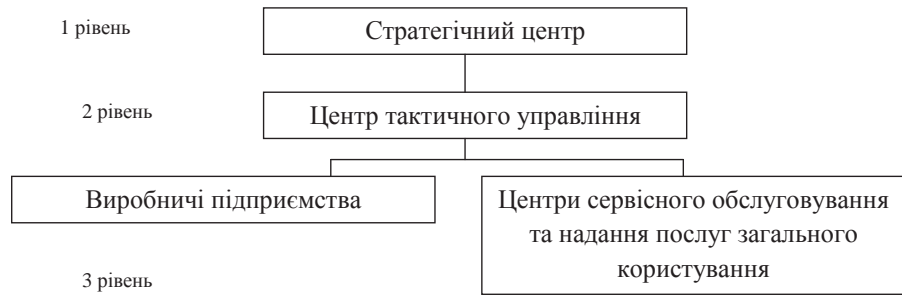


Рис. 1. Структура стратегічного планування вертикального об'єднання

поділом його функцій за рівнями управління по координації діяльності його елементів у сферах планування, збуту, постачання, визначення шляхів і способів розвитку з наданням підприємствам-учасникам функцій виробничого оператора в рамках обраних для них, як найбільш ефективних, виробничих напрямів діяльності.

При прийнятті рішення про проведення реструктуризаційних процесів слід визначити роль кожного з потенційних учасників інтеграції в процесі досягнення єдиних виробничо-комерційних цілей.

Оптимальною для багатоелементної структури буде трирівнева система управління, яка складається з:

— системи управління на рівні холдингу (перший рівень управління) з пріоритетністю виконання функцій стратегічного планування і розвитку;

— координації політики поточної діяльності підприємства, моніторингу та реалізації інвестиційних програм;

— системи управління на рівні філії (територіального департаменту);

— управління системою бізнес-одиниць, що входять в єдиний регіон (другий рівень управління), з пріоритетністю функцій централізованої маркетингової, збутової, логістичної політики в зазначеному регіоні;

— системи управління на рівні окремих бізнес-одиниць (третій рівень управління) з пріоритетністю функцій виробничого оператора, відповідального за забезпечення випуску продукції заданого обсягу і якості (учасники представлені виробничими операторами і ділянками по наданню єдиних міжфіліальних і внутріфіліальних послуг).

Розподіл функцій за рівнями управління рекомендується проводити відповідно до функціональної матриці, представленій в табл. 1.

Така матриця містить показники відповідності до стратегічних напрямів (наприклад, фінанси, клієнти, продукція, персонал) та



Таблиця 1. Функціональна матриця стратегічного управління

| Центри відповідальності | Центри оптимізації транзакційних витрат                     | Центр оптимізації виробничих витрат      | Центр формування прибутку     | Центр інвестиційного розвитку           | Центр формування додаткового прибутку       |
|-------------------------|---|--|-------------------------------|---|---|
| Зона відповідальності   | Цільовий план транзакційних витрат                          | Цільовий план виробничих витрат          | Цільовий план обсягу продажів | Максимізація прибутку, окупність        | Максимізація прибутку                       |
| 1 рівень                | Єдині форми звітності та бізнес-процесів                    | Стандарти виробничих програм             | Позиціонування на ринку       | Аналіз та оцінка інвестиційних проектів | Створення нових центрів прибутку            |
| 2 рівень                | Оптимізація витрат системи збуту, підрозділів другого рівня | Розробка тактичних виробничих планів     | Розробка єдиного плану збуту  | Інвестиційні програми підрозділів       | Тактичне управління підрозділами            |
| 3 рівень                | Оптимізація витрат на транзакційні операції                 | Оптимізація витрат на виробничі операції |                               |   | Оперативне управління окремими підрозділами |

центри відповідальності, інвестицій за системою бюджетування. Система бюджетування передбачає створення центрів відповідальності на кожному рівні та здійснення управлінського обліку на кожному рівні управління.

**ВИСНОВКИ**

Таким чином, щоб процес стратегічного планування був досить ефективним і приносив плоди в довгостроковій перспективі, необхідно провести широкий спектр дослідницьких робіт за наступними напрямками:

- оцінка поточного стану об'єктів, потенційних учасників інтеграції, вивчення сильних і слабких сторін, визначення найбільш доцільною ролі у виробничо-комерційному ланцюжку об'єднання; виявлення організаційних і виробничих проблем, вузьких місць у структурі управління та відносин з ринком в умовах сформованої на даний момент структури взаємодії підприємств і виконуваних ними виробничих функцій;

- аналіз і виявлення резервів ефективності (потенціалу розвитку) підприємств і комплексу в цілому (виявлення основних виробничих функцій та їх рівнів на розглянутій системі підприємств);

- виявлення тенденцій розвитку на ринку та всередині компанії;

- структуризація виробничо-господарської діяльності комплексу;

- вибір і розподіл сфер виробничої та управлінської компетенції між підрозділами.

Існуючі методологічні розробки в галузі проведення процесу інтеграції підприємств потребують розробки відповідного адаптаційного механізму до об'єктивних умов розвитку кожного окремого комплексу підприємства.

Концепція стратегічного планування вертикальної інтеграції підприємств полягає у створенні єдиного виробничо-комерційного об'єкта, представленого інтегрованою системою бізнес-одиниць, що виконують функції виробничих операторів, що взаємодіють між собою через єдину систему

управління, покликану здійснювати функцію координації їх дій, а також взаємодії з ринковими сполученими групами.

Правильно проведений процес вертикального об'єднання підприємств дозволить вийти на новий рівень конкурентоспроможності за рахунок ефекту спеціалізації, тобто економії витрат, що виникають у зв'язку із зосередженням матеріальних, трудових, фінансових ресурсів на ключових компетенціях внутрішніх підприємств; ефекту збільшення прибутковості комплексу за рахунок створення єдиних центрів професійного прийняття рішень в сфері ринкового позиціонування, логістики, маркетингу та збуту; ефекту підвищення рентабельності, оперативності виробництва за рахунок введення системи функцій раціонального розподілу ресурсів всередині комплексу, координації взаємодії між його окремими суб'єктами з передачею їх єдиного центру управління; ефекту від діяльності виділених в окремі напрямки бізнес-одиниць.

Ефект буде досягнутий лише в тому випадку, якщо коректно і ґрунтовно буде проведено весь процес планування та реорганізаційної підготовки як в сфері визначення структури і функцій кожного з учасників інтеграційного процесу, так і в області організації взаємодії в рамках виробничого ланцюжка.

**Література:**

1. Столярова Е.В. Вертикальная интеграция компании и теоретические подходы к ее объяснению // Журнал международного права и международных отношений. — 2007. — № 1.

2. Уильямсон З. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка // Теория фирмы: сборник. — СПб., 1995. *Стаття надійшла до редакції 24.09.2012 р.*