

Arpine Serobian, Postgraduate Student
at the Department of Business Economics and Entrepreneurship
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5874-4061>

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-495-5-10>

**ADAPTATION OF THE MANAGEMENT STRUCTURE
OF VERTICALLY INTEGRATED COMPANIES
TO THE MODERN MARKET DYNAMICS**

**АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ
ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВаних КОМПАНІЙ
ДО СУЧАСНОЇ РИНКОВОЇ ДИНАМІКИ**

В умовах стрімких економічних, політичних і соціальних змін зростає необхідність у перетворенні традиційних підходів до управління та структури підпорядкування у вертикально інтегрованих підприємствах. Практика провідних західних корпорацій свідчить про те, що вертикальна інтеграція потребує гнучкості та адаптивності в управлінні для підтримки ефективної взаємодії між різними рівнями ієрархії. Для підвищення загальної ефективності та швидкості прийняття рішень досвід переконливо свідчить на користь децентралізованої структури управління.

Метою роботи є дослідження особливостей сучасних аспектів структури підпорядкування у вертикально інтегрованих підприємствах (ВІП) паливно-енергетичного комплексу України. Історично вертикально інтегровані підприємства мали жорстку ієрархічну структуру, однак сьогодні цей підхід змінюється. Завдяки інноваційним методам відкриваються можливості для збалансування централізованого контролю з локальними повноваженнями. У роботі запропоновано новий підхід, який інтегрує традиційні ієрархічні моделі з адаптивними структурами підпорядкування.

Вертикальна інтеграція передбачає контроль над кількома стадіями ланцюга створення вартості, що дозволяє компаніям оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати на транспортування і контролювати якість [1]. Централізоване управління у вертикально інтегрованих підприємствах допомагає знизити трансакційні витрати, пов'язані із зовнішніми угодами, та

мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю на ринку. Однак такі структури часто мають багаторівневу ієрархію, що ускладнює процеси управління та адаптації через складність у прийнятті рішень [2]. Останні дослідження також звертають увагу на важливість інновацій та гнучких управлінських підходів для досягнення конкурентних переваг в умовах змінного середовища [3].

Порівнюючи централізовану та децентралізовану структури управління вертикально інтегрованими підприємствами паливно-енергетичного комплексу, слід враховувати наступні аспекти їх організації:

- об'єднання підприємств з різним територіальним розміщенням, що ускладнює централізований тип управління, створює труднощі в координації дій та передачі інформації, призводить до затримок в ухваленні рішень і недостатньої реакції на локальні потреби;

- суворо централізоване управління впливає на швидкість прийняття стратегічних рішень, що особливо критично для паливно-енергетичного комплексу, де зміни на ринку можуть виникати раптово і вимагати термінових дій, а зволікання може призводити до фінансових втрат;

- інтегровані підприємства паливно-енергетичного комплексу зазвичай є юридично самостійними, мають власні структури управління та можуть діяти автономно, що може створити конфлікти інтересів між централізованим управлінням та підрозділами [4].

Найефективнішою моделлю управлінської вертикалі для вертикально інтегрованих підприємств паливно-енергетичного комплексу може бути адаптивна ієрархія. Вона поєднує переваги великої компанії (ресурси, науково-технічне забезпечення) з гнучкістю малого бізнесу (інноваційність, лаконічний апарат управління, низький рівень бюрократії) (рис. 1).

По своїй суті, дана корпоративна структура є децентралізованою та відображає функціональний підхід, характерний для вертикально інтегрованих підприємств, де різні функції інтегровані в єдину систему. Ключові характеристики даної системи:

- спеціалізація та фокус на конкретних напрямках (кожен заступник і віце-президент відповідає за свій напрямок, забезпечуючи ефективне керівництво різними аспектами бізнесу);

- централізоване прийняття рішень на рівні президента і ради директорів, що може бути ефективним для узгодження стратегічних цілей;

- посилення автономності віце-президентів у прийнятті рішень шляхом надання повноважень функціональним підрозділам з метою скорочення часу на ухвалення рішень;

- директори очолюють департаменти з власною системою підрозділів, що забезпечує автономність у вирішенні задач та адаптивність до конкретних потреб і охоплює різні функції, пов'язані з основними етапами виробничого процесу;

- посилена координація між підрозділами, особливо між маркетингом, виробництвом та фінансами, можливість створення тимчасових чи постійних крос-функціональних команд для роботи над специфічними проектами, щоб швидко реагувати на ринкові зміни;

- департамент з питань цифрової трансформації підкреслює важливість технологічного розвитку для підвищення ефективності роботи всіх підрозділів і забезпечує впровадження нових технологій, таких як аналітика даних, цифровізація обліку енергії, автоматизація процесів та інтеграція систем для зменшення ручної роботи та підвищення точності даних;

- залучення аутсорсингових компаній, щоб підвищити ефективність та зосередитися на ключових компетенціях компанії.

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 [5]. Основні проблеми, які можуть бути вирішені за участю компаній-аутсорсерів наступні:

- досягнення операційної ефективності, шляхом передачі окремих процесів, таких як логістика, обслуговування обладнання або IT-підтримка;

- експертна підтримка та управління ризиками, шляхом залучення консультантів із ризик-менеджменту для отримання новітніх аналітичних інструментів для прогнозування ризиків та оцінки впливу на довкілля;

- скорочення витрат на робочу силу, що можна забезпечити шляхом залучення зовнішніх підрядників для виконання непрофільних функцій, таких як бухгалтерія, HR або юридичний супровід;

- гнучкість і швидкість реагування на зміни, через залучення зовнішніх фахівців у сфері маркетингу та аналітики для отримання

більш точних прогнозів та можливості швидкого реагування на зміни ринку;

– фінансова ефективність та оптимізація податків, що є критично важливим для підприємств ПЕК може бути досягнута через залучення консультантів з податкового планування, оптимізації капіталовкладень та управління фінансовими ресурсами.



Рис. 1. Структура управлінської вертикалі у вертикально-інтегрованому підприємстві паливно-енергетичного комплексу за новим типом «розумної» децентралізації

Джерело: розробка автора

Так, вдосконалення управлінської структури вертикально-інтегрованих компаній у паливно-енергетичному комплексі України необхідно здійснювати у напрямку гнучкості та адаптивності.

Зміцнення стратегічного управління через «розумну» децентралізацію забезпечить зменшення міжгосподарських зв'язків, які є обтяжливими для суб'єктів інтегрованої структури і зменшують ефективність прийняття рішень у підпорядкованих компаніях. Підсилення управлінської структури технологічними інноваціями та аутсорсингом дозволить компанії швидше реагувати на ринкові зміни, оптимізувати використання ресурсів і підвищити гнучкість, що є ключовим для забезпечення стабільного постачання енергоресурсів та збереження конкурентоспроможності.

Література:

1. Porter M. E. Competition in global industries. Boston (Mass.): Harvard Business School press, 1986.
2. Williamson, O.E. The vertical integration of production: Market failure considerations. *American Economic Review*, 1971. Vol. 61(2). P. 112–123.
3. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis (10th ed.). Wiley. 2021.
4. Серобян А. М. До питань визначення стратегічного управління вертикально-орієнтованою компанією. *"Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2018. № 3.
5. Гораль Л. Концептуальні засади трансформації організаційної структури вертикально- інтегрованої компанії. *Галицький економічний вісник*. 2014. Том 47. № 4. С. 90–95.