

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ

КАТКОВ Д.В.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Київ, 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи магістра
(освітній рівень)

на тему «Формування ефективної системи управління підприємством»

Виконав: здобувач групи МОА-22зм

073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Катков Д.В.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Керівник Сафронська І.М.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент Васюренко Л.В.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Зав. кафедрою публічного управління,
менеджменту та маркетингу



О.О. Хандій

Київ, 2023

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління
 Кафедра циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу
 Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
 Напрямок підготовки (спеціальність) 073 «Менеджмент»
 (шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та
маркетингу

д.е.н., проф. Хандій О.О.

« 18 » вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Каткову Дмитру Вікторовичу

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи «Формування ефективної системи управління підприємством»
керівник роботи Сафронська Ірина Михайлівна, канд. екон. наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти «21» вересня 2023 р. № 39/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 1 грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи аналітичні огляди за темою роботи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері формування ефективної системи управління підприємством; дані звіту з практики за матеріалами офіційних сайтів державної служби статистики, фінансова і статистична звітність Агрофірми «Чугуївська» ТОВ Чугуївського району Харківської області.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Структура управління в системі менеджменту. Стан і організація системи управління у Агрофірмі «ЧУГУЇВСЬКА» ТОВ. Напрями формування ефективної системи управління сільськогосподарського підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал за темою дослідження

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 18.09.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

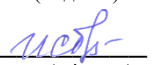
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2023 р.	виконано
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2023 р.	виконано
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2023 р.	виконано
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2023 р.	виконано
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2023 р.	виконано
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2023 р.	виконано
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2023 р.	виконано
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2023 р.	виконано
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2023 р.	виконано
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2023 р.	виконано

Здобувач


 (підпис)

Катков Д.В.
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

Сафронська І.М.
 (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 99, табл.16, рис.10.

Структура управління, організаційна структура, проектування, оптимізації структури, система управління, ефективність

У кваліфікаційній роботі магістра проведено дослідження теоретичних основ та практичних аспектів удосконалення системи управління підприємства. Обґрунтовано методичні підходи до розкриття сутності, ролі і функцій системи управління підприємством, її класифікація. Досліджено стан і організацію структури управління Агрофірми «Чугуївська» ТОВ Чугуївського району Харківської області. Визначені стратегічні напрями удосконалення структури управління в сучасних умовах розвитку аграрного сектору України. Запропоновано удосконалення організаційної структури та системи управління підприємством.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	10
1.1. Сутність, роль та функції структури управління	10
1.2. Класифікація структур управління аграрних формувань	17
1.3. Проектування науково-обґрунтованої структури управління	32
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. СТАН І ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У АГРОФІРМІ «ЧУГУЇВСЬКА» ТОВ	41
2.1. Місцезнаходження та організаційно-правовий статус підприємства	41
2.2. Аналіз структури управління господарства	45
2.3. Виробничо-економічна характеристика підприємства	51
Висновки до розділу 2.	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	62
3.1. Стратегічні напрями удосконалення структури управління в сучасних умовах розвитку аграрного сектору України	62
3.2. Удосконалення системи управління на підприємстві	85
Висновки до розділу 3.	96
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Удосконалення структури управління в аграрній галузі України є критично важливим напрямком у контексті її розвитку в сучасних умовах. Стратегічним напрямком удосконалення структури управління, що залишаються актуальними в сучасних умовах розвитку аграрного сектору України, притаманні наступні акценти, які характеризуються: широким використанням цифрових технологій, розвитком інфраструктури та кадрового потенціалу, стимулюванням інновацій і формуванням ринку та експорту продукції.

Серед сучасних проблемних аспектів функціонування структури управління аграрних формувань вчені України відзначають значне погіршення галузевої структури, зменшення рівня розвитку людського капіталу, механізації і автоматизації технологічних процесів, підвищення централізації управління, порушення принципів єдиноначальності, скалярного ланцюгу тощо. Потребують вирішення багато теоретичних і практичних питань з оптимізації структури управління, а саме параметрів і пропорцій між керованою системою і системою якою управляють, рівня концентрації виробництва, спеціалізації управління, нормативно-правового забезпечення управлінських процесів, застосування нових методів регулювання виробництва і розвитку конкуренції. За цих умов особливо зростає роль процесу удосконалення структури управління сільськогосподарських підприємств.

Враховуючи наведене вище, зазначаємо, що в умовах глобалізації ринкової економіки удосконалення структур управління має ґрунтуватися на новому економічному мисленні, оновленні інформаційного, правового та інноваційного забезпечення діяльності аграрних формувань. Основою таких змін стають динамічні соціально-економічні процеси в умовах багатуукладної ринкової економіки. Розширення процесів глобалізації, концентрації та спеціалізації виробництва сільськогосподарських підприємств та їх структурних підрозділів загострює проблему оптимізації параметрів

структури управління. Актуальність цих питань і зумовила вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою написання кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів з удосконалення структури управління сільськогосподарського підприємства.

Завдання дослідження. Для реалізації даної мети у кваліфікаційній роботі планується виконати наступні завдання:

- визначити сутність, роль та функції структури управління;
- дослідити класифікацію структур управління аграрних формувань;
- розглянути питання проектування науково-обґрунтованої структури управління;
- визначити місцезнаходження та організаційно-правовий статус підприємства;
- проаналізувати у господарстві ефективність організаційно-правового механізму і структури управління, рівень оптимізації складових ОСУ;
- дослідити виробничо-економічну характеристику підприємства;
- визначити стратегічні напрями удосконалення структури управління в сучасних умовах розвитку аграрного сектору України;
- розробити систему заходів з удосконалення організаційної структури та ефективної системи управління у досліджуваному господарстві.

Об'єктом дослідження є процес формування ефективної системи управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування ефективної системи управління підприємством.

Методи дослідження. В процесі виконання дипломної роботи використовувалися такі економічні методи дослідження: графічний, монографічний, табличний, метод порівнянь та методи аналізу і синтезу.

Інформаційною базою при написанні дипломної роботи виступають роботи провідних науковців і дослідників, законодавчі акти України та діюча нормативно-правова база, дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності

сільськогосподарських підприємств, а також власні дослідження і спостереження.

Практичне значення наших досліджень полягає у обґрунтуванні заходів з удосконалення складових структури управління у товаристві з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Чугуївська» Чугуївського району Харківської області» на основі оптимізації рівня централізації і регламентації управлінських функцій, впровадження дієвих економічних відносин на мікро- та макро-рівнях, удосконалення системи оперативного і інформаційного забезпечення управління виробництвом, впровадження сучасних нормативів з оптимізації штатної чисельності управлінських кадрів, фронту контролю тощо. Впровадження пропозицій та рекомендацій, наведених у роботі, дозволить покращити та прискорити вирішення питань щодо удосконалення структури управління сільськогосподарських підприємств.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження відбувся виступ на XI Міжнародній заочній науково-практичній конференції „Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика” 24 листопада 2023р. у м. Запоріжжя. Тези доповіді «Актуальні питання щодо стратегічних напрямків удосконалення структури управління в сучасних умовах розвитку аграрної галузі України» опубліковані з збірника матеріалів конференції.

РОЗДІЛ I

СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність, роль та функції структури управління

Організаційна структура управління - це сукупність інституційних засобів, що забезпечують системність та цілісність усіх бізнес-процесів. Вона включає в себе підпорядкування, координацію, взаємодію та розподіл обов'язків між різними підрозділами та органами управління. Організаційна структура також визначає відносини, пов'язані з виконанням завдань та розподілом влади.

Для вибору найбільш успішної організаційної структури управління будь-якого виду бізнесу необхідно розглянути основні функції, які вона виконує. Організаційна структура підприємства - це система будування підприємства та механізм досягнення його цілей. Це документ, який відображає структуру підприємства та взаємозв'язки між підрозділами. Розподіл обов'язків між різними елементами підприємства, від звичайних працівників до вищих менеджерів, базується на двох типах організаційних структур управління: вертикальній (ієрархічній) та горизонтальній (мережевій).

Організаційна структура є ключовим поняттям управління підприємством, яке визначає мету, функції та процес управління, включаючи роботу менеджерів та розподіл обов'язків між ними.

Про важливість та актуальність дослідження окресленої проблематики свідчить велика кількість публікацій та наукових праць з цієї теми. Проблеми розроблення, функціонування та реструктуризації організаційних структур управління досліджували такі науковці, як А. Воронкова [4], Л. Дідковська [5], А. Колот [10], М. Мескон [14]. Зокрема, А. Воронкова обґрунтовує той факт, що загальна культура менеджменту поліпшує його організацію, спрощує та здешевлює його процес, забезпечує злагодженість і чіткість роботи працівників, підвищує трудову дисципліну в організації [4].

Розглянемо поняття «організаційна структура управління» з точки зору різних авторів, (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Сутність поняття «організаційна структура управління»

Автор	Трактовка поняття
Євтушенко О., Андріяш В. [1]	Організаційна структура органу є його внутрішньою структурою і визначає склад, величину, розміщення, профіль діяльності, відповідальність, підпорядкованість, взаємодію та розподіл функцій за підрозділами.
Борисенко І., Дикань Н.[2]	Організаційна структура управління представляє склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, що виконують різні функції управління організацією
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. [3]	««Найкраща» структура - це та, яка найкращим чином дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю»
Дідковська Л., Гордієнко П. [4]	Організаційна структура управління виступає, як один із елементів механізму господарювання, що відображає процеси виробничо-економічного характеру та відповідає виду розвитку підприємства
Кузьмін О., Мельник О. [5]	Організаційна структура управління представляє собою упорядковану сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та забезпечують управління організацією
Скібіцька Л., Скібіцький О. [6]	Організаційна структура управління -це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів
Дорошенко М., Вороніна В. [7]	Організаційна структура управління – це цілісна ієрархічна система, що складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, яка організовує процес комунікації між ними та має на меті забезпечення ефективного процесу функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації
Бесєдін М., Нагаєв В. [8]	«Структура управління – це упорядкована сукупність взаємно пов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень»
Турченко М. [9]	«Організаційна структура управління – це одночасно спосіб і форма об'єднання людей для здійснення спільної для них виробничої й управлінської мети»

Такі вчені, як Євтушенко О., Андріяш В. та Борисенко І., Дикань Н., розглядають організаційну структуру управління як сукупність підрозділів, які спрямовані на управління організацією. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., вважають її способом, яким елементи управління взаємодіють. Ми вважаємо, що організаційна структура управління є ключовою складовою

системи управління. Її більш повне визначення запропонував Б. Мільнер, який розглядав організаційну структуру управління, як динамічну систему, що включає формальні та неформальні розподіли завдань та відповідальності, які постійно змінюються у відносинах між людьми. Дідковська Л., Гордієнко П., описують організаційну структуру як упорядковану сукупність органів управління чи як систему організаційних одиниць, що виконують різні управлінські функції. За нашим уявленням, організаційна структура управління - це цілісна підпорядкована за підрозділами та рівнями управління система, що спрямована на організацію комунікації між ними та забезпечення ефективності функціонування організації.

Друкер П. відзначав, що для успішного промислового підприємства ключовим є не лише отриманий прибуток, але й ефективність витрачених зусиль. Чим менше зусиль потрібно для досягнення результатів, тим краще підприємство функціонує. Це підкреслює важливість створення ефективної організаційної структури, оскільки саме вона забезпечує оптимізацію зусиль підприємства[10].

Дорошенко М.П., Вороніна В.Л., вважають, що «в сучасному веденні бізнесу вирішальним фактором, що забезпечує ефективність функціонування підприємства, є якісна й налагоджено функціонуюча організаційна структура. Саме цей елемент системи управління підприємством є її базисом. Від грамотної побудови та ефективного функціонування організаційної структури управління залежать швидкість та якість прийняття управлінських рішень, відповідно, ефективність функціонування підприємства загалом»[7].

В науковій літературі часто розглядають класифікацію організаційних структур за принципом управління та підпорядкування. Це включає лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, програмно-цільову, матричну структури та структури централізованого та координаційного типу.

Однією з ключових ознак відмінності цих структур є спосіб організації взаємозв'язків між їх складовими частинами. Таким чином, розрізняють

лінійну, лінійно-штабну, дивізійну, функціональну, матричну та проектну системи.

Дикань та Борисенко виділяють два основних типи організаційних структур: бюрократичні та адаптивні. До бюрократичних вони відносять лінійні, лінійно-функціональні, дивізійні (продуктового типу, орієнтовані на споживача, регіональні). У складі адаптивних організаційних структур вони розглядають проектні, матричні та конгломератні структури[2].

Деякі автори розглядають також жорсткі організаційні структури, включаючи сітьові структури. Вони поділяють сітьові структури на внутрішньо орієнтовані, зовнішньо орієнтовані, стабільні та динамічні. Однак, деякі дослідники вважають сітьові структури не жорсткими, адже їх можна віднести до адаптивних форм організаційних структур.

Важливість загальної культури менеджменту та значення людини як ключового ресурсу в бізнесі, беззаперечні. Так, Воронкова А. підкреслює, що загальна культура менеджменту сприяє поліпшенню організації, спрощенню та здешевленню процесів, забезпечує злагодженість та чіткість роботи працівників і підвищує трудову дисципліну[9]. Це вказує на те, що правильна організація та управління можуть суттєво покращити продуктивність і ефективність діяльності організації.

Щодо висловлення А. Колота, воно підтримує ідею, що людський капітал є найважливішим ресурсом у сфері бізнесу. Це відображає філософію, в якій фокус на людських ресурсах, їх розвиток та задоволення потреб працівників є ключовими для успішної роботи організації[12].

Успішна компанія враховує не лише ефективність своїх процесів, а й важливість взаємодії з персоналом та розвитку їхнього потенціалу для досягнення спільних цілей.

Відображаючи основні поняття і класифікації організаційних структур управління, запропонованих різними авторами, можна класифікувати ці структури:

1. Адаптивні структури - Осовська та Осовський виділяють такі типи: проєктні, матричні, програмно-цільові, фрагментарні структури[13].

2. Організаційні структури за Мартиненком - він виділяє лінійно-функціональну (функціональну), дивізійну, матричну й організаційну структуру конгломератного типу[14].

3. Класифікація за Ансоффом - Ансофф класифікує організаційні структури за типом реакції: виробничу, конкурентну, інноваційну, підприємницьку та адміністративну. Кожен тип реакції відповідає певній організаційній формі, яку можна вибрати залежно від характеристик управління підприємством або змін його середовища.

4. Необхідність комплексної класифікації - недостатньо використання лише однієї ознаки (наприклад, характеру зв'язків між елементами структури) для класифікації організаційних структур. Багато структур мають різні характеристики, за якими їх можна класифікувати. Отже, комплексний підхід до класифікації враховує різні аспекти та особливості організаційних структур управління.

Такий підхід дозволяє краще розуміти різноманітність структур управління і враховувати не лише типи зв'язків між їхніми елементами, а й характеристики діяльності організації, вплив зовнішнього середовища та її стратегічні потреби.

Розглянемо основні принципи побудови структур управління [19]:

Принцип демократичності управління передбачає правильне співвідношення централізації і децентралізації прийняття рішень, які сприяють розподілу стратегічних і поточних задач. У відповідності з цим принципом структуру управління необхідно удосконалювати до такої стадії, при якій забезпечуватиметься принцип єдиноначальності та персональна відповідальність за ведення справ.

Принцип системного підходу вимагає формування сукупності управлінських рішень, які реалізують всі цілі функціонування підприємства.

Принцип керованості передбачає фіксоване співвідношення кількості керівників і підлеглих. При формуванні апарату управління необхідно прагнути до оптимальності цього співвідношення. Важливо розподілити управлінські рішення за рівнями, які повинні передбачати раціональну ступінь завантаження керівника, який приймає рішення. Якщо завантаження керівника перевищує допустимі норми, то різко знижується дієвість і оперативність управління.

Принцип відповідності суб'єкта і об'єкта управління передбачає що структура управління повинна будуватися, виходячи із особливостей об'єкта управління. Склад підрозділів, характер взаємозв'язків між ними визначається специфікою функціонування як окремих структурних ланок, так і системи в цілому.

Принцип адаптації полягає в тому, що до побудови структури управління висуваються вимоги гнучкості, адаптивності, здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Важливе значення набуває удосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

Принцип спеціалізації передбачає забезпечення технологічного поділу праці при формуванні структурних підрозділів.

Принцип централізації означає, що при проектуванні структури управління необхідно об'єднувати управлінські роботи з повторюючим характером операцій, однорідністю прийомів і методів виконання. Принцип централізації вимагає скорочення рівнів управління.

Принцип професійної регламентації передбачає групування функціональних ланок на кожному організаційному рівні таким чином, щоб кожна ланка працювала на досягнення конкретних цілей і несла повну відповідальність за якість виконання своїх функцій. Вирішальне значення набуває розподіл робіт між спеціалістами, які повинні приймати рішення на основі своєї компетенції. У зв'язку з цим, проектувати структуру управління

необхідно не абстрактно, а з урахуванням ділових якостей керівників і спеціалістів різних рівнів.

Принцип правової регламентації передбачає проектування структури управління таким чином, щоб забезпечити додержання всіх рішень і постанов вище стоячих органів в частині розподілу обов'язків і персональної відповідальності. Правовий аспект при формуванні підрозділів управління відображує умови і порядок функціонування даного підрозділу, а також ступінь його значущості і самостійності.

Принцип економічності полягає в тому, що необхідний ефект повинен досягатися при мінімальних витратах на управлінський апарат, економному витрачанні трудових, матеріальних і фінансових ресурсів виробництва.

Принцип побудови структури управління деталізується правилами її створення. Структура повинна бути простою, схема структури управління повинна бути оглядовою, кожний працівник повинен мати посадову інструкцію. Важливо, щоб інформаційні канали мали забезпечувати передачу інформації, як у прямому, так і у зворотному напрямку. Координацію всієї діяльності організації здійснює вище керівництво. При цьому стратегічні рішення приймає вище керівництво організації, враховуючи свої можливості. Також важливим є необхідність уникнення дублювання і подвійної підпорядкованості, обов'язки лінійного і функціонального керівництва повинні бути розмежовані.

Також функціонування структури управління має підпорядковуватися загальним принципам адміністративного менеджменту. Наприклад: принцип цілеспрямованості управління. Управлінський процес повинен бути цілеспрямованим, тобто завжди орієнтований на рішення конкретних проблем, досягнення конкретної мети.

Принцип функціональної соціалізації в поєднанні з універсальністю. Суть цього принципу полягає в тому, що до кожного об'єкту управління повинен бути свій підхід, що зважає на його специфіку. Але оскільки в цих випадках має місце керівництво людьми як такими, то існує якийсь

універсальний підхід до них незалежно від того, хто вони: солдати або учені, чиновники або будівельники.

Принцип послідовності управлінських процесів. Будь-який управлінський процес будується відповідно до принципу послідовності, тобто елементи або стадії, з яких він складається, повинні слідувати один за одним в певному порядку. Не можна, наприклад, спочатку віддати розпорядження, а потім обдумувати його правомірність.

Принцип оптимального поєднання централізованого регулювання керованої підсистеми з її саморегулюванням. Поведінку об'єкту управління необхідно контролювати безперервно, оскільки він, постійно знаходячись під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, весь час відхиляється в ту або іншу сторону від запланованого регламенту поведінки.

Принцип забезпечення відповідності прав, обов'язків і відповідальності. Перевищення прав в порівнянні з обов'язками приводить до управлінського свавілля, недолік же паралізує ділову ініціативу, оскільки зайва активність може загрожувати великими неприємностями.

Принцип забезпечення загальної зацікавленості всіх учасників управління в досягненні мети. Досягається шляхом матеріального і морального заохочення працівників, що відрізнялися, а також максимального залучення виконавців в процес підготовки рішень на початкових стадіях роботи над ними. Це також один з основоположних принципів менеджменту, що базується на тому, що рішення, в які вкладені власна праця і ідеї, виконуватимуться швидше і якісно, ніж спущені зверху.

1.2. Класифікація структур управління аграрних формувань

В економічній літературі розширено представлена класифікація різноманітних типів структур управління організацій. Так, Мінцберг Г., узагальнюючи аналітичні дані з даного питання, описує 17 основних типів структур управління. Але не дивлячись на існуючі розбіжності, усю багато

направленість оргструктур сучасних аграрних формувань можна звести до системи класифікацій лінійних, функціональних і змішаних.

Завадський Й.С., аналізуючи літературні джерела з даного питання, описує більше 15 основних типів структур управління за різноманітними ознаками – підпорядкованістю управлінських функцій, ступінчастістю, організацією управління, централізацією та ін. [15].

Розглянемо основні структури аграрних формувань:

1.Бюрократичні структури. Концепція бюрократії була сформульована на початку 1900-х років німецьким соціологом Максом Вебером. Це, найімовірніше, нормативна модель, ідеал, до якого повинна прагнути організація.

Розглянемо основні принципи раціональної бюрократії М. Вебера:

1) Чіткий розподіл праці, який обумовлює появу висококваліфікованих спеціалістів у кожній функціональній сфері.

2) Ієрархія управління, за якої кожний нижчий рівень управління контролюється вищим і підпорядковується йому.

3) Наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і процедур, яка забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і координованість різних завдань.

4) Дух формальної знеособленості, з яким офіційні особи виконують свої посадові обов'язки (рівність перед законом усіх, незалежно від посад).

5) Здійснення найму на роботу у відповідності до кваліфікаційних вимог.

Ці принципи раціональної бюрократії забезпечують захист службовців від необґрунтованих звільнень, більш справедливий підбір кадрів (не за бажанням керівника, а за діловою та професійною кваліфікацією працівника), що забезпечує загальну ефективність організації. Вебер вважав, що особисті примхи власників організацій й її співробітників не повинні суперечити цілям організації. Він назвав таку структуру “раціональною”, оскільки в ідеалі рішення, які приймаються бюрократією, повинні нести об'єктивний характер

(не залежати від симпатій і настроїв чинника). Поряд з позитивними моментами, бюрократичні структури мають певні недоліки. Так, перебільшення значення стандартизованих правил, процедур, норм призводить до того, що організація втрачає гнучкість поведінки: у працівників сковується ініціатива, знижується активність, творчий потенціал у роботі. Через сліпе схиляння чиновників перед інструкціями у працівників сковується ініціатива, знижується активність, творчий потенціал у роботі. Бюрократизм губить здатність організації до впровадження нововведень у виробництво, до активного розвитку по шляху реформ. Бюрократизація губить здатність організації до впровадження нововведення у виробництво до активного розвитку по шляху реформ [16].

2.Лінійна організаційна структура. Лінійна структура заснована на зосередженні всіх виробничих і управлінських функцій у керівника. Тут всі повноваження прямі (лінійні), вони ведуть від вищого ступеня управління до нижчого. При цій структурі кожний підлеглий має тільки одного керівника, тільки від нього отримує накази і тільки перед ним звітує (рис. 1.1).

3.Функціональна організаційна структура. Функціональну структуру іноді називають традиційною або класичною, оскільки вона була першою структурою, яка зазнала вивчення та розробки. Ця структура і досі використовується у компаніях середнього розміру і є традиційною структурою бюрократії.

Функціональна СУ забезпечує поділ організації на окремі елементи, кожний з яких має своє, чітко визначене, конкретне завдання. *Наприклад:* розподіл за технологією масового виробництва передбачає появу в організації відділів виробництва, фінансів, маркетингу; у лікарнях відділення хірургії, терапії, онкології тощо. Якщо розмір всієї організації або даного відділу великий, то основні функціональні відділи можна в свою чергу поділити на ще менші функціональні підрозділи.

Розглянемо схеми та охарактеризуємо вертикальну та горизонтальну структуру управління (рис. 1.1-1.2).

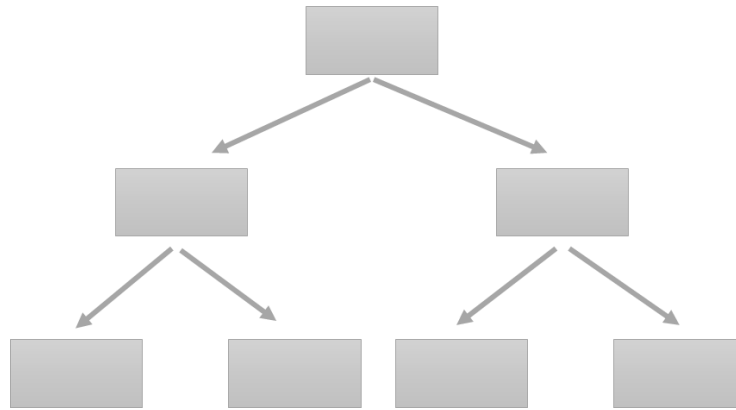


Рис. 1.1. Вертикальна структура управління

Вертикальна структура управління - це тип організаційної структури, де керівництво та контроль за діяльністю розділяються за рівнями ієрархії. Вона включає в себе кілька рівнів керівництва, де вищі рівні приймають стратегічні рішення, а нижчі рівні відповідають за їх виконання на операційному рівні.

Переваги вертикальної структури управління:

- чіткість ієрархії: кожен працівник знає свої обов'язки та ким керувати;
- ефективність у виконанні завдань: чіткість ланцюга командування сприяє оперативному вирішенню проблем;
- стабільність: чітко встановлені правила та процедури дозволяють підтримувати стабільність у роботі.

Недоліки вертикальної структури управління:

- повільність впровадження змін: рішення приймаються на вищих рівнях, що може уповільнювати адаптацію до змін в середовищі;
- недостатня гнучкість: чітка ієрархія може ускладнювати вирішення складних проблем, оскільки знижує гнучкість та ініціативність на рівнях нижче керівництва;
- перевантаження вищих рівнів: велика кількість рішень, які приймаються на вищих рівнях, може перевантажувати керівників та знижувати їх ефективність.

В сучасних умовах, коли швидкість змін у бізнесі дедалі зростає, багато компаній шукають більш гнучкі та адаптивні моделі управління, такі як

матричні структури або командна організація, які дозволяють швидше реагувати на зміни та сприяють інноваціям.

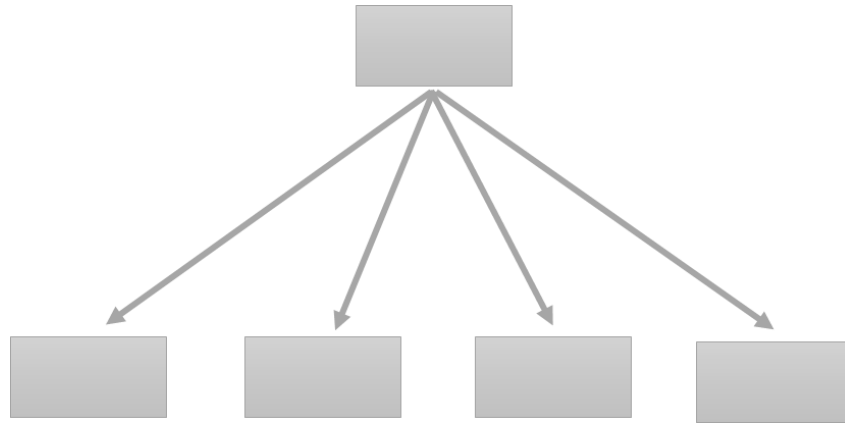


Рис. 1.2. Горизонтальна структура управління

Горизонтальна структура управління - це організаційна модель, де влада, відповідальність і прийняття рішень розподілені на різних рівнях організації без суворої ієрархії. У такій структурі акцент робиться на співпраці між підрозділами та командами, що забезпечує більшу гнучкість і спроможність швидко реагувати на зміни.

Переваги горизонтальної структури управління:

- гнучкість та швидкість реагування: зниження бюрократії та ієрархічних перешкод сприяє швидкій реакції на зміни в середовищі;
- співпраця і комунікація: збільшена взаємодія між підрозділами стимулює обмін ідеями та кращу комунікацію;
- стимулювання інновацій: інтеграція різних перспектив сприяє виникненню новаторських рішень.

Недоліки горизонтальної структури управління:

- неоднозначність влади: відсутність чіткої ієрархії може призвести до конфліктів через неясність владних повноважень;
- втрата фокусу: поділ влади може знизити ефективність в прийнятті рішень або у виконанні завдань через розпилення уваги;
- важкість координації: взаємодія між різними групами може бути складною, що ускладнює координацію та спільну роботу.

Враховуючи швидкі та динамічні зміни в бізнес-середовищі, горизонтальні структури можуть бути ефективними, забезпечуючи гнучкість та швидкість реакції. Проте, вони також потребують деякої ретельної координації та управління конфліктами, щоб забезпечити ефективну роботу всієї організації.

У справжньому житті організаційна структура управління підприємством часто поєднує як вертикальні, так і горизонтальні компоненти, проте переважає перша. Серед найпоширеніших можна виділити три типи: лінійну, функціональну та матричну.

Лінійна структура управління - це традиційна вертикальна модель, де топ-менеджери підпорядковані вищим керівникам у компанії. Працівники цієї структури повідомляють лише своєму безпосередньому керівнику, який відповідає перед вищим рівнем керівництва за результати роботи.

Схему лінійної структури управління представимо на рис. 1.3.

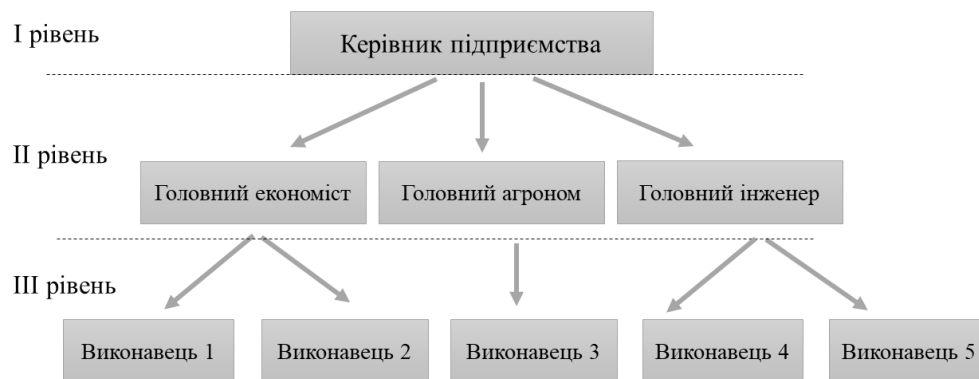


Рис. 1.3. Лінійна структура управління

Лінійна структура управління має свої переваги та недоліки.

Переваги:

- простота: ця модель проста у використанні та легко розуміється всіма учасниками організації;
- чіткість управління: ієрархічна структура надає чіткість управлінню та визначення ролей;
- швидке прийняття рішень: рішення швидко приймаються через прямі комунікаційні лінії;

- однозначність відповідальності: кожен працівник знає, кому він підпорядкований і за що відповідає.

Недоліки:

- обмежена гнучкість: важко адаптуватися до змін, оскільки структура може бути дуже жорсткою та неспроможною швидко реагувати;

- навантаження на керівників верхнього рівня: вони можуть бути перевантажені обсягом прийняття рішень та контролем;

- недостатня координація та комунікація між підрозділами: може виникнути дефіцит співпраці та взаєморозуміння між відділами;

- ризик інформаційних блокад: оскільки всі відомості йдуть через лінійну ієрархію, інформація може бути затримана або перекручена на шляху вгору чи вниз.

Отже, лінійна структура управління має свої переваги у чіткості та простоті, але також може обмежувати гнучкість та швидкість адаптації до змін.

Розгляд функціональної структури управління, дав нам змогу визначити що функціональна структура управління організації базується на розділенні роботи за функціональними областями. У цій моделі працівники групуються за спеціалізованими функціями або видами діяльності, такими як маркетинг, фінанси, операції тощо.

Схему функціональної структури управління представимо на рис. 1.4.

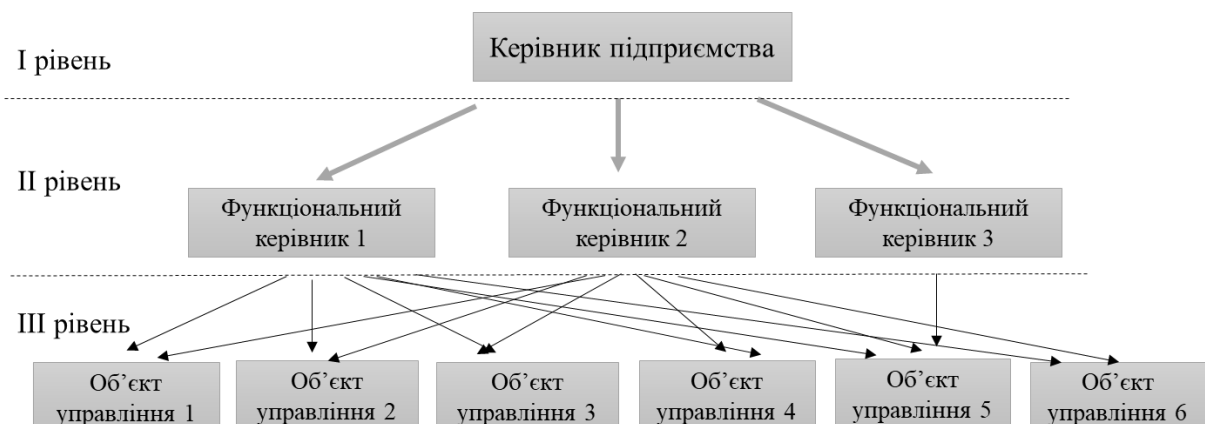


Рис. 1.4. Функціональна структура управління

На рис. 1.4 наведено принципову схему функціональної структури управління сільськогосподарського підприємства, де функціональні підрозділи здійснюють відповідні специфічні функції управління. Функціональні структури доцільно використовувати в організаціях, які випускають відносно обмежену номенклатуру продукції і діють у стабільних зовнішніх умовах, наприклад, в організаціях, які виробляють сировину.

Переваги функціональної структури:

- спеціалізація: дозволяє працівникам спеціалізуватися на конкретних функціях, що може підвищити ефективність та якість виконаної роботи;
- краще використання ресурсів: керівники функціональних підрозділів можуть бути більш компетентні в своїй галузі та ефективніше розподіляти ресурси;
- спільне використання ресурсів: компетентність в конкретних областях сприяє кращому використанню ресурсів у цих функціональних групах.

Недоліки:

- обмежена комунікація та координація: зв'язок між функціональними підрозділами може бути обмеженим, що може призвести до проблем у координації та співпраці;
- труднощі в прийнятті рішень: велика концентрація влади в межах функціональних підрозділів може затримувати прийняття рішень та унеможливлювати швидке реагування на зміни;
- труднощі у вирішенні загальних завдань: оскільки кожен підрозділ концентрується на своїй функції, виникають труднощі у розв'язанні завдань, що потребують інтегрованого підходу.

Функціональній структурі притаманна підпорядкованість виробничих підрозділів (виконавців) одночасно лінійним керівникам і загальному персоналу управління. Порівняно з лінійною структурою управління кількість вертикальних зв'язків (лінійних і функціональних) при функціональній структурі збільшується у 2-3 рази. Отже, при функціональній структурі ускладнюються службові зв'язки, мають місце множинність у підпорядкуванні,

дублювання розпоряджень різними керівниками, тенденція до централізації в організації управлінського процесу [15].

Функціональна структура надає спеціалізацію та ефективне використання ресурсів, але може зазнавати труднощі у співпраці та координації між функціональними підрозділами.

Матрична структура управління поєднує елементи вертикального та горизонтального управління. Як у лінійній структурі, вона має вертикальну організацію через утворення підрозділів (наприклад, виробничий, постачання, збут тощо). Тимчасові цільові групи, що фокусуються на конкретних завданнях, призначені для вирішення "що робити", тоді як функціональні відділи визначають "як" ці завдання виконуватимуться.

Такий подвійний контекст може викликати конфлікти при прийнятті рішень та призводити до зайвих витрат. Накладання тимчасових структур на постійну організаційну структуру може викликати неузгодженість у прийнятті рішень або навіть вести до конформізму, де працівники простіше підкорюються одній з двох структур, ніж спробувати злагодити їх взаємодію.

Матрична структура управління представлена на рис. 1.5:

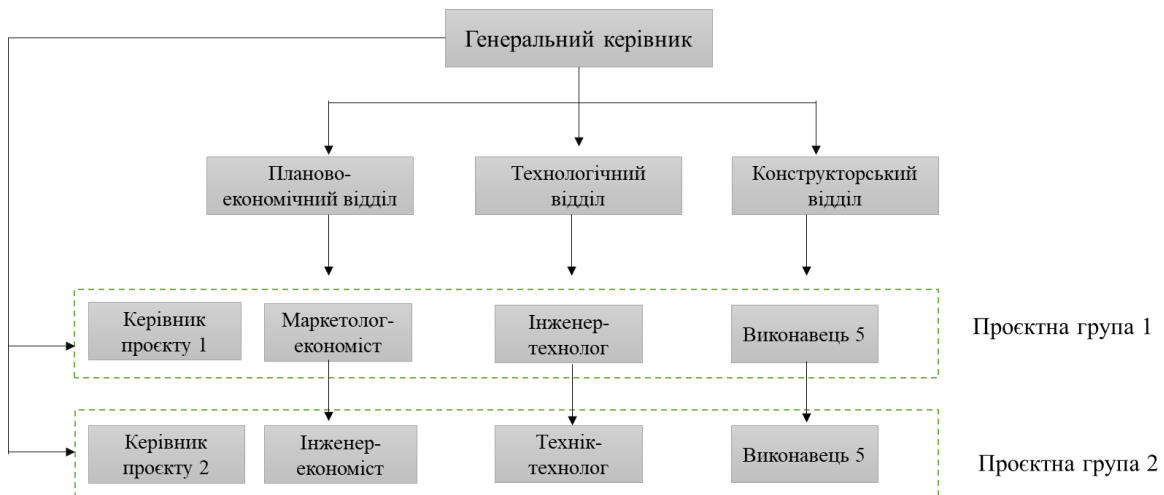


Рис. 1.5. Матрична структура управління

Матрична структура управління - це організаційна модель, що поєднує елементи вертикальної (функціональної) та горизонтальної (проектної або тимчасової) структур управління. У такій системі працівники можуть мати декілька начальників - з одного боку, вони підпорядковані функціональним

менеджерам (за видами робіт), а з іншого - керівникам проєктів чи груп, які визначають специфічні завдання та цілі.

Переваги матричної структури:

- гнучкість та адаптивність: компанія може швидко реагувати на зміни завдяки гнучкості цільових груп та ресурсів, що можуть бути легко перерозподілені;

- спільне використання ресурсів: проєктні групи можуть спільно використовувати експертизу з різних функціональних областей, що сприяє кращому використанню ресурсів;

- збереження фаховості: продовжується спеціалізація функціональних підрозділів, тоді як проєктні команди можуть користуватися цією експертизою для досягнення конкретних цілей.

Недоліки:

- конфлікти управління: може виникати плутанина через подвійну лояльність працівників та конфлікти між різними начальниками;

- складність комунікації: потребує високого рівня комунікації та координації між різними структурними групами, що може бути складним;

- неоднозначність влади та відповідальності: існування декількох керівників може призвести до невизначеності у владі та відповідальності за прийняття рішень.

Матрична структура може бути ефективною для складних проєктів чи сфер, де потрібно об'єднати фаховість з різних напрямків. Але вона також може створювати складнощі управління через конфлікти та неоднозначність у владі.

Тому при проєктуванні організаційної структури аграрного підприємства вона повинна виходити з її розмірів, наявності підрозділів, завантаженості, пов'язаної з функціями управління, динаміки ринкових факторів (попит, конкуренція, ціни) тощо.

Лінійно-функціональна (змішана) організаційна структура – є найбільш розповсюдженим варіантом до побудови організації. Лінійно-функціональна

структура вбирає в себе переваги лінійної і функціональної структур, які забезпечують безпосередню участь спеціалістів в розробці і реалізації рішень при збереженні загального керівництва за лінійними керівниками. Важливо підкреслити, що формування керівної ланки будь-якої організації визначається особливостям господарської діяльності організації виражається в підборі замісників першої особи.

Ієрархічний тип структур управління. Суттєвою класифікаційною ознакою структур управління є ієрархічність управляючої системи (ступінчастість управління), яка відображає послідовність підпорядкування органів управління знизу догори. Ієрархічність структури означає, що управляюча система складається з субсистем (підсистем), а субсистеми – з елементів нижчого порядку (субсубсистем). Більшість сільськогосподарських підприємств мають дво- або триступінчасту структуру. Двоступінчаста структура управління має деякі переваги: вона економічна, оскільки в ній мінімальна кількість ієрархічних рівнів управління; дає змогу встановити тісний зв'язок між керівниками середньої ланки і керівником підприємства; забезпечує чіткий розподіл повноважень між різними керівниками і спеціалістами. Проте ці переваги реалізуються при позитивному значенні детермінантів (висококваліфікований склад керівників середньої ланки, чітке розмежування функціональних обов'язків, оптимальність фронту контролю).

Великі сільськогосподарські підприємства, розміщені в декількох населених пунктах мають трьох ступеневу структуру з вторинними виробничими підрозділами. При такій структурі виникають труднощі, пов'язані з подвійним підпорядкуванням керуючих – директору і головному спеціалістам, що призводить до неузгодженості у роботі, значних затрат часу на координацію діяльності і розв'язання виробничо-господарських питань [9].

За цією ознакою виділяють також одноступінчасту структуру управління, яка використовується у малих підприємствах, наприклад фермерському господарстві, де засновник фермерського господарства є керівником господарства. Невелика кількість с.-г. підприємств з різним рівнем

спеціалізації окремих галузей застосовує комбіновану (проміжну) структуру управління. У таких господарствах управління більшістю виробничих підрозділів здійснюється на триступінчастій основі. Частина ж підрозділів не входить до складу багатогалузевих відділків і підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства. Отже, управління тут здійснюють з двоступінчастою структурою. Виробничі об'єднання інколи мають чотириступінчасту структуру управління [16].

Класифікація структур за типом організації управління виробництвом. За цією ознакою СУ поділяють на такі: територіальні, галузеві, цехові та матричні. При територіальних структурах управління виробничі підрозділи первинні входять до складу багатогалузевих територіально-виробничих комплексів, котрі мають назву відділень або виробничих ділянок. Кожна територіально-виробнича ділянка має свої виробничі, обслуговуючі, допоміжні підрозділи і служби. Галузеві структури управління використовують принцип спеціалізації праці. Дана структура управління передбачає використання переважно лінійної організації системи управління і водночас дає змогу краще реалізувати переваги функціональної структури. Керівник галузевого підрозділу повинен добре знати конкретну галузь діяльності, щоб примати обґрунтовані рішення; головні спеціалісти технологічних служб виконують технологічне і організаційне керівництво виробничими об'єднаннями [15].

В господарствах з високим рівнем спеціалізації і концентрації виробництва раціональною є цехова структура управління з декількома уособленими вузькоспеціалізованими рослинницьким і тваринницькими цехами (садівництва, виноградарства, птахівництва і ін.). Ця структура забезпечує ефективне управління господарствам, яке складається з 3-5 цехів основного виробництва, в кожній із яких входить від 3 до 7 бригад або інших первинних підрозділів [9].

Матричні або територіально-галузеві структури управління застосовуються у великих сільськогосподарських підприємствах, котрі мають

більше 10 тис. га сільськогосподарських угідь, більше 15 первинних виробничих підрозділів, розташованих в більше ніж в трьох населених пунктах і некомпактним земельний масив у співвідношенні сторін 1:3 і більше. При цьому створюються територіально-виробничі одиниці (виробничі відділи), в яких формуються галузеві цеха, а також проводиться розмежування функцій організаційно-технологічного керівництва (по галузям) і адміністративно-територіального управління (по населеним пунктам) управляючий відділом здійснює функції загально адміністративного керівництва, господарського побутового обслуговування, та кадровим питанням, а начальники цехів організують технологічні процеси.

Класифікація структур за рівнем самостійності структурних підрозділів. Важливою ознакою класифікації СУ є рівень самостійності виробничих одиниць. Ця ознака виділяє механістичні і адаптивні структури. Механістична структура була розглянута на прикладі бюрократичної структури. Адаптивні (органічні або гнучкі) структури були розроблені для того, щоб організації мали можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і впроваджувати нову технологію. Традиційні бюрократичні структури (лінійні, функціональні, лінійно-функціональні) зі своїм жорстким ланцюгом команд не відповідали принципу швидкої адаптації. Коли адаптивні структури називають органічними, мають на увазі їх можливість адаптуватися до змін в оточуючому світі подібно до того, як це роблять живі організми. Організації, які використовують такі структури, можуть відносно легко змінювати свою форму, пристосовуватися до нових умов, органічно вписуватись у систему управління. Як правило такі структури формуються на тимчасовій основі, тобто на період реалізації проекту, програми, вирішення проблеми або досягнення певних цілей. Різновидами цього типу структур є проектні, матричні, програмно-цільові, конгломератного типу та ін.

Співробітники організації з адаптивною структурою повинні керуватися не загальними положеннями, інструкціями, правилами, а діяти творчо в інтересах фірми. Формальні нормативні документи тут відсутні, а проблеми

вирішуються шляхом глибокої координації (вертикальної і горизонтальної) між спеціалістами та керівниками. Однак адаптивні структури не можна вважати найбільш ефективними для будь-якої організації. Вважається, що вони найкраще підходять для тих фірм, які діють у швидко змінюваній обстановці. Бюрократичні структури, навпаки, в більшій мірі підходять для організацій, які діють у повільно змінюваних умовах, наприклад, для фірм, які займаються виробництвом килимів, оптовим продажем запасних частин та ін.

Ще один важливий момент. Адаптивні та механістичні структури - це крайні полюси. Реальні структури організацій лежать між цими полюсами і мають ознаки як механістичних, так і органічних структур. До того ж в рамках однієї організації частина відділів може діяти як адаптивна структура, а частина - як бюрократична структура. Все визначається конкретними, індивідуальними умовами діяльності організацій. Наприклад: більшість виробничих підрозділів організації може діяти за бюрократичним типом структури, а науково-дослідні відділи часто використовують адаптивну форму.

Класифікація організаційних структур управління в залежності від реакції на зовнішні та внутрішні фактори дозволяє оцінити, наскільки адаптивною є поточна структура, виявити переваги та недоліки кожного типу структури за цим критерієм. Орієнтація зусиль організаційної структури в управлінні сприяє кращому розкриттю цілеспрямованості дій менеджменту.

Класифікацію організаційних структур управління підприємствами наведемо у таблиці 1.2.

На основі глибокого розуміння та урахування нових особливостей економічної категорії, організаційну структуру управління можна визначити як систему, що має цілісну ієрархію. Ця система складається з підрозділів та рівнів управління, організовану для ефективної комунікації між ними та спрямовану на забезпечення оптимального функціонування за участю внутрішніх і зовнішніх складових організації. Дослідження наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених підтверджує різноманіття підходів до

класифікації організаційних структур управління підприємствами. Запропонована класифікація базується на п'яти основних ознаках для групування типів організаційних структур управління. Цей підхід сприятиме точному визначенню типу організаційної структури управління і сприятиме розробці системи для оцінки її ефективності.

Таблиця 1.2

Класифікація організаційних структур управління підприємствами[7]

Критерій	Види
Характер реакції на вплив факторів зовнішнього й внутрішнього середовища	Жорсткі
	Адаптивні
Орієнтація зусиль організаційної структури управління	Продуктовий тип
	Організаційні структури, що орієнтовані на споживача
	Регіональний тип
	Програмно-цільовий тип
	Проблемно-цільовий тип
Варіант групового підходу до вирішення проблемних ситуацій	Командна
	Проблемно-групова
	Бригадна
Стаціонарність кадрів	Стаціонарні
	Стаціонарно-проектні
	Стаціонарно-аутсорсингові
	Гнучкі
Характер взаємозв'язків між елементами структури	Лінійна
	Лінійно-функціональна
	Функціональна
	Лінійно-штабна
	Дивізійна
	Конгломератна
	Проектна
	Сітьова
	Матрична

Так, разом із впровадженням нових структур управління приходять нові можливості, які впливають на економічні та соціальні аспекти. Ці можливості оцінюються в контексті швидкості обробки та доступу до необхідної інформації для прийняття рішень. Використання інформаційних технологій спрощує не лише вирішення проблем, але й усю інтерактивну систему, необхідну для прийняття та реалізації управлінських рішень. Це дозволяє збирати, обробляти та аналізувати дані значно ефективніше, забезпечуючи

керівництво оперативною та точною інформацією для прийняття стратегічних рішень. Використання цифрових інструментів також сприяє зменшенню бюрократії та прискоренню процесів управління, що може позитивно впливати на результативність підприємства та розвиток бізнесу в цілому.

1.3. Проектування науково-обґрунтованої структури управління

Структури управління розробляються менеджерами для досягнення стратегічної мети організації. Це складний і багатоланковий процес з'ясування багатьох факторів побудови моделі, яка б забезпечила досягнення організаційних цілей. Основні фактори, що впливають на формування структур управління: 1) розмір, концентрація та спеціалізація виробництва с.-г. підприємства, його виробничих підрозділів; 2) розміщення та розміри населених пунктів та виробничих об'єктів; 3) склад та розміщення сільськогосподарської угідь, шляхів, засобів зв'язку; 4) форми організації праці; 5) форма власності; 6) кваліфікація кадрів; 7) рівень розвитку науково-технічного прогресу тощо.

Згідно з класичною теорією організації, структура управління повинна розроблятися “зверху-донизу”. «Спочатку керівники повинні здійснити поділ організації на широкі сфери, потім поставити конкретні завдання.

Щоб розробити організаційну структуру компактні, менеджери повинні:

- 1) сформувати вертикальну структуру (створення робочих місць під конкретні функції);
- 2) здійснити ієрархію підрозділів (групування робочих місць по відділах і більш крупним структурним одиницям);
- 3) сформувати горизонтальну структуру (координація всіх функцій, щоб компанія змогла працювати як єдине ціле).

При формуванні організаційних структур управління в кожному конкретному випадку визначають оптимальне співвідношення між централізацією та децентралізацією прийняття рішень за конкретними функціями управління. При цьому прийняття стратегічних рішень слід

концентрувати на вищих рівнях системи управління, здійснювати делегування повноважень у визначених межах на нижчі рівні для можливості прийняття тактичних, оперативних рішень[20].

Формування структури управління в загальному вигляді представляє собою закріплення тих чи інших функцій, прав і відповідальності а персоналом фірми. Цей процес можна умовно розподілити на три головних етапи» [9]. За допомогою координації досягається об'єднання зусиль частин організації в одне узгоджене зусилля, спрямоване на здійснення загальної мети[21].

Перший етап – визначення характеру виконуваної роботи, або аналіз існуючої управлінської структури. Організація ділиться на широкі блоки по горизонталі, які відповідають найважливішим напрямкам діяльності з реалізації стратегії. Для виконання цієї задачі корисно розробити процес на підетапи і види робіт. Наприклад, на постановку задач, розрахунок необхідного об'єму робіт для вирішення поставлених задач, установлення робіт, на розробку самого процесу діяльності, перевірку.

Другий етап – організаційне проектування. В процесі організаційного проектування структури фірми виявляються і визначаються: система цілей, взаємозв'язок і підпорядкованість підрозділів і служб; схема лінійних і організаційних відносин і зв'язків між підрозділами; чисельність і склад робітників апарату управління і підрозділах, би взаємозв'язок і підпорядкованість; розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами; порядок прийняття рішень з різних задач управління; порядок і послідовність формування, збору, зберігання, обробки та видачі інформації; рівень керованості виробничими управлінськими підрозділами; ступінь централізації і децентралізації управління по ланкам, ступеням системи і виконавцям; регламентація управлінської діяльності.

Необхідно підкреслити, що організаційні проекти повинні повністю охоплювати управлінську діяльність. Для підприємств розробка оргпроекту структури передусе детальне обстеження існуючої системи управління,

виявлення проблем і визначення напрямків подальшого розвитку. Оргпроекти для нових СУ створюються виходячи із аналізу наявної ринкової та виробничо-економічної ситуації, аналогів подібних і уже існуючих структур. Комплексний оргпроект СУ складається із наступних розділів: загальна характеристика фірми: виробнича структура і штати адміністрації; оргпроекти виробничих підрозділів і допоміжних служб; технологія управління; методи управління; функціональні підсистеми з реалізації конкретних функцій управління; зв'язки фірми із зовнішнім середовищем; виробнича програма; розрахунок чисельності персоналу фірми; принципові рішення з організації матеріально-технічного забезпечення виробництва; розміщення основних і допоміжних виробництв; етапи створення і розвитку фірми; перелік об'єктів, які підлягають будівництву, придбанню; розрахунок об'єктів інвестиції по часовим періодам; економічна ефективність оргпроекту в цілому [17].

Розділ комплексного оргпроекту підприємства “Виробнича структура” включає: розрахунок необхідних виробничих потужностей; обґрунтування структури виробничих і допоміжних підрозділів; визначення потреби в засобах механізації і технологічному обладнанні; розрахунок чисельності робітників за професіями і кваліфікацією; аналіз рівня спеціалізації виробничих підрозділів; кооперацію фірми із зовнішніми постачальниками.

Третій етап – класифікація позицій управління, будова на цій основі логічних груп управління (задачі і функції). На цьому етапі визначаються посадові обов'язки. В організаціях, діяльність яких в значній мірі пов'язана з технологією, розробляються конкретні задачі і закріплюються за безпосередніми виконавцями, відповідальними за виконання. На даному етапі важливо, щоб елементи управління були угрупованні за видами виконуваної роботи, а не за іншими критеріями (наприклад, навколо керівників, які користуються авторитетом). Цей принцип відомий як принцип орієнтації.

Організаційна структура управління формується, виходячи зі складу, змісту, трудомісткості виконання загальних і спеціальних функцій управління. Об'єктивний характер її побудови визначається принципом першочерговості

функцій і вторинності органу управління, тобто створення і виділення функцій передуює формуванню органу управління або ланки управління. Не слід тотожності функцію управління з функціями підрозділу апарату управління; в залежності від трудомісткості функції її можуть виконувати декілька підрозділів або один підрозділ може здійснювати декілька функцій.

Організаційна структура апарату управління має пірамідальний характер, тобто налічує декілька рівнів управління (ієрархічних рівнів), що відповідає принципам системної побудови організації. Система управління кожного рівня являється об'єктом управління для більш високого рівня. Ієрархічна побудова апарату управління тісно пов'язана з централізацією і децентралізацією управління і проблемною делегування повноважень. Централізація управління – зосередження організаційних і розпорядчих функцій на верхніх рівнях управління і виконавчих – на нижніх. Централізація дозволяє зменшити кількість і масштаби помилкових рішень, які приймаються менш досвідними керівниками нижніх рівнів, більш продуктивно і легко використовувати досвід і знання верхнього рівня управління. В той же час головний недолік централізації – зниження гнучкості і оперативності роботи апарату управління. Децентралізація управління зменшує об'єм інформації, яка надходить і переробляється на верхніх рівнях, що являється, безумовно, позитивним фактором. Але, децентралізації налічує один поважний недолік – утруднена координація, регулювання і контроль процесів управління [37, с. 34].

Рівень централізації функцій управління і ступінь делегування повноважень і відповідальності напрямку впливають на кількість ланок управління і отже, на ієрархію структуру управління (рис. 1.4).

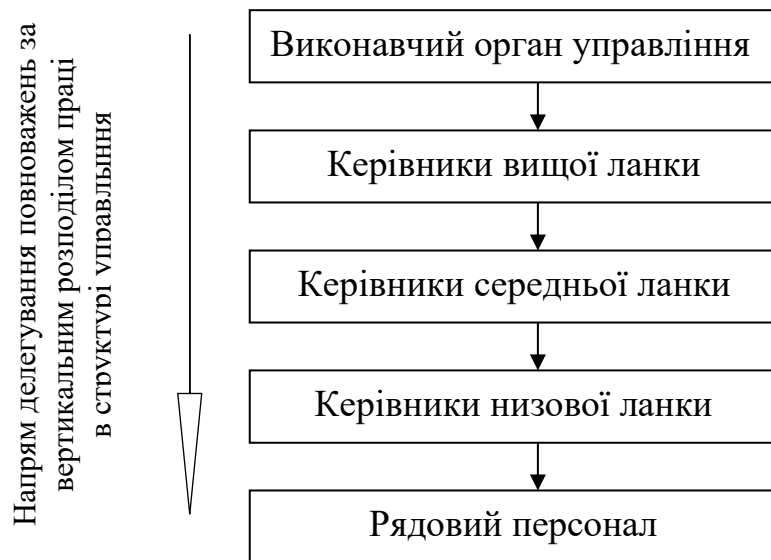


Рис. 1.4. Схема делегування організаційних повноважень у структурі управління підприємством

Чим вищий рівень централізації управління, тим менше делегується повноваження і відповідальності на нижчий рівень управління, і навпаки, чим воно менш централізоване, тим більше делегується повноважень від верхнього рівня управління до нижчих. Якість структур управління будь-якого типу у вирішальній мірі визначається тим, наскільки при її формуванні дотримані: системний підхід (урахування по можливості всіх факторів, що впливають на об'єкт і орган управління); оптимальне сполучення централізованого керівництва і самоуправління; чітке визначення функцій, обов'язків і прав складових структури; максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівництва до безпосереднього виконавця; утворення механізму швидкого реагування організації на зміни у виробництві; широке використання інноваційних форм організації управління; пристосування окремих підрозділів апарату управління до всієї системи і всієї системи до зовнішнього середовища.

Особливості функціонування структур управління у товариствах з обмеженою відповідальністю. Сьогодні в межах чинного законодавства у структурі сільськогосподарських підприємств 42,3 % складають товариства з обмеженою відповідальністю. Така висока питома вага цього типу

господарських товариств пояснюється відносно спрощеною системою організації та управління справами, а також обмеженою відповідальністю власників ТОВ за зобов'язаннями підприємства. В умовах агробізнесу через ризикованість процесу сільськогосподарського виробництва співвласники ТОВ обирають саме цю форму організаційно-правових структур.

Товариство з обмеженою відповідальністю – підприємство, створене на засадах угоди між юридичними особами і (або) громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку, яке має статутний фонд, розділений на частки у розмірах, визначених установчими документами. ТОВ доцільно створювати, як правило, при наявності відносно нечисленної групи власників, для якої характерна певна єдність інтересів, достатня для прийняття одностайного рішення з провідних питань спільної підприємницької діяльності (про визначення основних напрямів діяльності товариства, затвердження його планів і звітів про їх виконання, внесення змін до статуту, про виключення учасника з товариства).

Для товариства характерна триступенева структура управління: загальні збори – голова товариства – виконавча дирекція (директор), голосування відповідно до розмірів частки учасника у статутному фонді, заборона суміщення посад голови товариства та керівника виконавчого органу.

Учасники товариства відповідають за його зобов'язаннями тільки своєю часткою у загальному майні, можуть виключити з товариства учасника, який систематично не виконує або неналежним чином виконує обов'язки, або перешкоджає своїми діями досягненню цілей товариства. Відчуження своєї частки (повністю або частково) у статутному товаристві один з учасників може здійснити лише за згодою решти учасників. Учаснику, який вибуває з товариства (в тому числі і виключеному), товариство виплачує пропорційну його частці у статутному фонді частину вартості майна і прибутку протягом 12 місяців з дня виходу.

Управління ТОВ здійснюється загальними зборами засновників. Кожний з них може доручити керівництво справами своєму представнику.

“Сила голосу” конкретного засновника залежить від розміру його внеску в статутний фонд товариства та визначається у відсотковому відношенні до величини статутного фонду. Товариство з обмеженою відповідальністю створюється і діє на підставі установчого договору між учасниками про його створення та статуту товариства. До дня державної реєстрації установчих документів товариства кожен з учасників має зробити не менше 30 % розміру його внеску, передбаченого у цих документах. Залишок внеску провадиться протягом одного року після реєстрації товариства. Учасники товариства не зобов'язані працювати в ньому і здійснюють свої права як рівноправні (пропорційно власній частці у статутному фонді) власники.

Учасники товариства несуть відповідальність у межах їх внесків до статутного фонду. ТОВ є зручною формою організації сільськогосподарського товариства, насамперед для груп людей, які довіряють один одному та готові нести однакову, але не повну відповідальність за діяльність свого підприємства. Водночас у ТОВ можуть виникнути проблеми з прийняття рішень, адже велика їх кількість вимагає одностайності серед учасників. Учасники товариства мають право: брати участь в управлінні справами товариства в порядку, визначеному в уставних документах, у розподілі прибутку та одержувати його частину (дивіденди); вийти в установленому порядку з товариства.

Створення раціональної СУ підприємством – складна проблема, оскільки вона детермінується багатьма технічними, економічними, соціальними та іншими факторами. Крім того, процес удосконалення СУ має бути скоординований з формами власності на селі, підприємництва і самоуправління, розмежування функцій державного управління і елементів комерційного розрахунку, правильного використання важелів товарно-грошових відносин, застосування нових методів регулювання виробництва та ін. Оскільки СУ представляє собою комплексне утворення організаційного, соціального, економічного, господарського, правового та ін. напрямів, сьогодні можна говорити про системний підхід щодо її удосконалення.

Позитивними сторонами таких формувань є те, що вони: залучають інвестиції з інших галузей вітчизняної економіки та зарубіжних країн; мають змогу організувати переробку сільгоспсировини та уникати монопольного економічного впливу переробників, краще використовувати вітчизняну та іноземну техніку; використовують ефект масштабності для зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності земельних угідь; підвищують фондоозброєність і впроваджують інноваційні технології, збільшують розміри орендної плати за земельні паї (у 2-3 рази). На сьогодні агрохолдинги концентрують у своїх руках орієнтовно 30 % сільськогосподарських угідь нашої країни.

До негативних сторін агрохолдингів можна віднести: вимивання коштів із сільських територій; стимулювання розвитку монополізації, перерозподілу власності та зниження різноманіття форм господарювання на селі; загострення в ньому соціальних проблем через вивільнення зайвих працівників і зростання безробіття; недостатня участь в розвитку сільських громад та територій; нераціональну організаційну форму господарювання.

Кропивко М.Ф., Макаренко П.М., проаналізувавши сучасні моделі аграрної економіки визначають одним з пріоритетних напрямів розвитку СУ – формування дієвого економічного середовища на мікро- та макрорівнях [18, 19]. Аналізуючи наведене вище, можна зазначити, що розроблена і створена структура не може бути сталою. Успішно працюючі організації регулярно оцінюють ступінь адекватності своїх оргструктур відповідно до внутрішніх і зовнішніх умов і по мірі потреби змінюють їх. Вибір організаційної форми ґрунтується на глибокому аналізі господарської діяльності підприємства, рівня його самостійності.

Процес побудови оптимальної СУ для сільськогосподарського підприємства визначається певними особливостями, порівняно з іншими організаційно-правовими формами господарювання. Для товариств з обмеженою відповідальністю в АПК сьогодні важливо розробити таку організаційну модель СУ, яка б забезпечувала реалізацію принципів

господарського розрахунку - економічної самостійності структурних підрозділів на мікро рівні, їх матеріальної зацікавленості та відповідальності, максимальної самоокупності капіталу, землі та праці. Ці проблемні аспекти визначають предмет нашого наукового дослідження.

Висновки до розділу 1.

1. Структура управління – це упорядкована сукупність взаємозв’язаних елементів системи, що визначає поділ праці і службових зв’язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

2. Структури управління розробляються менеджерами для досягнення стратегічної мети організації. Це складний і багатоланковий процес з’ясування багатьох факторів побудови моделі, яка б забезпечила досягнення організаційних цілей.

3. Організаційні проекти повинні повністю охоплювати управлінську діяльність. Для підприємств розробка організаційного проекту структури передуює детальне обстеження існуючої системи управління, виявлення проблем і визначення напрямків подальшого розвитку. Організаційні проекти для нових структур управління створюються виходячи із аналізу наявної ринкової та виробничо-економічної ситуації, аналогів подібних і уже існуючих структур.

РОЗДІЛ 2

СТАН І ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ УАГРОФІРМИ «ЧУГУЇВСЬКА» ТОВ

2.1. Місцезнаходження та організаційно-правовий статус підприємства

Агрофірма «Чугуївська» товариство з обмеженою відповідальністю Чугуївського району Харківської області створено у 2000 році в м. Чугуїв, пров. Червоний на основі Закону України “Про господарські товариства” від 19 вересня 1991р. №1576-XII, який визначає поняття і види господарських товариств, правила їх створення, діяльності, а також права і обов’язки їх учасників і засновників.

АФ „Чугуївська” ТОВ зареєстрована за адресою Україна, 63512, Харківська обл., Чугуївський р-н, село Кам'яна Яруга, вул.Миру, будинок 25, а знаходиться у лісостеповій зоні України і розташовано у двох населених пунктах: с. Кочеток і Зачугуївка. Донедавна до складу господарству входили землі с. Василів Хутір та Башкирівка, але в останні роки пайовики розірвали договори оренди, частина території замінована і площа господарства значно скоротилася. Територія господарства розташована на правобережжі річки Сіверський Донець. Рельєф Агрофірми "Чугуївська" ТОВ переважно рівнинний. В господарстві домінують чорноземи з середньою кількістю гумусу та дерново-пісчані. В цілому природні умови господарства дають можливість успішно вирощувати озиму пшеницю, ячмінь, овес, горох, просо, соняшник, кукурудзу.

Клімат в цілому можна охарактеризувати як помірно-континентальний і помірно-засушливий. Середньорічна багаторічна температура повітря 6,2°C. Перехід температури через 0° С відбувається весною (в середині березня), а восени – в кінці листопада. Загальна середня кількість опадів за рік складає 527 мм. Найменша кількість опадів випадає в березні, найбільша - в травні. Переважаючий напрямок вітру – північно-захід-ний та північно-східний. Протяжність періоду з температурою більше 10 °C складає 150-160 днів, а

безморозного періоду складає 150-165 днів. В цілому кліматичні умови є сприятливими для вирощування основних районованих зернобобових і технічних с.-г. культур.

Центральна контора розміщена у м. Чугуїв. Відстань господарства від обласного центра (м. Харків) – 23 км. Господарство зв'язане з обласним та районним центрами дорогами з твердим покриттям. Господарсько-економічні зв'язки ТОВ АФ «Чугуївська» більше сконцентровані в обласному центрі – м. Харків, та районному центрі м. Чугуїв, де знаходяться основні заготівельні організації та підприємства по переробці сільськогосподарської продукції (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Місце розташування ТОВ АФ «Чугуївська»

Установи, з якими зв'язане підприємство	Відстань, км	Види автотранспорту, що використовуються	Покриття доріг
Підприємства з матеріально-технічного постачання	23	Вантажний	асфальт
Пункти переробки продукції (зерна)	7	Вантажний	асфальт
Пункти реалізації продукції (зерна)	23	Вантажний	асфальт

В організаційній структурі реалізовано принципи економічності – в наявності лише один виробничий підрозділ – тракторно-рілльнича бригада. Враховуючи те, що земельний масив компактний, в наявності є незначне розосередження матеріальних та трудових ресурсів, даний принц повністю виправдовує себе. Господарство витрачає мінімум ресурсів за принципом мінімізації втрат, що дозволяє збільшити масу прибутку на одиницю продукції (табл.2.2).

З табл. 2.2 видно, що умови збути і переробки продукції рослинництва сприятливі для ведення розширеного відтворення з точки зору ефективності логістичних операцій. В Агрофірмі «Чугуївська» ТОВ налагоджені постійні зв'язки з наступними покупцями та замовниками: Граківський елеватор, ПП «Ф.Л. Волосников» (запасні частини), ПП «Тепел» (ремонт сільськогосподарської техніки) та інші.

Склад і пропорція у поєднанні головних, додаткових та допоміжних галузей підприємства відображають виробничу структуру.

Таблиця 2.2

Дані про організаційну структуру АФ „Чугуївська” ТОВ

№	Найменування	Кількість підрозділів
1	<u>Галузь рослинництва</u> Первинні виробничі підрозділи: -тракторно-рільнича бригада	1
2	<u>Обслуговуючі та допоміжні ланки</u> - автопарк - ремонтна майстерня - зернотік - складські приміщення	1 1 1 1
3	<u>Побутові заклади:</u> - їдальня	1

Вона є основою внутрігосподарського упорядкування підприємства, його організаційної структури. Організаційна структура господарства представляє сукупність підрозділів і служб виробничого, допоміжного, культурно-побутового і господарського підпорядкування (рис. 2.1).

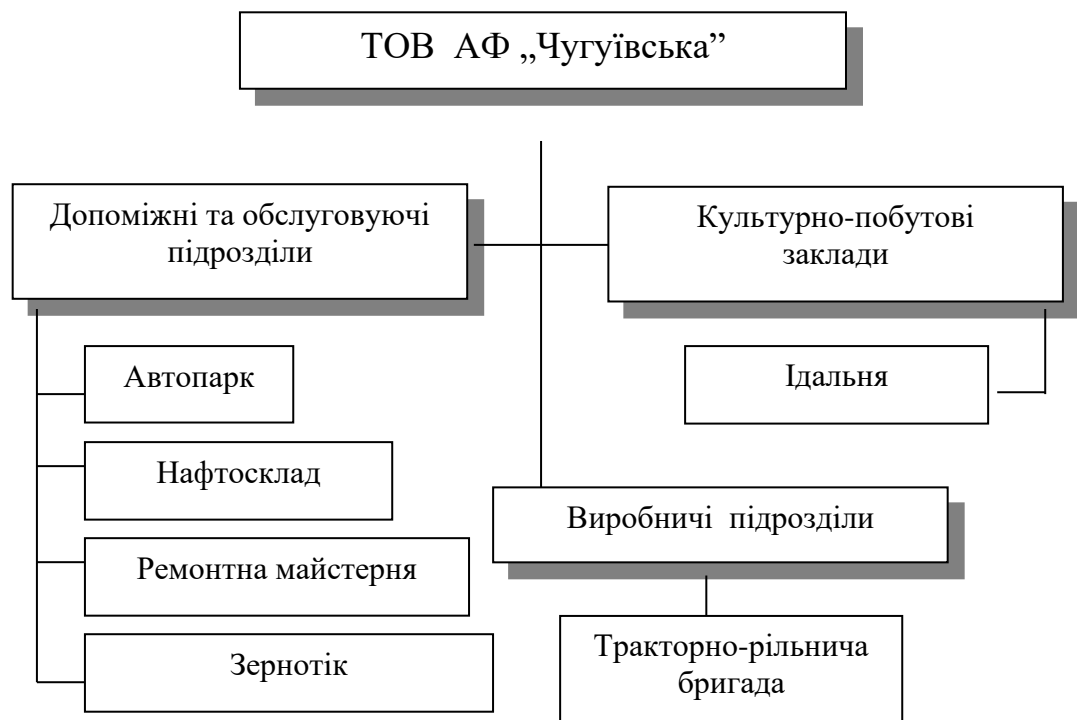


Рис. 2.1. Організаційна структура АФ „Чугуївська” ТОВ

Слід зазначити про раціональне розміщення виробничих та обслуговуючих підрозділів господарства. У с. Кочеток сконцентровано більшість виробничих потужностей. Тут є в наявності автопарк, ремонтна майстерня. У с. Зачугуївка розміщено зернотік. Тракторно-рільнича бригада одночасно обслуговує весь земельний масив. Трудові ресурси рівномірно розміщені за населеними пунктами.

АФ „Чугуївська” ТОВ має організаційну структуру, побудовану за галузевим принципом. В основі виробничої структури створено первинний виробничий підрозділ – тракторно-рільнича бригада рослинництві, яка розташована у 2-х населених пунктах: Кочеток та Зачугуївка. Серед обслуговуючих і допоміжних підрозділів є в наявності: автопарк, ремонтна майстерня, зернотік, складські приміщення.

Проаналізувавши організаційну структуру господарства можна зробити загальний висновок про те, що для даних умов господарювання доцільно мати двоступеневу структуру із спеціалізованими первинними структурними підрозділами в основі яких можуть бути впроваджені економічні відносини. Це позитивно позначиться на оперативності прийняття управлінських рішень і зменшенні витрат на утримання апарату управління. Крім того економічні відносини на макрорівні між структурними підрозділами і загальним керівництвом сприятиме більшій ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства і зацікавленості у кінцевих результатах праці, що позитивно позначиться на загальній ефективності с.-г. виробництва.

Агрофірма «Чугуївська» ТОВ є господарським товариством з приватною формою власності, що засноване у відповідності до законодавства України, з метою господарської діяльності та одержання прибутку, має самотійний баланс, розрахунковий та інший рахунки у банках та володіє відособленим майном. У своїй діяльності Агрофірма «Чугуївська» ТОВ керується господарським кодексом України і діє на основі таких нормативно-правових документів, як “Статут” та “Установчий договір про створення Агрофірма «Чугуївська» ТОВ. Вони являються основними документами, які регулюють діяльність акціонерного товариства, та містять відомості про вид

товариства, предмет і цілі його діяльності, склад засновників та учасників, найменування та місцезнаходження, розмір та порядок утворення статутного фонду, порядок розподілу прибутків та збитків, склад та компетенцію органів товариства та порядок прийняття ними рішень, включаючи перелік питань, по яких необхідна одностайність або кваліфікована більшість голосів, порядок внесення змін до установчих документів та порядок ліквідації та реорганізації товариства.

Органами управління підприємства є загальні збори і дирекція. Товариство засновано на колективній власності громадян України та юридичної особи згідно з Установчого договору.

Розмір земельного паю становить 7,01 га. Орендна плата за землю становить 2 % від суми земельного паю. Для товариства з обмеженою відповідальністю характерна певна єдність інтересів, достатня для прийняття одностайного рішення з провідних питань спільної підприємницької діяльності (про визначення основних напрямів діяльності товариства; затвердження його планів та звітів про їх виконання; внесення змін до статуту; про виключення учасника з товариства).

Рішення приймаються простою більшістю голосів відповідно принципу: «сила голосу» залежить від частки учасника товариства в уставному фонді. Учасники товариства відповідають за його зобов'язаннями тільки своєю часткою у загальному майні, можуть виключати з товариства учасника, який систематично не виконує або не належним чином виконує обов'язки, або перешкоджає своїми діями досягненню цілей товариства.

Учасники товариства несуть відповідальність у межах їх внесків до статутного фонду. Перевагою товариства з обмеженою відповідальністю є те що воно є зручною формою організації сільськогосподарського товариства в умовах невизначеності та ризику у фінансовій та природничій сфері. Насамперед це визначається економічною ситуацією в країні. Тому учасників товариства сьогодні важливо мати гарантії ризикованої комерційної діяльності, що позначається на формі відповідальності.

2.2. Аналіз структури управління господарства

Структура управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи що визначає поділ праці і службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управління. Структура управління виражається в схемі і параметрах системи управління, штатному розписі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положення про відділи і служби у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління.

Структуру управління по горизонталі поділяють на окремі ланки, а по вертикалі - на ступені управління. ланки управління становлять організаційно відособлені структурні підрозділи (відділи, служби, групи), кожний з яких виконує визначену сукупність завдань згідно з вимогами функціонального поділу праці і її кооперації при опрацюванні, прийнятті і реалізації рішень. Ланки управління взаємопов'язані прямими і зворотними зв'язками по горизонталі і вертикалі. Ступінь (рівень) управління – це сукупність управлінських ланок, які перебувають у відповідному ієрархічному рівні управління і відображають послідовність їх підпорядкування з низу до гори. Сукупність ланок управління (структурних підрозділів), об'єднаних за ознакою подібності виконуваних функцій, утворює службу управління (економічну, комерційну службу комерційного управління тощо).

Товариство з обмеженою відповідальністю Агрофірма „Чугуївська” має комбіновану лінійно–функціональну структуру управління. На чолі підприємства стоять загальні збори учасників. Виконавчим органом управління є дирекція. Оперативне керівництво здійснює директор. Їх рішення виконують керівники первинних виробничих підрозділів у рослинництві (бригадири). Керівники функціональних служб і робітники працюють за договором. Директор має функціональний апарат спеціалістів,

які керують блоком обслуговуючих галузей і допомагають зменшити управлінське навантаження на центральний апарат.

Таблиця 2.3

Чисельність лінійного, функціонального і лінійно-функціонального персоналу господарства

Посада	Форма підпорядкованості	
	Лінійна	Лінійно-функціональна
1. Директор	+	
2. Бригадир тракторно-рільничої бригади	+	
3. Зав. рем. майстернею	+	
4. Головний бухгалтер		+
5. Головний інженер		+
6. Головний агроном		+
Всього по господарству - 6	3	3

Розглянувши таблицю можна зробити висновок, що на підприємстві сформовано структуру співвідношення лінійного і функціонального персоналу з оптимальним співвідношенням рівня централізації та децентралізації управлінням, що свідчить про демократичні засади управління, довіру до підлеглих з боку керівництва, упровадження професійних довірчих стосунків на основі високого рівня кваліфікації персоналу. Що стосується навантаження на працівників управління, то керівник підприємства має фронт контролю – 6 менеджерів (керівники виробничих і обслуговуючих підрозділів). Навантаження на головних спеціалістів не однакове і залежить від специфіки виконуваних функцій. Фронт контролю у гол. бухгалтера складає 3 облікових працівника; у бригадира тракторно-рільничої бригади – 17 працівника. Ці дані показують, що фронт контролю повністю не відповідає нормам керованості.

Структура управління підприємства дає змогу встановити тісний зв'язок між керівниками середньої ланки і керівником підприємства, забезпечує чіткий розподіл повноважень. При цьому лінійне підпорядкування поєднується з функціональним управлінням. Цей тип структури обумовлюється господарськими умовами: наявністю одного населеного пункту, незначною розосередженістю трудових і матеріальних ресурсів.

Розглянемо склад адміністративно-управлінського персоналу АФ „Чугуївська” ТОВ (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз складу адміністративно–управлінського персоналу

Класифікація управлінських кадрів	Кількість	
	чоловік	%
Керівники	3	50,0
Спеціалісти	3	50,0
Всього	6	100,0

Як видно з табл. 2.4 керівники і спеціалісти займають по 50 % від загальної чисельності. Згідно положення про тати і штатні нормативи у сільському господарстві співвідношення між чисельністю головних і рядових спеціалістів повинно становити 1:2. В нашому господарстві цей показник частково дотримується, про що свідчить відповідний рівень централізації управлінських функцій.

Проаналізувавши організаційну структуру і структуру управління підприємства можна зробити загальний висновок про те, що для даних умов господарювання доцільно перейти на структуру із спеціалізованими первинними структурними підрозділами в основі яких можуть бути впроваджені принципи функціонального самоуправління та комерційного розрахунку, що позитивно позначиться на оперативності прийняття управлінських рішень і зменшенні витрат на утримання апарату управління. При цьому господарська самостійність підрозділів дасть можливість об’єктивно сприяти більшій зацікавленості працюючих у кінцевих результатах своєї праці.



Рис. 2.2. Існуюча структура управління Агрофірма „Чугувівська” ТОВ

Розглянемо якісний склад керівників і головних спеціалістів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика якісного складу управлінського персоналу

Посада	Стать (ж/ч)	Вік, років	Освіта	Стаж роботи, років	
				За спеціальністю	У господарстві
Керівники:					
• директор	ч	55	вища	30	21
• бригадир ТРБ	ч	48	вища	18	16
Спеціалісти:					
• головний агроном	ч	68	вища	38	15
• головний бухгалтер	ж	52	вища	19	16
• головний інженер	ч	50	вища	21	10

Персонал управління Агрофірма „Чугуївська” ТОВ за нашим аналізом являє собою струнку структуру з творчим наповненням професійних якостей. У кожного з керівників і спеціалістів за плечима великий досвід виробництва. Очолює підприємство директор, який працює у господарстві 30 років. Більшість управлінських працівників до пенсійного віку і мають вищу освіту. Однак, господарству потрібно активно залучати висококваліфікованих молодих спеціалістів, які б приходили одразу після вузів. Аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Важливими показниками якісного складу є: укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, кваліфікації; співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і у професійних групах; якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями; відповідність працівника вимогам робочого місця.

Сучасні керівники і спеціалісти повинні мати високі професійні, організаторські і морально-психологічні здібності. Розглянемо якість виконання професійно-організаційних якостей працівників досліджуваного підприємства (табл. 2.6).

До професійних здібностей відноситься ділова компетентність, кваліфікація, високий рівень знань, умінь, навичок. Організаторські здібності включають ініціативність, підприємливість, уміння організовувати роботу

колективу, уміння впливати на колектив і окремих особистостей, контролювати, стимулювати підлеглих. До особистих якостей належать: комунікабельність, порядність, доброта, чесність, справедливість, уміння слухати і співпереживати, дружелюбність, здатність до самооцінки тощо.

Таблиця 2.6

Оцінка кадрового потенціалу підприємства

Категорії управлінських кадрів	Оцінка якостей кадрового потенціалу			
	професійні	організаторські	морально-психологічні	середня оцінка
1. Керівники:	5	5	4,5	4,83
• керівник господарства	5	5	5	5
• бригадир тракторно-рільничої бригади	5	5	4	4,66
2. Спеціалісти	5	4,5	4,5	4,66
головний бухгалтер	5	5	4	4,66
головний агроном	5	5	5	5
головний інженер	5	4	5	4,66

Аналізуючи дані (табл. 2.6), ми бачимо, що керівник та головні спеціалісти є професіоналами з гарними організаторськими здібностями та мають високі морально-психологічні критерії. Головні спеціалісти разом із керівниками мають відмінний рівень професійних якостей. При цьому у керівників вищий рівень організаторських здібностей. Найкращими є показники директора господарства і головного бухгалтера.

В цілому, кадрова структура системи управління вирізняється високим рівнем кваліфікації, здатністю вирішувати складні інноваційні завдання, враховуючі великий досвід та високий рівень освіти.

2.3. Виробничо-економічна характеристика підприємства

Предметом діяльності ТОВ АФ „Чугуївська” є виробництво сільськогосподарської продукції, надання агротехнічних послуг дрібним сільськогосподарським товаровиробникам (фермерським господарствам), організація оптової та роздрібної торгівлі, переробка сільськогосподарської

продукції та здійснення інших видів діяльності, що не суперечить чинному законодавству України. Розглянемо розміри господарства та динаміку їх змін за останні 3 роки у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка розмірів Агрофірми «Чугуївська» ТОВ

Показники	Роки			2022 р. у % до рівня:	
	2020	2021	2022	2020р.	2021 р.
Валова продукція в постійних цінах 2010 р., тис. грн.	12228,8	14701,5	8559,5	70,0	58,2
Товарна продукція у фактичних цінах реалізації, тис. грн.	20175,9	33999,3	7453,7	36,9	21,9
Площа сільськогосподарських угідь, га	794	794	794	100,0	100,0
у т. ч. рілля, га	794	794	794	100,0	100,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб,	29	21	17	58,6	81,0
у т. ч. зайнятих у виробництві, осіб.	22	14	11	50,0	78,6
Чисельність управлінського персоналу, осіб.	7	7	6	85,7	85,7
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	32042,1	42288,7	25301	79,0	59,8
Витрати на виробництво продукції сільського господарства, тис. грн.	13538,4	25249,	22560,3	166,6	89,4
Чистий прибуток, тис. грн.	6637,5	8750,3	-15106,6	-227,6	-172,6

Аналіз даних таблиці показує, що виробництво валової продукції сільського господарства у постійних цінах 2010 р. зменшилося у звітному році на 41,8% порівняно з 2020 р. та на 30,0% порівняно з 2021 р. і склало 8559,5 тис. грн. Найбільше валової продукції агрофірма отримала у 2021р., тоді її вартість склала – 14701,5 тис. грн. Така ситуація пояснюється тим, що господарство знаходиться у прифронтовій зоні та частковим проведенням військових дій на території підприємства. У зв'язку з цим спостерігаємо негативну тенденцію зменшення товарної продукції в агрофірмі «Чугуївська» ТОВ у 2022 р., коли її вартість складала 7453,7 тис. грн. проти 33999,3 тис.грн. у 2021 році.

Площа сільськогосподарських угідь з 2020 р. стабільна і становить 794 га. Натомість, чисельність працівників поступово зменшується – з 29 особи у 2020 р. до 17 у 2022 р. Серед негативних факторів економічного стану підприємства

спостерігається тенденція до зменшення середньорічної вартості активів – на 40,2% до рівня 2021 року, що пов'язано із частковим знищенням техніки та будівель під час повномасштабного вторгнення та передачі частини автомобілів на фронт, одночасно – зростанням витрат на виробництво продукції сільського господарства – на 66,6%.

Основні виробничо-фінансові показники досліджуваного господарства розглянемо за допомогою таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Основні показники господарської діяльності підприємства

Показники	Роки			2022 р. у % до рівня:	
	2020	2021	2022	2020 р.	2021 р.
1. Чистий прибуток (+, -), тис. грн.	6637,5	8750,3	-15106,6	-227,6	-172,6
2. Загальний фонд оплати праці за рік, тис. грн.	2473,6	2295,2	1679,4	67,9	73,2
3. Середньорічна оплата праці 1-го працівника, грн.	85296	109296	98791	115,8	90,4
4. Фонд заробітної плати управлінських працівників, тис. грн.	950	1025,6	540,7	56,9	52,7
5. Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.: у виробництві	60,9	44,8	36,3	59,6	81,0
в управлінні	14,9	14,9	12,8	85,9	85,9
6. Витрати на управління, тис. грн.	1151,6	1387,3	706,8	61,4	50,9
7. Виробнича собівартість продукції, тис. грн.	13538,4	25249	22560,3	166,6	89,4
8. Рівень рентабельності, %	49,0	34,7	-67,0	-116,0*	-101,6*

* Абсолютне відхилення

Забезпеченість трудовими ресурсами у господарстві із року в рік зменшується. Середньорічна чисельність працівників зайнятих у виробництві протягом досліджуваного періоду зменшилася із 22 осіб у 2020 р. – до 11 осіб у 2022 р. Отже, в цілому по підприємству спостерігається коливання розмірів, що разом із зменшенням площі сільськогосподарських угідь визначає необхідність впроваджувати заходи стабілізації економічних процесів.

Дані цієї таблиці свідчать про те, що господарство на протязі 2020-2021 років було прибутковим, проте у 2022 році, у зв'язку з військовими діями підприємство отримало небувалий збиток – 15106,6 тис. грн. Собівартість

виробництва с.-г. продукції коливається і у 2022 році складала 22560,3 тис. грн. (що на 10,6% менше рівня 2021 р.), але поряд з цим підприємство має виручку від реалізації продукції меншою від попереднього року на 70,1%. У 2022 році рівень рентабельності був від’ємний і становив -67,0 %, що на 116 та 101,6% нижче рівня попередніх років, відповідно 2020р. та 2021 р.

Поділ праці в сільському господарстві має велике значення, оскільки при цьому збільшується продуктивність та покращується якість продукції. Говорити про спеціалізацію господарства можна на основі вивчення його товарної продукції, структура якої представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Структура товарної продукції в АФ «Чугуївська» ТОВ

Вид продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові і зернобобові - всього, в тому числі:	11979,7	59,4	17667,7	52,0	5304	71,2
пшениця озима	5270,7	26,1	8283,6	24,4	2253,1	30,2
кукурудза на зерно	4831,6	23,9	7609,8	22,4	2910,5	39,0
ячмінь ярий	1877,4	9,3	1774,3	5,2	140,4	1,9
Соняшник	7510,6	37,2	15020,3	44,2	2083,9	28,0
Інша продукція рослинництва	59,8	0,3	131,9	0,4	37	0,5
Рослинництво, всього	19550,1	96,9	32819,9	96,5	7424,9	99,6
Реалізація робіт і послуг	625,8	3,1	1179,4	3,5	28,8	0,4
ВСЬОГО	20175,9	100,0	33999,3	100,0	7453,7	100,0

Аналізуючи структуру товарної продукції агрофірми «Чугуївська» ТОВ спостерігаємо коливання суми виручки, отриманої підприємством і її значне зменшення у 2022 році. Провідними товарними культурами у рослинництві у 2022 р. стали пшениця, кукурудза на зерно та соняшник, які займають відповідно 30,2%, 39,0% та 28,0 % у структурі товарної продукції. Пшеницю та кукурудзу на зерно, врожаю попереднього року, встигли реалізувати взимку до початку військових дій, а соняшник – після деокупації Харківської області – восени, все це дало змогу отримати виручку від реалізації, щоб закупити насіння, добрива та паливо для урожаю наступного року.

У 2020-2021 р. роках агрофірма також займалася виробництвом і реалізацією зернових і зернобобових культур та соняшника. Найбільшу питому вагу у товарній продукції займав соняшник – відповідно – 37,2 та 44,2%. Значні суми виручки підприємство отримує від реалізації кукурудзи на зерно, питома вага якої останні три роки коливається від – 22,4 до 39,0% у структурі товарної продукції.

Спеціалізація сільськогосподарського виробництва являє собою важливий резерв подальшого розвитку сільськогосподарського підприємства. Вона дає можливість здійснити такий просторовий розподіл виробництва окремих видів сільськогосподарського виробництва, при якому найбільша її кількість з одиниці площі виробляється при найменших затратах праці та засобів, що при інших рівних умовах призводить до збільшення чистого прибутку. Рівень спеціалізації визначається часткою всіх товарних галузей і виражається коефіцієнтом спеціалізації K_z , який розраховується за формулою:

$$K_z = \frac{100}{\sum p(2i - 1)} \quad (2.1),$$

де 100 – питома вага товарної продукції окремих галузей;

P_i – частка i -ї галузі в сумі виручки від реалізації продукції;

i – порядковий номер галузі у ранжованому ряді за її часткою у виручці від реалізації продукції.

Для розрахунку індексу спеціалізації скористуємося формулою 2.1:

$$2022 \text{ рік } K_z = 100 / 130,3 = 0,767;$$

$$2020 \text{ рік } K_z = 100 / 192,8 = 0,693.$$

Прийнято вважати, що підприємство є багатогалузевим, коли цей коефіцієнт не перевищує 0,20; зі слабким рівнем спеціалізації при 0,21-0,30; з середнім 0,31-0,40; з вище середнім 0,41-0,50; високим 0,51-0,60; глибоким - понад 0,60. Виходячи з розрахованого індексу спеціалізації робимо висновок, що Агрофірма "Чугуївська" ТОВ відноситься до категорії господарств з глибоким рівнем спеціалізації, який визначається соняшnikово-зерновим напрямом.

Проблема ефективного використання ресурсного потенціалу в сільськогосподарських підприємствах в умовах воєнного стану є однією з головних, і від її вирішення залежить не тільки величина фінансових результатів, але й конкурентоспроможність продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Економічна ефективність використання земельних угідь у сільському господарстві характеризується системою натуральних і вартісних показників. До натуральних показників належать: урожайність сільськогосподарських культур на виробництво окремих видів сільськогосподарської продукції з розрахунку на 100 га відповідних земельних угідь. До вартісних показників відносять вартість валової продукції і товарної продукції, валовий і чистий дохід та прибуток з розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь.

На прикладі таблиці 2.10 буде досліджено зміну економічної ефективності основних виробничих фондів та оборотних засобів на підприємстві.

Таблиця 2.10

**Забезпеченість та ефективність використання основних
та оборотних засобів в Агрофірмі “Чугуївська” ТОВ**

Показники	Роки			2022 р. у % до рівня:	
	2020	2021	2022	2020 р.	2021 р.
Вартість валової продукції у постійних цінах 2010 р., всього тис. грн.	12228,8	14701,5	8559,5	70,0	58,2
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	32042,1	42288,7	25301	79,0	59,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	19959,1	22432,7	16582	83,1	73,9
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	12083	19856	8719	72,2	43,9
Фондовіддача	0,61	0,66	0,52	84,2	78,8
Фондомісткість	1,63	1,53	1,94	118,7	127,0
Фондозабезпеченість, тис. грн.	25	28	21	83,1	73,9
Фондоозброєність, тис. грн.	688	1068	975	141,7	91,3
Норма прибутку, %	20,7	20,7	-59,7	-80,4*	-80,4*

* абсолютне відхилення

Аналізуючи дані таблиці 2.10 можна зробити висновок, що через зменшення обсягу валової продукції і зменшення середньорічної вартості основних засобів у 2022 р. порівняно 2020 р. змінилися показники ефективності

використання активів. Так фондвіддача суттєво зменшилася і складає 0,52, що менше ніж 15,8% від рівня 2020 р. та на 21,2% від рівня 2021 року. Відповідно фондомісткість зросла на 18,7 та 27,0% порівняно з 2020 та 2021 роком. Фондоозброєність зменшилась порівняно з попереднім роком на 8,7%, а фондозабезпеченість знизилась на 26,1%. Такому стану сприяло суттєве зменшення вартості основних засобів, скорочення персоналу на зменшення виробництва валової продукції.

Важливою складовою системи аграрного менеджменту підприємства є його підсистема управління персоналом. Як видно з попереднього аналізу динаміки загальногосподарської діяльності підприємства, сьогодні суттєво зменшується чисельність працівників, зайнятих безпосередньо в сільськогосподарському виробництві, а також працівників апарату управління. Такий відтік працівників не компенсується підвищенням фондоозброєності праці, тому дедалі більше відчувається нестача трудових ресурсів, що значно погіршує демографічну структуру сільського населення. В умовах зменшення чисельності працівників сільського господарства важливо забезпечити їх найбільш повне і раціональне використання у виробництві. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Чисельність працівників, зайнятих в сільському господарстві
в Агрофірмі “Чугуївська” ТОВ

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. у % до 2020 р.
Середньорічна чисельність працівників, всього, чол.	29	21	17	58,6
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у виробництві, чол.	22	14	11	50,0
Чисельність управлінського персоналу, чол.	7	7	6	85,7

Загальна середньорічна чисельність працівників за звітний період скорочується (на 41,4%) і у 2022р. складає 17 осіб, з яких 11 зайнято у виробництві та 6 працівників управління.

Дана ситуація визначена зміною виробничої структури підприємства з орієнтацією в останні роки на рослинницький підкомплекс та воєнними діями (мобілізація чистин працівників на війну). При цьому спостерігаємо зміну стійку тенденцію до зменшення як виробничого так і управлінського складу. Серед управлінців у штатному розкладі відсутній персонал планово-економічної служби. Дані функції виконуються бухгалтером. Однак обліковий персонал не має достатньої економічної підготовки, тому на майбутнє, при розвитку підприємства у повоєнний час пропонується підприємству повернути посаду економіста-маркетолога.

Далі проаналізуємо економічну ефективність управлінської праці у господарстві, адже вона є основною складовою системи аграрного менеджменту. Відповідно ефективність виробництва і реалізації продукції, впровадження інноваційних процесів в сільському господарстві і в агропромисловому секторі в цілому залежить від ефективності роботи управлінського персоналу.

У сучасних умовах різноманітність форм господарювання, розвиток виробничих відносин, особливо з приводу відносин власності, ускладнюють управлінську діяльність в агроформуваннях. Це, в свою чергу, зумовлює високі вимоги до компетентності та відповідності управлінського потенціалу потребам відродження аграрного сектору. Економічна ефективність управлінської праці характеризується трьома типами економічних показників: 1) загальні результативні показники; 2) показники продуктивності управлінської праці; 3) показники економічності праці апарату управління. Більш детально зупинимося на показниках продуктивності та економічності. Для розрахунку цих показників використаємо дані табл. 2.7 та 2.8 в яких зафіксовані дані економічного розвитку підприємства за 2020–2022 рр. (табл. 2.12).

Загальний індекс ефективності управлінської праці розраховується за формулою: $E = P + (1 - K)$, де P – індекс результативності управлінської праці, K – індекс економічності управлінської праці. При цьому: $P = \Sigma P_{1-3} / 3$; $K = \Sigma K_{1-3} / 3$, де P_{1-3} та K_{1-3} – часткові індекси результативності і економічності управлінської праці.

Загальний індекс результативності управлінської праці становить:

$$P = (0,679 + 0,678 + 1,143) / 3 = 2,5 / 3 = 0,833.$$

Загальний індекс економічності управлінської праці становить:

$$K = (1,059 + 0,570 + 0,721) / 3 = 2,35 / 3 = 0,783.$$

Загальний індекс ефективності управлінської праці становить:

$$E = 0,833 + (1 - 0,783) = 1,050.$$

Результати розрахунків свідчать про те, що загальні показники ефективності управлінської праці знаходяться не на досить високому рівні (індекс складає 1,050).

При цьому більшість показників результативності в абсолютному значенні мають високі показники. Але індексне значення цих показників не перевищує критеріальну межу (1,0).

Таблиця 2.12

Ефективність управлінської праці у АФ „Чугуївська” ТОВ

Показники	2021 р.	2022 р.	Часткові індекси ефективності
			(2022 р. до 2021р.)
Результативність управлінської праці			
1. Вироблено валової продукції на 1-го працівника апарату управління, тис. грн.	2100,2	1426,6	0,679
2. Вироблено валової продукції на 1 людину-год. в управлінні, грн.	986,7	668,7	0,678
3. Вироблено валової продукції на 1 грн. витрат в управлінні, грн.	10,6	12,1	1,143
Середній індекс результативності управлінської праці (Р)			0,833
Економічність управлінської праці			
1. Питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працівників, %	33,3	35,3	1,059
2. Питома вага витрат на управління у собівартості продукції, %	5,5	3,1	0,570
3. Питома вага витрат на оплату праці управлінських працівників у загальному фонді оплати праці, %	44,7	32,2	0,721
Середній індекс економічності управлінської праці (К)			0,783
Загальний індекс ефективності управлінської праці (Е)			1,050

Наприклад, показники виробництва валової продукції на 1 грн. витрат в управлінні та на 1 грн. заробітної плати управлінського персоналу знаходяться на мінімальному рівні (індекс складає 0,679 та 0,678). При цьому, показники економічності на відміну від результативності є більш високими. Так, середній індекс економічності управлінської праці 0,783. Проте загальний індекс ефективності управлінської праці залишається на високому рівні – 1,050.

Серед показників економічності управлінської праці слід звернути увагу на необхідність покращувати витратний механізм. На сьогодні розмір заробітної плати управлінських працівників збільшується вищими темпами ніж зростання заробітної плати рядового персоналу. Рентабельне виробництво вже далося ознаки (керівництвом господарства почали виділяються кошти на придбання організаційної техніки і покращання умов організації управлінської праці).

Висновки до розділу 2.

1. Агрофірма „Чугуївська” ТОВ має організаційну структуру, побудовану за галузевим принципом. В основі виробничої структури створено первинний виробничий підрозділ – тракторно-рільнична бригада у рослинництві, яка розташована у 2-х населених пунктах: Кочеток та Зачугуївка. Серед обслуговуючих і допоміжних підрозділів є в наявності: автопарк, ремонтна майстерня, зернотік, складські приміщення.

2. Товариство з обмеженою відповідальністю Агрофірма „Чугуївська” ТОВ має комбіновану лінійно-функціональну структуру управління. На чолі підприємства стоять загальні збори учасників. Виконавчим органом управління є дирекція. Оперативне керівництво здійснює директор.

3. Проаналізувавши організаційну структуру і структуру управління підприємства можна зробити загальний висновок про те, що для даних умов господарювання доцільно перейти на структуру із спеціалізованими первинними структурними підрозділами в основі яких можуть бути впроваджені принципи функціонального самоуправління та комерційного розрахунку, що позитивно позначиться на оперативності прийняття управлінських рішень і зменшенні

витрат на утримання апарату управління. При цьому господарська самостійність підрозділів дасть можливість об'єктивно сприяти більшій зацікавленості працюючих у кінцевих результатах своєї праці.

4. Аналіз даних таблиці показує, що виробництво валової продукції сільського господарства у постійних цінах 2010 р. зменшилося у звітному році на 41,8% порівняно з 2020 р. та на 30,0% порівняно з 2021 р. і склало 8559,5 тис. грн. Найбільше валової продукції агрофірма отримала у 2021р., тоді її вартість склала – 14701,5 тис. грн. Така ситуація пояснюється тим, що господарство знаходиться у прифронтовій зоні та частковим проведенням військових дій на території підприємства. У зв'язку з цим спостерігаємо негативну тенденцію зменшення товарної продукції в агрофірмі «Чугуївська» ТОВ у 2022 р., коли її вартість складала 7453,7 тис. грн. проти 33999,3 тис.грн. у 2021 році.

5. Господарство на протязі досліджуваних років було прибутковим, проте у 2022 році, у зв'язку з військовими діями підприємство отримало небувалий збиток – 15106,6 тис. грн. Собівартість виробництва с.-г. продукції коливається і у 2022 році складала 22560,3 тис. грн. (що на 10,6% менше рівня 2021 р.), але поряд з цим підприємство має виручку від реалізації продукції меншою від попереднього року на 70,1%. У 2022 році рівень рентабельності був від'ємний і становив -67,0 %, що на 116 та 101,6% нижче рівня попередніх років, відповідно 2020р. та 2021 р.

6. Показники виробництва валової продукції на 1 грн. витрат в управлінні та на 1 грн. заробітної плати управлінського персоналу знаходяться на мінімальному рівні (індекс складає 0,679 та 0,678). При цьому, показники економічності на відміну від результативності є більш високими. Так, середній індекс економічності управлінської праці 0,783. Проте загальний індекс ефективності управлінської праці залишається на високому рівні – 1,050.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні напрями удосконалення структури управління в сучасних умовах розвитку аграрної галузі України

Удосконалення структури управління в аграрній галузі України є критично важливим у контексті її розвитку в сучасних умовах. Нижче наведено кілька стратегічних напрямків удосконалення структури управління, які залишаються актуальними в сучасних умовах розвитку аграрного сектору України:

1. Цифрові технології. Впровадження сучасних ІТ-рішень і цифрових технологій у сільське господарство може значно поліпшити ефективність виробництва, моніторингу посівів, управління ресурсами та ланцюжком постачання. Це включає в себе використання датчиків, аналітику даних, розумні системи поливу та інше.

2. Розвиток інфраструктури. Покращення доступу до інфраструктури, такої як дороги, зв'язок, системи зберігання та переробки, допомагає зменшити втрати врожаю та підвищити конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції.

3. Освіта та консультації. Надання сільськогосподарським працівникам доступу до новітніх знань, технологій та кращих практик вирощування може сприяти підвищенню врожайності та якості продукції.

4. Стимулювання інновацій. Підтримка досліджень та розвитку новітніх технологій в сільському господарстві може допомогти виробникам впроваджувати ефективніші методи виробництва та обробки.

5. Формування ринків та експорт. Розвиток внутрішнього ринку та створення умов для збільшення експорту сільськогосподарської продукції можуть стати ключовими для зростання доходів фермерів та розвитку галузі в цілому.

Ці стратегічні напрями спрямовані на підвищення продуктивності, збільшення доходів фермерів та загального розвитку аграрного сектору України.

Досить складним завданням є проектування раціональної структури управління підприємством, оскільки вирішується воно з урахуванням організаційних, економічних, психологічних і соціальних аспектів функціонування сільськогосподарського підприємства. «Проектування організаційної структури в сучасних дослідженнях визначається як довгостроковий процес, що складається із формування і постійного реформування структури із покроковим прийняттям рішень» [20]. Особливості структури управління детермінуються багатьма технічними, економічними, соціальними та іншими факторами.

Структура управління залежить від обсягу управлінського впливу (розмір і розміщення виробництва, кількість населених пунктів, стан доріг та ін.) і організаційних факторів (кількість і форма виробничих підрозділів, тип і глибина спеціалізації). Крім того, на структуру управління впливає науково-технічний прогрес, який зумовлює підвищення органічної будови виробництва, а чим вона вища, тим складніша структура управління. На підприємствах виникає потреба у зміні характеру взаємодії окремих елементів керуючої системи, процедур функціонування і регламенту роботи апарату управління. В цьому разі організаційні форми управління повинні постійно пристосовуватися до рівня технічної оснащеності управлінських систем, що змінюються. Так, високий рівень механізації і автоматизації виробничих процесів у тваринництві в багатьох господарствах створив передумови для концентрації ферм, удосконалення технології і організації виробництва продуктів тваринництва, скорочення кількості однорідних господарських підрозділів і одночасно викликав потребу в децентралізації управління фермою, залучення до управління нових спеціалістів, передачі їм безпосереднього керівництва бригадами і фермами.

Високий рівень якості менеджменту за функцією організація діяльності підприємства оцінюється за п'ятьма основними складовими: формування

раціональної організаційної структури; обґрунтоване розподілення повноважень і встановлення посадових обов'язків; реалізація операційного процесу діяльності підприємства; організація процесу створення нових цінностей для клієнтів; залучення працівників до постійного удосконалення організації. Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства[22].

На організацію управляючої системи істотно впливає впровадження диспетчеризації, комп'ютеризація виробництва і управління, які надають нового змісту роботі управлінських кадрів, поліпшують зв'язки і розподіл повноважень між керівниками різних ступенів і спеціалістами сільського господарства. На формування зв'язків між елементами структури управління впливають інші внутрішні й зовнішні фактори: орендні форми організації і оплати праці, технічне обслуговування, інтеграційні процеси на селі, розвиток внутрішньогосподарської кооперації, розширення ринкових відносин тощо.

При проектуванні структури управління частіше користуються методом аналогій, орієнтуючись на згруповані певним чином типові структури. Для вдосконалення діючої структури, внесення в неї прогресивних елементів і усунення вузьких місць застосовують експертний метод, метод організаційного моделювання, методи формалізації, структуризації цілей тощо. При цьому метод структуризації цілей повинен доповнюватись методом статистичних групувань, регресійним і кореляційним аналізом.

Досвід показує, що кращих результатів досягають тоді, коли для проектування структур застосовують зазначені методи у комплексі. Але оскільки соціальні організації характеризуються множинністю елементів і змінних, що перебувають у складних взаємовідносинах, то методи формалізації доцільно використовувати тільки для розробки науково обґрунтованої виробничої програми, яка є основою проектування організаційної побудови підприємства і структури управління.

Роботи з проектування раціональних структур управління (алгоритм системного утворення організаційної моделі) здійснюють у такому порядку. Спочатку уточнюють цілі підприємства. У загальному вигляді цілі підприємств сформульовано у їх статуті. У процесі проектування здійснюється перевірка відповідності структури управління організаційній побудові підприємства, правильності співвідношення працівників за функціями управління, ефективності вертикальних і горизонтальних зв'язків, спрямованості потоків інформації, обсягів робіт з управління і можливості передачі деяких з них за межі підприємства. При цьому оптимізують розміри і кількість внутрішньогосподарських підрозділів, вибирають раціональні форми організації праці і виробництва.

Враховуючи обсяги робіт з управління і прийняті нормативи, визначають чисельність працівників апарату управління, кількість структурних підрозділів, розробляють і закріплюють у вигляді структурної схеми лінійні й функціональні зв'язки системи управління, встановлюють підпорядкованість відділів, служб і працівників управління.

При проектуванні структури управління складним завданням є правильне поєднання централізації й децентралізації функцій управління. Під централізацією функцій управління розуміють зосередження справ у вирішенні питань на відповідному рівні управління і встановлення прямих зв'язків між верхнім і нижнім рівнями ієрархії. Досвід показує, що чим вищі концентрація виробництва і централізація управління, тим складніша структура управління, що призводить до рецидивів бюрократизму.

Дослідження у галузі удосконалення структур управління [21-33] доводить про те, що надмірна централізація, втручаючись у всі дріб'язкові відправлення народного життя, стирає всі особливості, які становлять державу. Беручи на себе регламентацію приватних інтересів, уряд тим самим звільняє громадян від будь-якої самотутньої діяльності. Тому не можна допустити надмірної централізації, за якої обмежуються дії керівників і спеціалістів підрозділів, знижується їхня ініціатива у виявленні і реалізації резервів виробництва. При цьому організація

управління стає громіздкою, що знижує оперативність і ефективність роботи апарату управління. Рівень централізації й децентралізації управління визначають за розміром виробництва, його спеціалізацією, складністю, розосередженістю та кількістю населених пунктів, кількістю ланок і ступенів управляючої системи, периферійністю системи управління, класифікацією керівників і спеціалістів сільського господарства і забезпеченістю засобами оргтехніки.

При проектуванні організаційних структур слід створювати умови, які сприяли б децентралізованому розв'язанню багатьох питань (на нижчих рівнях). Зокрема, потрібно передбачити, щоб при проектуванні структур управління підприємств, по можливості розмежовувати стратегічні й координаційні функції та оперативну діяльність управлінських працівників вищої ланки від вирішення дрібних питань. Крім того, децентралізація управління зумовлена диверсифікацією виробництва, тобто успішним розвитком поряд з основним виробництвом виробничої та соціальної інфраструктур. Наприклад, крім розвинутого виробництва, в ринкових умовах потрібно забезпечити диверсифікацію видів продукції і послуг: функціонування консервно-переробного, будівельного, заготівельного та інших видів виробництв.

Для проектування орієнтовних меж централізації можна використати таке степеневе рівняння регресії [16]:

$$y = 1,887 x_1^{-0,072} x_2^{0,041} x_3^{-0,039} x_4^{-0,080} x_5^{-0,041} x_6^{0,031} x_7^{-0,045},$$

де x_1 - площа сільськогосподарських угідь, га; x_2 - чисельність працюючих, осіб; x_3 - чисельність апарату управління, осіб; x_4 - кількість структурних підрозділів; x_5 - вартість основних в x_7 - чисельність працівників, безпосередньо підлеглих керівнику, осіб.

Розрахункові коефіцієнти централізації для певного підприємства визначають, підставивши числові значення факторів в емпіричну формулу, її дістають за допомогою кореляційного аналізу достатньої сукупності господарств з аналогічними умовами виробництва і прогресивними структурами управління. Ефективність впливу управляючих систем на процес виробництва підвищується при додержанні норм управління. Під оптимальною нормою управління

розуміють доцільну межу закріплення працівників або структурних підрозділів за керівником, діяльність яких він може ефективно спрямовувати і контролювати за відповідних організаційно-технічних умов, нормальної тривалості та інтенсивності праці. Ця межа пов'язана з психофізіологічними можливостями керівника переробляти за одиницю часу певний обсяг інформації.

Підвищення норм управління на практиці призводить до зниження обґрунтованості рішень, оскільки їх приймають без урахування потрібної інформації, до запізнення з прийняттям управлінських рішень, подовження робочого дня керівника. Надмірно широкий фронт контролю керівника об'єктивно зумовлює невинуватену централізацію прийняття рішень, недостатнє залучення до управління заступників і головних спеціалістів, виникнення труднощів у досягненні доцільної кооперації тощо. Внаслідок цього знижується результативність виробничо-фінансової діяльності трудових колективів. Проте не можна допускати, щоб у керівника було мало безпосередньо підлеглих йому працівників. Керівник, у якого надто мало підлеглих, часто втручається у їх діяльність і дезорганізує управлінський процес.

У дослідженнях вчених України [34-36] зазначається, що ми не маємо абсолютно точних способів розрахунку оптимальної чисельності працівників, підлеглих одному керівнику. Допомогу у визначенні прийнятого числа підлеглих у керівника можуть дати лише здоровий глузд і логіка. Тобто оптимальну чисельність підлеглих слід встановлювати не механічно, а завдяки раціоналізації структур управління, доцільному розподілу повноважень між керівником, звільненими заступниками і головними спеціалістами. Кількість підлеглих осіб або підрозділів керівникові насамперед залежить від виконуваних завдань, їх значущості, складності, різноманітності, потреби в координації робіт та ін. Чисельність підлеглих залежить від особливості керівника, його організаторських здібностей і рівня професійної підготовки, а також ступеня самостійності в роботі допоміжного персоналу і його кваліфікації, діяльності неформальних груп і їх лідерів, методів управління, яким надається перевага, стилю управління і рівня плановості в роботі тощо.

На норму управління суттєвий вплив здійснюють розмір виробництва та його розміщення на території господарства, забезпеченість кадрами та їх кваліфікація, технічна забезпеченість засобами оргтехніки, ступінь комп'ютеризації управлінської праці та виробництва та ін. Аналіз даних господарської діяльності свідчить про те, що для керівників сільськогосподарських підприємств оптимальною нормою управління слід вважати 5-9 осіб. Цей висновок підтверджують проведені розрахунки потреб керівників в інформації і можливість її переробки у визначений час, дані про результати виробничо-фінансової діяльності підприємств, продуктивність праці працівників управління, а також умови процесу праці керівників при різній чисельності підлеглих.

Наступним етапом роботи з проектування структури є здійснення заходів щодо організаційно-правової регламентації діяльності апарату управління: розробка програм (алгоритмів) управління, класифікатора службової діяльності працівників управління, положення про структурні підрозділи, посадових інструкцій для всіх управлінських працівників, правил внутрішнього розпорядку, стандартів на функції і процедури управління, планів-графіків погодження роботи керівників і спеціалістів.

Ефективна структура управління передбачає: відповідність цілям, що стоять перед організацією; раціональне співвідношення управляючої системи і системи, якою управляють; доведення складності управляючої системи до складності системи, якою управляють; досягнення оптимального співвідношення централізації функцій управління: підвищення ролі децентралізованого вирішення питань; надання повної оперативно-господарської самостійності трудовим колективам і створення умов для самоуправління; відповідність форм прямого і зворотного зв'язку в системі управління характеру взаємовідносин між її підсистемами; створення мінімально необхідної кількості ступенів управління; дотримання норм управління; доведення до мінімуму чисельності апарату управління; чітке розмежування функцій і дотримання принципу спеціалізації, регламентації прав

прийняття рішень окремими керівниками: забезпечення на всіх рівнях єдиначальності і суворої відповідальності за доручену справу; забезпечення організаційної стійкості і надійності управляючої системи; досягнення потрібної гнучкості структури управління та її орієнтації на постійне вдосконалення залежно від зміни виробничої структури, організаційної побудови підприємства, нових функцій управління або зміни обсягу існуючих функцій.

На підприємствах структура апарату управління повинна вдосконалюватися відповідно до вимог науково-технічного прогресу. Доцільно ввести такий порядок формування структурних ланок апарату управління, при якому після періодичного перегляду його службового і кваліфікаційного складу можна було б уточнити обов'язки і повноваження у разі зміни виробничих умов. Це дасть змогу усунути суперечності між змістом функцій управління та їх організаційними формами, невідповідність посадового положення працівника його ролі і місцю в системі управління. Структура управління має також враховувати найновіші тенденції кооперування виробництва, появу нових господарських і територіально-виробничих формувань, інформаційні і матеріальні потоки. В останній час набувають актуальності структури управління кластерного типу [37-41]. Наприклад, М.О. Бєсєдін зазначає «важливість дотримання кластерного принципу при побудові організаційних моделей агроформувань в умовах глобалізації аграрного сектору економіки України» [8]. Один із факторів досягнення кластерних переваг, котрий видається значимим, пов'язаний із перевагами управління кластером[37]. «Створення кластерів на регіональному рівні є однією із поширених форм інтеграції при формуванні партнерських зв'язків між соціально-економічними системами, зокрема, підприємствами. Розвиток партнерства між фірмами у межах промислових кластерів може принести значні вигоди як бізнесу, так і економіці у цілому» [41].

У процесі структурних перетворень порушується рівновага в управлінських системах, змінюються вертикальні і горизонтальні зв'язки, що встановилися, характер відносин між лінійним і функціональним керівництвом.

Кластери являють собою специфічну комбінацію наукових, виробничих і комерційних структур, які на основі використання переваг коопераційної взаємодії сприяють формуванню і ефективному використанню реальних конкурентних переваг окремих підприємств, територій, галузей, національних економік в умовах глобалізації світових економічних процесів та посилення світового конкурентного протистояння [42].

Нова система завжди зачіпає інтереси великої групи людей, і, щоб підвищити ймовірність успіху, не слід здійснювати докорінні зміни одночасно. Реалізувати проект здебільшого доцільно поетапно, у міру адаптації працівників до нових умов праці, подолання певного психологічного бар'єру.

Основні етапи проектування раціональної структури управління такі:

- внутрішньогосподарське кооперування виробництва, впровадження прогресивних форм організації і оплати праці;
- розвиток ринкових відносин і створення ефективного механізму господарювання;
- впровадження проектованої (галузевої, комбінованої, програмно-цільової) та інших структур управління;
- уточнення чисельності працівників за функціями управління, перерозподіл функціональних обов'язків, прав і відповідальності між персоналом управління і закріплення їх у положеннях і посадових інструкціях;
- розробка нової схеми потоку інформації, зміна руху інформації та інших ресурсів;
- підбір і навчання кадрів для роботи в нових умовах.

Як показує досвід, у перехідний період працівники підприємства освоюють нову систему відносин, у разі потреби господарство купує нове обладнання, машини, здійснює будівництво приміщень, шляхів тощо. Особлива увага приділяється створенню нових структурних формувань, для яких на початковому етапі характерною є організаційна нестійкість, оскільки послаблюються зв'язки між елементами системи.

Процес перебудови не повинен бути тривалим, адже в період реорганізації порушується нормальний ритм діяльності управлінських систем, у працівників апарату управління з'являється невпевненість у роботі тощо. Загальні ознаки добре налагодженого організаційного механізму такі: мінімальний зв'язок між структурними підрозділами при чітко визначених обов'язках і відповідальності; єдність розпорядництва, відсутність дублювання; достатній запас інтелектуального (кваліфікаційного) потенціалу; динамічність і адаптованість організаційної системи до умов, що постійно змінюються. Спостереження показують, що для стабілізації структури управління і отримання віддачі (економічного і соціального ефекту) потрібно 1-3 роки.

Необхідною умовою вирішення стратегії розвитку структури управління підприємства є удосконалення прийняття управлінських рішень, в першу чергу економічно їх обґрунтовуючи. Структури управління мають більш ширше призначення, вони включають в себе не тільки виробництво продукції, а і надають послуги клієнтам (замовникам). Уявлення структури управління підприємства як складної управлінської системи, в якій техніко-економічні процеси відображаються в виді руху і перетворення інформації є найбільш перспективними для отримання ефективних результатів в рамках підходу до економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом системи підприємства.

Структура управління підприємства є центральною ланкою управління, яка відноситься організаційно-правового механізму послуг шляхом переробки необхідних ресурсів усіх видів і виробництво товарів та. Функції структури управління можна поділити на технологічні і управлінські. Технологічна функція пов'язана з технологічною діяльністю, не має прямого відношення до управлінської функції. До управлінської функції відноситься необхідність використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів. На відміну від працівників виробництва, які не мають відношення до управління і виконують тільки виробничо-технологічну функцію, в обов'язки менеджера входять не тільки вирішення управлінських задач, а і виробничих: - по плануванню

(стратегічному, перспективному, поточному і оперативному) – по реалізації виробничих процесів; по організаційним питанням; по координаційним питанням; по мотиваційним питанням; контрольні заходи менеджера щодо своєчасного виявлення небезпеки економічних ризиків, різних конфліктів на підприємстві і їх своєчасних подолань.

У структурі управління управлінське рішення являє процес, що реалізується операційним менеджментом і забезпечується виконання ним завдання у фактичній чи прогнозованій ситуації. Управлінське рішення операційного менеджменту є діями суб'єкта управління (менеджер, який вибирає оптимальний варіант управлінського рішення) і об'єкта управління (окремі працівники, або персонал, які виконують це рішення). Управлінське рішення є комплексний процес, який включає правовий, соціальний, психологічний і інші аспекти суб'єкта управління. В правовому, соціальному, психологічному і інших аспектах, суб'єкт управління дає розпорядження на виконання управлінських рішень і несе повну відповідальність за їх своєчасне виконання і кінцевий результат отримання прибутку. З точки зору економічного обґрунтування управлінських рішень необхідно мати достовірну техніко-економічну інформації, після обробки якої здійснюється вибір серед можливих варіантів такий, який найбільше близький до оптимального, найкращого.

Аналізуючи особливості економічної стратегії структури управління підприємства, можна визначити часткові стратегії операційної системи підприємства основні етапи формування економічного обґрунтування управлінських рішень. Знаючи завдання, цілі, сильні і слабкі сторони структури управління підприємства, менеджер: аналізує і оцінює зовнішнє середовище; аналізує, оцінює, вибирає і реалізує стратегічну альтернативу управлінських рішень.

На першому етапі визначає завдання і цілі по конкурентнозахищеній продукції, її якості і прибутку по підрозділам, фінансування і інше, на другому – створення стратегії отримання прибутку, оцінюючи існуюче позитивне і

негативне становище сьогодення систем управління; діяльність персоналу, виробництво продукції, стан ринку, техніку і обладнання, принцип розподілу прибутку; фінансова і операційна системи; дослідження та розробки в структурі капіталу, податкової системи та ін. ; оцінює стратегічні можливості та економічні ризики в сферах соціальних, політичних, економічних, юридичних, технічних, на третьому етапі – вибір методів дослідження (емпіричні, моделювання і ін.).

Аналіз зовнішнього середовища - це майбутній контроль зовнішніх факторів, відпрацьованих в стратегічному прогнозі для майбутньої реалізації завдань і цілей, оцінювання економічних ризиків і небезпек кризових явищ та можливостей небезпек конкурентного середовища. Процедура менеджерських стратегічних досліджень наступна: в операційній стратегії пошуки можливостей виробництва продукції порівняно з конкурентами, товарів на замовлення, чи стандартизованої; можливі потужності і технології; постійний чи змінний виробничий ритм; сезонна, чи несезонна продукція; доступ до ресурсів; матеріально-технічні запаси споживання; стратегія операційної інфраструктури; стратегія інноваційного проектування процесу виробництва продукції; управління контролем якості. В фінансовій стратегії операційної системи менеджер досліджує наступне: фінансові можливості в управлінській структурі фінансових відносин; визначення потреб у фінансових ресурсах; основні види фінансування; джерела фінансів та особливості їх отримання (зовнішнє, акціонерне, довгострокове фінансування, кредити під заставу обладнання, відсоткова ставка, фінансування за допомогою облігацій, акцій і інше); оборотний капітал і його вартість; кредитні лінії; фінансовий контроль; стан ринку капіталу.

В маркетинговому дослідженні функціонування структури управління стратегія розглядає стан товарного ринку і конкурентний захист продукції, її асортимент та якість; ринки дослідження ціни, канали реалізації продукції; пропозиції до і після реалізаційного обслуговування продукції; стан маркетингово-комунікаційної системи (реклама, управління стимулюванням

збуту, паблік рілейшнз, виставкова діяльність, можливості створення іміджу операційній системі).

Одна із необхідних складових структури управління є система управління матеріально-технічним забезпеченням та збутом продукції. Вона значною мірою відображає початкову стадію технологічного процесу – це виробництво та постачання необхідних матеріалів, запасів сировини та напівфабрикатів - вхідні інформаційного процесу, перетворені операційною системою на її вихідні – готову продукцію. До обов'язків матеріально-технічного забезпечення входить своєчасна доставка в операційну систему підприємства усіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, технологічного обладнання, інструментів, транспортних засобів, палива, тепло-електроенергії, води, тощо) в обсягах необхідних для нормального функціонування операційного процесу по виробництву необхідної продукції. На вибір форми постачання операційної системи можуть впливати різноманітні фактори. Залежно від цих факторів, операційна система забезпечує себе ресурсами через товарно-сировинні біржі, аукціони, різні посередницькі підприємства і власним виробництвом комплектуючих виробів та інше.

Управління збутовою діяльністю в структурі управління здійснюється управлінською структурою збутової діяльності. В ринкових умовах господарювання збут продукції для підприємства має вирішальне значення, так як існує жорстка конкуренція на вироблену продукцію. Управлінська структура служби збуту залежить від масштабів виробництва, обсягів збутової діяльності, кількістю та інтенсивністю обслуговування покупців і інше. Стратегія збутової діяльності базується на досягненні конкурентних переваг підприємства і створення свого ділового іміджу. Для цього, перш за усе, необхідно розробити систему маркетингово-комунікаційного менеджменту в операційній системі підприємства. Для успішної реалізації продукції недостатньо запропонувати високоякісну продукцію за привабливою ціною на товарному ринку. Потрібно домогтися того, щоб високоякісні властивості продукції підприємства стали відомі багатьом покупцям.

Суть системи маркетингово-комунікаційного менеджменту підприємства спрямована на інформування покупців на товарному ринку про свою діяльність і про запропоновану свою високоякісну продукцію, в поєднанні з ціллю розробки менеджером операційної системи стратегічного менеджменту попиту та реалізації продукції. Стратегічний менеджмент попиту та реалізації продукції ґрунтується: на рекламі як основний засіб управління маркетинговою комунікацією і управлінні стимулюванням збуту; на досягненні взаєморозуміння між виробником продукції і суспільством, що формує позитивний імідж виробника (паблік рілейшнз); на управлінні персональною реалізацією продукції, управлінні виставковою діяльністю і оцінці ефективного функціонування стратегічного прогнозування попиту та реалізації продукції.

Економічне обґрунтування структури управління пов'язано з впровадженням управлінських рішень в операційну інфраструктуру операційного менеджменту підприємства (управління ремонтними, інструментальними, енергетичними, транспортними і складськими господарствами) має особливості забезпечення ефективного функціонування операційної системи підприємства в попередженні можливих порушень в управлінні допоміжно-обслуговуючих заходів. Необхідно відмітити те, що значні витрати у допоміжних виробництвах операційної інфраструктури можуть бути доцільні лише тоді, коли вони сприяють зниженню собівартості продукції у основному виробництві і підвищують якість основної продукції.

Управління ремонтним господарством в сучасній операційній системі потребує великої кількості ремонтних робіт машин і механізмів, транспортних засобів та іншого обладнання, так як кожне підприємство зацікавлене в тому, щоб обладнання тривалий час знаходилося в робочому стані. Управлінська структура ремонтного господарства охоплює: організаційну, економічну (стратегічне прогнозування матеріально-технічного забезпечення ремонтного господарства), технічну (аналіз технічного обладнання), ремонтно-механічну (основний обсяг ремонтних робіт), служби і склади. Менеджер операційної системи ремонтного господарства розробляє стратегічні системи: прогнозного

забезпечення своєчасних попереджувальних ремонтних робіт обладнання і удосконалення управління напрямками ремонтного господарства.

Управління інструментальним забезпеченням структури управління здійснюється в необхідності використання різного дорогого оснащення: вимірювальні інструменти, верстатні та слюсарні знаряддя, штампи, різні допоміжні інструменти та інше, без якого неможливо здійснювати операційний процес по виробництву продукції. В управлінні інструментальним господарством тісно переплітаються технічні і економічні елементи, елементи стратегічного прогнозування у визначенні потреб стандартних універсально-нормативних інструментів, виготовлених на спеціалізованих підприємствах і призначених для виготовлення того чи іншого виробу. Менеджер управління інструментальним господарством розробляє стратегічну систему прогностного забезпечення необхідними високоточними інструментальними пристроями, оснащенням та інструментами, які необхідні для нормального функціонування операційної системи підприємства.

Управління енергетичним забезпеченням структури управління підприємства базується на використанні усіх видів енергоресурсів, які є носіями різних видів енергії (електричної, тепличної енергії твердого, рідинного та газоподібного палива і іншої), які забезпечують різні можливості функціонування операційної системи підприємства. Управлінська структура енергетичного забезпечення операційної системи підприємства має п'ять складових частин: енергосилову службу (підстанції, електростанції і інше); теплову службу (тепломережі, котельні і інше); газопостачальну службу (станції постачання киснем, газом і інше); службу зв'язку (пожарна сигналізація, АТС і інше); енерго - ремонтні служби, що виконують різні ремонти електроенергетичного обладнання. Менеджер (головний енергетик) і його заступники розробляють стратегічний енергетичний прогноз забезпечення потреб усіх необхідних видів енергії для підприємства і удосконалення управління енергетичним господарством підприємства.

Управління транспортним забезпеченням операційної структури управління поєднує усі матеріальні потоки операційної системи і без транспортного забезпечення операційна система працювати не може. Управління транспортним обслуговуванням здійснює служба транспортного забезпечення підприємства, яка здійснює внутрішній і зовнішній вантажообіг. Менеджер транспортного забезпечення розробляє стратегічний прогноз вантажопотоку і стратегічний план удосконалення управління транспортним забезпеченням і підвищення ефективності роботи транспортного господарства підприємства.

Основні завдання управління складським господарством в структури управління базуються на виконанні функції ефективного зберігання основних та допоміжних матеріалів. За ступенем користування склади поділяються на індивідуального (зберігають продукцію одного підприємства) і колективного користування (оренда фізичних та юридичних осіб). За розміром склади бувають від невеликих приміщень (декілька сотень квадратних метрів) до складів-гігантів (сотні тисяч квадратних метрів). Менеджер складського господарства операційної системи здійснює стратегічне прогнозування діяльності складським господарством і удосконалення ефективної його діяльності.

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з якістю продукції (послуг) в структури управління визначається здатністю забезпечити конкурентну захищеність продукції (послуг). Відомо, що економія всіх видів ресурсів і багато іншим поступається місцем якості продукції. Управління системою якості продукції (послуг) в операційній системі здійснює служба управління системою якості продукції (послуг), яка розробляє стратегічне прогнозування системою якості продукції (послуг) і впровадження реальних заходів щодо виконання якісних показників конкурентнозахищеної продукції операційної системи підприємства.

Отже, ми охарактеризували структуру управління як систему організації виробництва, що складається з комплексу підсистем, кожним з підрозділів операційної системи сучасного господарюючого суб'єкта. Саме в наступні роки

вітчизняними менеджерами та науковцями будуть розроблятися нові системи господарювання, що будуть здатні підвищити конкурентоспроможність продукції. Проте перші кроки в напрямку до вдосконалення необхідно робити вже зараз. Саме тому необхідно поліпшити та оновити структури управління, технології виробництва, основні засоби та підвищити ефективність апарату управління.

В даний час спостерігається весь більший розподіл праці на ринках продукції агропромислового виробництва і надання послуг. В зв'язку з цим сформулюємо основні концептуальні вимоги до організації системи операційного менеджменту.

1. Виробництво повинно бути організовано за принципом "точно в строк". Управління за цим принципом поступово витісняє традиційні методи виробництва, що передбачають постачання матеріалів і що комплектують крупнішими партіями з меншою частотою.

2. В організації виробництва повинен передбачатися комплексний контроль якості (так звана концепція здачі продукції з першого пред'явлення). При цьому якість забезпечується шляхом включення відповідальності за нього в кожен посадову інструкцію або опис робіт, які повинен виконувати працівник. Значення виділеної спеціальної функції контролю якості на кожному робочому місці підвищується.

3. Виробництво повинно бути організовано так, щоб виконувався один з основних стратегічних принципів - комплексне профілактичне обслуговування виробничого устаткування. Суть цього принципу полягає в тому, що оцінка на "виході" буде задовільною коли оцінка якості "виходу" рівна нижчій оцінці попередніх елементів.

Таким чином, можна зробити загальний висновок: перш ніж пред'являти вимоги до структури управління, необхідно вивчити його цілі, якість інформаційних документів, зовнішнє середовище, тобто відпрацювати "вхід" системи, відрегулювати (по можливості) відносини із зовнішнім середовищем і тільки потім приступати до підвищення якості процесу.

В цих умовах доцільно застосування системних принципів структури управління для створення організаційно-економічної моделі управління виробничим підприємством та адаптації її на практиці. Ці принципи визначимо таким чином:

- децентралізація вертикальних структур і посилення горизонтальних зв'язків, які забезпечували б цілеспрямовану активізацію діяльності людей;
- орієнтація менеджменту не на процеси діяльності, а на кінцеві результати;
- ефективне поєднання п'яти чинників виробництва: капіталу, матеріалів, інформації, людей і організації, головним з яких є людина;
- організація систематичного контролю за станом усіх елементів менеджменту на базі зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктом управління;
- якісне поєднання саморозвитку, групової діяльності, ділової активності, масового новаторства, які б забезпечували якість роботи, продукції і, взагалі, ефективність підприємства;
- швидке реагування на відхилення як задовільні, так і незадовільні та оцінка при цьому комерційних і функціональних результатів роботи підприємства;
- активізація інноваційної роботи з метою оволодіння новими нішами ринку на основі економічної мотивації праці.

Концепція структури управління, розроблена на прикладі досліджуваного підприємства заснована на корпоративній та операційній стратегії. Корпоративна стратегія орієнтується на стабільність фінансового становища та розширення маркетингового горизонту, операційна стратегія закладається в оптимізації виробництва для підвищення конкурентоздатності продукції. Із означеної концепції, як наслідок, пропонується вертикально-горизонтальна структура операційного менеджменту, що дозволяє встановити функціональні (проблемні) аспекти виробничого підприємства та визначити функції діяльності за схемою “управління підприємством в цілому - управління на рівні виробничого відділу операційної системи - управлінські функції операційного менеджера”. Між витратами на «вході» і результатом на «виході», а також паралельно цьому на

підприємстві вирішуються завдання, які тільки в їх єдності повністю описують виробничий трансформаційний процес.

Розглянемо охарактеризовані приватні завдання виробничого трансформаційного процесу. Виробничий трансформаційний процес складається з таких завдань: 1- забезпечення (постачання); 2- складування (зберігання); 3- виготовлення продукції; 4- збуту; 5- фінансування; 6- навчання персоналу; 7- впровадження нових технологій; 8- управління.

До завдання постачання підприємства відносяться придбання або оренда (лізинг) засобів виробництва, покупка сировини (для підприємств з матеріально-речовою продукцією), прийом на роботу співробітників, забезпечення основного виробництва технікою, паливо-мастильних матеріалів, добрив, насіння, забезпечення галузі тваринництва кормами на поточний рік, соціальні установи, що фінансуються підприємством: дитячі садки, їдальні. Відповідно до структури управління відповідальність за вчасне виконання робіт лежить на головному спеціалісті (якому підпорядковується відповідна галузь).

До завдання складування (зберігання) відносяться всі виробничі роботи, які виникають перед власне процесом виробництва (виготовлення) продукції у зв'язку з складуванням засобів виробництва, сировини і матеріалів, а після нього – з складуванням і зберіганням готової продукції до моменту її реалізації. На завідувачому складами при цьому лежить відповідальність за стан продукції, що знаходиться на складах.

У завданні виготовлення продукції мова йде про виробничі завдання у межах операційного процесу. На підприємствах, що виготовляють матеріально-речову продукцію, вони в значній мірі визначаються технологічною складовою. Зокрема, необхідно визначити коли, яка продукція, в якому місці, з використанням яких виробничих чинників має бути виготовлена ("виробниче планування"). Цим плануванням займаються працівники планово-економічної служби та головні спеціалісти галузі рослинництва та тваринництва.

Завдання збуту продукції пов'язане з дослідженням ринку збуту, дії на нього (наприклад, шляхом реклами), а також з продажем або здачею в оренду продукції

підприємства. Для здійснення такої діяльності підприємству необхідно мати власного фахівця – маркетолога або регіонального менеджера, що буде планувати, здійснювати та контролювати процес збуту продукції.

Завдання фінансування знаходиться між збутом і постачанням і вирішується шляхом продажу продукції і отримання позитивного сальдо торговельного балансу. Проте часто відтік і приток грошей не однакові (не покривають один одного). Так, крупні інвестиції можуть не компенсуватися виручкою від продажів. Тому тимчасовий недолік засобів для сплати по прострочених позиках і надлишок грошових коштів, витрачених на надання кредитів (лізингу, оренди), відносяться до типових завдань фінансування. Сюди ж в рамках "фінансового менеджменту" відносять отримання доходу (прибутку), як і вкладення капіталу в інші підприємства через ринок капіталів. Цю підсистему операційної системи може контролювати головний бухгалтер або замісник директора.

Структура управління створюється та функціонує, враховуючи стратегію операційної діяльності, яка, в свою чергу, є однією з функціональних стратегій (субстратегій) розвитку організації. Операційна стратегія має забезпечити реалізацію управлінських функцій у всьому горизонті стратегічного планування. Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства, один із наступних: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.

Операційні стратегії - це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, цехів, бригад, відділів, дилерів тощо. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією: корпоративна, конкурентні, функціональні. Стратегія операційної системи є однією з складових частин спільної стратегії підприємства. Специфіка стратегії операційної системи полягає в об'єкті управління, процедурах формування стратегічних пріоритетів, а також в організаційній побудові стратегії операційної системи. Стратегія операційної системи не може бути головним чинником вибору цілей і пріоритетів бізнесу. Стратегія операційної системи

носить, у відомому сенсі слова, допоміжний характер по відношенню до спільної стратегії. Така особливість стратегії операційної системи, як прив'язка, до зовнішніх критеріїв завжди повинні співвідноситися з внутрішніми критеріями системи.

На відміну від спільної стратегії, операційна стратегія не пов'язана безпосередньо з чинниками довгострокових змін зовнішнього середовища. Операційна стратегія вимагає, щоб система була «розумно» ізольована від випадкових коливань і стрибків зовнішнього середовища. Чинники зовнішнього середовища - детермінуючі довготермінові тенденції розвитку бізнесу - впливають на операційну систему опосередковано через цілі і механізми спільної стратегії бізнесу [44].

Особлива роль операційної стратегії в тому, що мінімально необхідна довгострокова стабільність функціонування операційної системи є необхідною умовою побудови спільної стратегії. Стратегія операційної системи може розглядатися як особлива зона стратегічних пріоритетів (ринкові пріоритети, організаційні пріоритети і ін.). Операційна система не може відповідати за планування і реалізацією інновацій, за істотні зміни в ринковій орієнтації фірми (хоча вона не заперечує такі процеси). Критерій успішної роботи - це інновації, а розумна стабільність. У деяких видах бізнесу інноваційна і фінансова сторони переплетені, але це не свідчить про відсутність згаданого вище розрізнення критеріїв. Ця обставина істотно ускладнює критерії управління і вимагає від керівника особливих прийомів і методів управління операційною системою.

Стабільність структури управління породжує безліч приватних практичних заходів в системі стратегії бізнесу. На додаток до структури управління слід віднести підсистеми методів поточної організації управлінських функцій, що забезпечує поетапну і поточну реалізацію стратегії операційної системи. З іншого боку, тактика є безпосереднім організаційним вираженням основної технології операційної системи. Якщо в стратегії системи ми опосередковано стикаємося з довгостроковими чинниками зміни зовнішнього середовища, то в тактиці цей зв'язок виявляється вже як двічі опосередкована.

Тактика впровадження структури управління будується, перш за все, на чітких критеріях стабільності і рівноваги системи. Головну роль грають критичні параметри операційної системи. Крім того, тактика ще будується і на регулярному або безперервному відстежуванні потенційно критичних параметрів операційної системи. Повноваження тактичної ланки управління дозволяють йому самостійно реагувати на виникаючі відхилення. У випадку якщо цих повноважень недостатньо, інформація оперативно передається на вищестоящий рівень управління. В разі істотних змін структури управління завдання керівника полягає в наступному: 1) виявлення неспівпадіння контрольних показників між двома рівнями - стратегічним і тактичним; 2) управлінському аналізу та інтерпретації даних; 3) плануванні мінімально необхідних заходів профілактики негативних наслідків цього розриву. До негативних наслідків тут слід віднести необґрунтоване розповсюдження тактичних критеріїв і процедур на стратегічний рівень або пряме ставлення стратегічних обов'язків тактичному рівню управління операційною системою.

Часовий горизонт операційної стратегії завжди менше тимчасового горизонту загальної стратегії на величину «t» (різниця між мінімально необхідним часом стабільності операційної системи і часом настання істотних інновацій). Керівник не може забезпечити одночасно і високу технічну ефективність структури управління, і її вимогу зміни. З погляду практичного управління краще всього максимально розтягнути в часі процес змін з тим, щоб не втратити керованість операційною системою. Але дуже тривале затягування цього процесу може набути характеру необоротного погіршення системи. Менеджер знаходиться біля витоків формування місії і стратегії структури управління і ефективного регулювання її ресурсами. В даному випадку стратегічні рішення мають тенденцію до довгострокових застосувань, а тактичні – до короткострокових, тобто їх можна істотно змінювати, трансформувати, модифікувати в досить короткі періоди. Тому слід виділити окремо вирішення стратегічного і вирішення тактичного рівнів:

- межі стратегічних рішень: (конструкція товару; структура і зміст процесу; вибір місця розташування; людські ресурси; постачання).

- межі тактичних рішень: (запаси; складання розкладів; управління якістю; технологія; надійність і ремонт устаткування).

Як ми розуміємо, перераховані вище межі стратегічних і тактичних рішень, не можуть описати всього того, що роблять і чим займаються операційні менеджери для ефективного функціонування операційної системи з метою повного досягнення місії всієї організації. На практиці операційним менеджерам потрібно бути готовим і до ухвалення рішень в абсолютно невизначеній і непередбачуваній обстановці.

Стратегія впровадження структури управління формується і затверджується як складова частина спільного стратегічного плану. Тому жодне завдання її підсистеми не може вступати в пряму суперечність з хоч би одним завданням і метою спільної стратегії. Процес змін включає зміну критеріїв і корекцію управлінської структури. Особлива складність даної ситуації для організації управління полягає у виникненні двох паралельних вертикалей. Друга, знов виникаюча вертикаль - це особливі повноваження першого керівника. Найчастіше це приводить до зсуву первинної вертикалі на один рівень вниз. В результаті виникає варіант проектної або матричної структури управління. Її характерною особливістю є феномен подвійного підпорядкування. Такого роду структура є чи не єдиною прийнятною в управлінні системою, що змінюється. Але в той же час така структура породжує управлінські конфлікти, оскільки заперечує принцип єдиноначальності. А це веде до перетину зон відповідальності, що породжує невизначеність повноважень. Все це обов'язково знижує поточну ефективність управління, тому інноваційні управлінські структури слід розглядати як тимчасові, які обов'язково демонструються після завершення змін. Таким чином, для вдосконалення структури управління підприємства необхідно в першу чергу сформувати стратегію підприємства та розпочати вдосконалення усіх її підсистем.

3.2. Удосконалення організаційної структури на об'єкті дослідження

З досвіду світового менеджменту відомо, що “стратегія визначає структуру” [45]. Саме ОСУ повинна цілком відповідати головній меті організації – її місії. Оскільки з часом підприємства змінюють свої стратегії, особливо актуально постає питання приведення у відповідність до стратегічних цілей організаційних структур. Цілком зрозуміло, що цілі аграрного формування повинні координуватися і співпадати з напрямками аграрної реформи, яка є відгуком на соціальні потреби суспільства. Утвердження цієї тези передбачає досягнення цілого ряду часткових цілей для реформованого підприємства. Серед них важливу роль відіграють цільові завдання, пов’язані з удосконаленням організаційної структури: досягнення такого стану внутрішнього середовища підприємства, при якому виробничі колективи та окремі товаровиробники здатні і мають можливість функціонувати в режимі вільного підприємництва та демонструвати глибоку зацікавленість у продуктивній ринковій поведінці.

Організаційна структура, яка є результатом досягнення загальної вигідної) мети організації з повним правом може розглядатися як оптимальна для даних конкретних умов, тобто такою, яку можна описати формулою: „знають, бажають, уміють, мають можливість, встигають”. В сільському господарстві функціонують багатогалузева (підроздільно-територіальна), комбінована та галузева (цехова) організаційна структури. Перші дві організаційні структури є механічними (бюрократичними), а третя об’єднує варіант перших двох з “вживленням” елементів адаптивних організаційних структур на основі реалізації принципу розподілу праці.

Нашою пропозицією щодо удосконалення організаційної структури у ТОВ АФ «Чугуївська» буде створення виробничі колективи, на яких покладені найважливіші організаційні завдання, котрі формально не будуть володіти статусом юридичної особи, але матимуть економічну самостійність. Для реалізації цих цільових програм, їм потрібно надати відповідні повноваження з визначеним рівнем їх самостійності. Заснування такої структури в межах

окремого с.-г. підприємства не потребують самі по собі додаткових капіталовкладень.

Найбільш характерними рисами такого процесу удосконалення є: глибока автономізація і децентралізація структурних одиниць; широка економічна самостійність; велика зацікавленість працівників у кінцевих результатах своєї праці. Поряд з організаційними наслідками корекція структури викличе також і економічні наслідки: створюються умови для підвищення продуктивності матеріально-технічно бази, для утвердження дбайливого ставлення до предметів і матеріалів, для зведення до мінімуму втрат продукції на всіх стадіях виробництва та реалізації, для освоєння повного розрахунку та переростання його в комерційний розрахунок. В кінцевому підсумку забезпечуються задані темпи розширеного відтворення на основі підвищення рівня рентабельності господарської діяльності. Головний соціальний наслідок корекції організаційної структури перетворення безініціативного і бездушного найманого працівника епохи командно-адміністративно-розподільчої системи на ініціативного, творчого мислячого працівника. Завдяки цьому його дохід буде визначатися крім заробітної плати орендними дивідендами за кінцевим розрахунком. Психологічним наслідком буде згуртованість, відсутність конфліктів в колективі.

В результаті проведеного комплексного аналізу системи управління господарства і функціонування виробничих, обслуговуючих та допоміжних галузей у АФ «Чугуївська» ТОВ пропонується удосконалити організаційну структуру управління за принципом – адаптивна, дивізіонально-продуктова з децентралізованим управлінням виробництвом на базі виробничого франчайзенгу (рис. 3.1.).

Особливістю управління підприємством з наявністю децентралізованих первинних виробничих підрозділів є те, що адміністрація господарства виступає координатором і організатором діяльності усіх внутрішньогосподарських формувань, а організація виробництва покладається безпосередньо на виробничі колективи в умовах господарської самостійності. Схематична організаційна

структура таких сільськогосподарських підприємств представляє собою комбінацію галузевих економічно самостійних і традиційних бригадних колективів.

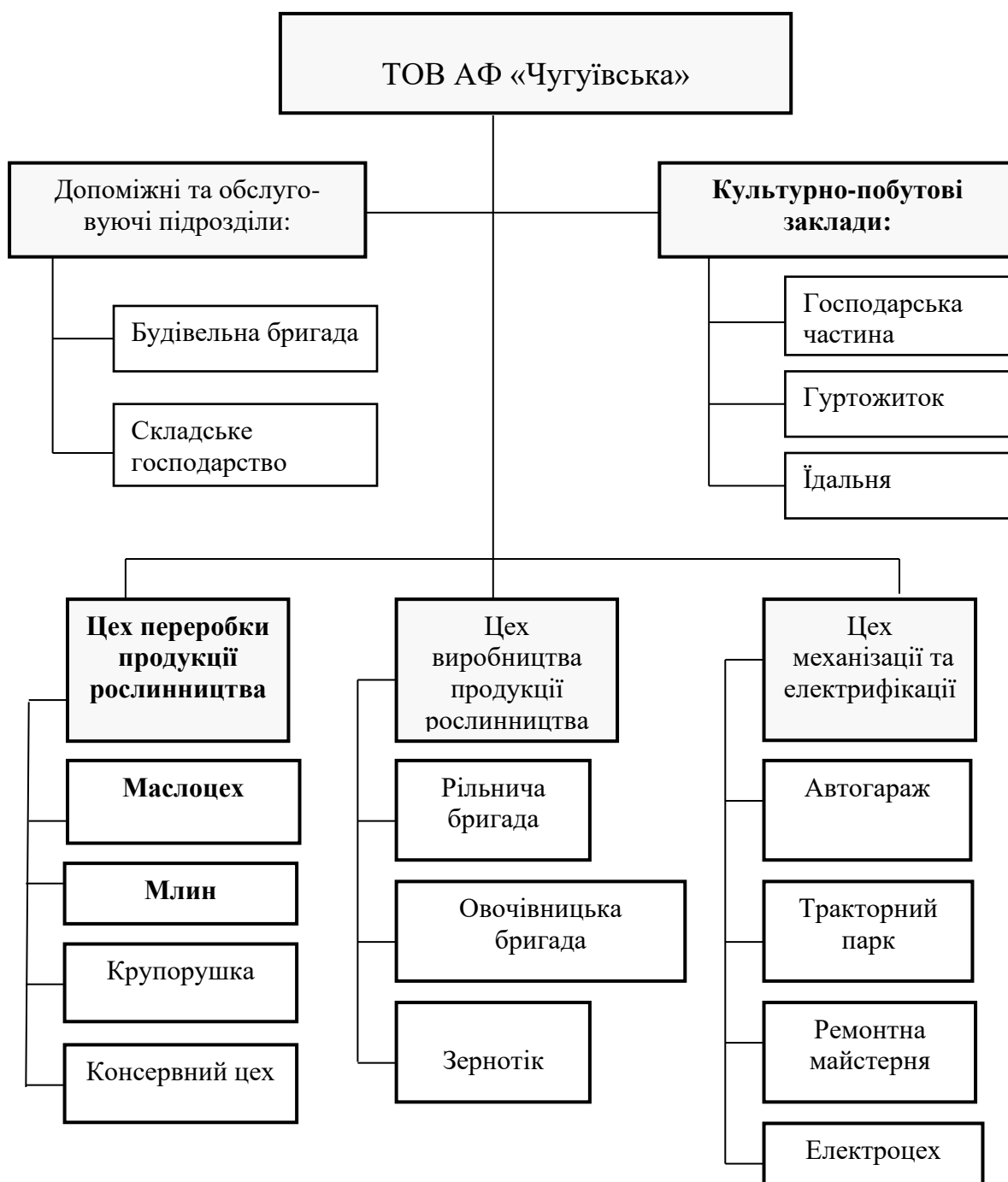


Рис. 3.1. Удосконалена організаційна структура АФ «Чугуївська» ТОВ

Управління підрозділами здійснюється без функціонального зв'язку, напряду. Функціональні управлінські канали присутні в основному на міжгалузевому рівні у вигляді консультативних, цільових зв'язків усіх

підрозділів господарства. Внутрішньогалузева організація управління представлена лінійно-функціональною системою управлінських відносин. Проаналізуємо систему удосконаленої організаційної структури ТОВ АФ «Чугуївська». Організаційна структура підприємства представляє собою комбінацію виробничих і обслуговуючих підрозділів на принципах комерційного розрахунку технологічних бригадних колективів.

Організаційна колективна модель зберігається, але наповнюється госпрозрахунковими принципами на мікрорівні. З перетворенням галузевих цехів у децентралізовані спеціалізовані колективи всі підсистеми господарства наповнюються економічною самостійністю. Відносини між ними складаються на договірній основі.

Це дає виробничим підрозділам глибшу економічну самостійність. Бригади працюють на основі договору з іншими виробничими і обслуговуючими колективами. При цьому всі підрозділи об'єднуються на засадах членства, об'єднання внесків і участі у суспільній виробничій діяльності та обслуговуванні інших структурних первинних колективів. При аналізі організації праці в первинних трудових колективах необхідно враховувати той факт, що від вибору форм організації праці залежать оптимальний розмір і кількість підрозділів. Сьогодні, з огляду на принципи наукової організації праці, спеціалісти рекомендують господарствам переходити від комплексних бригад до більш прогресивних форм організації праці: механізовані спеціалізовані і галузеві бригади. Продуктова адаптивна структура сприятиме більшій ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства і зацікавленості у кінцевих результатах праці, що позитивно позначиться на загальній ефективності с.-г. виробництва.

Кількість і якісні зміни у виробництві зумовлюють потребу в адекватній переробці структури управління. Їх слід своєчасно уточнювати відповідно до рівня розвитку виробництва. Будь-яку перебудову структури управління необхідно оцінювати передусім з точки зору досягнення поставленою перед нею

мети[46] та акценту на динамічності, що є тією уточнюючою складовою визначення, що виводить підприємство на найсучасніший рівень [47].

Для АФ «Чугуївська» ТОВ, як вже зазначалося, доцільно перейти на продуктову адаптивну структуру управління з економічно самостійними виробничими і обслуговуючими колективами після воєнного стану. Таку структуру можна охарактеризувати як дивізіонально-технологічну з високим рівнем децентралізації в системі управління і адаптивності до ринкових умов (рис. 3.2).

Одним із основних рішень оптимальної структури управління є найменше число рівнів і ланок, що забезпечують скорочення часу на проходження інформації і зниження витрат на утримання управлінського персоналу. Без урахування відповідних змін в організаційній системі, пристосування її до об'єктивних умов, зовнішньо обмежувальних факторів розвитку через деякий період структура управління старіє, виникає неузгодженість між технікою технологією і організацією виробництва, з одного боку, і будовою управління системи – з другого. У нашому випадку кожний галузевий підрозділ є автономним і тільки найважливіші питання будуть узгоджені з керівником (директором) підприємства. «Від правильної побудови апарату управління, складу підрозділів та взаємозв'язків між ними буде залежати подальша ефективність роботи організаційної структури підприємства»[48].

При проектуванні нової організаційної структури управління слід урахувати наступні завдання:

- визначення типу структури управління;
- уточнення складу й кількості підрозділів по рівнях управління;
- визначення характеру співвідпорядкованості між ланками організації;
- розрахунки витрат на утримання апарату управління [49]..

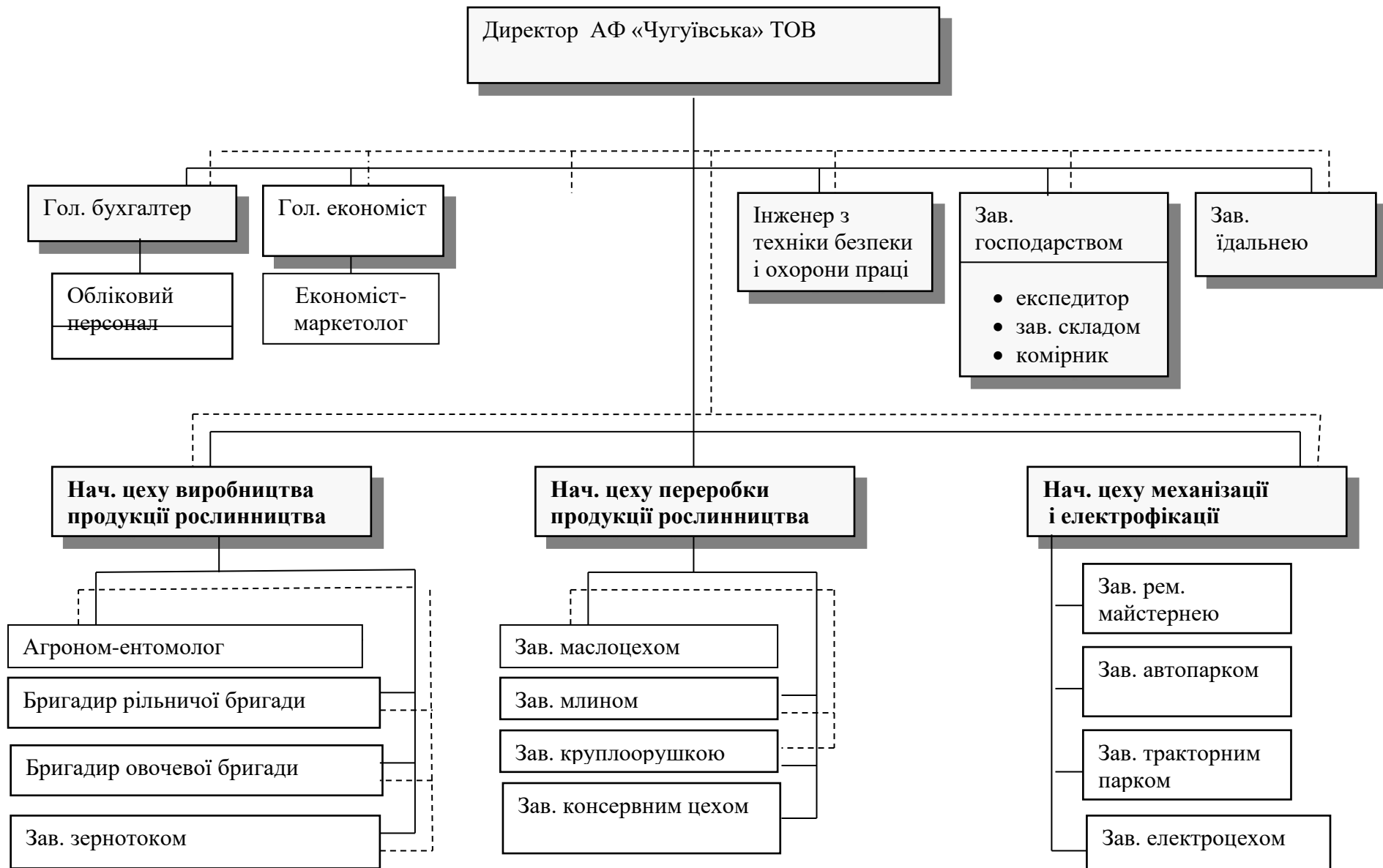


Рис. 3.2. Удосконалена продуктова адаптивна структура управління АФ «Чугуївська» ТОВ

Крім того, згідно з попереднім аналізом чисельності управлінського персоналу необхідно сформулювати більш економічну модель чисельності кадрів. «Розуміння важливості кожного члена команди в організаційній структурі управління, співпраця між ними сприяє ефективності застосування гнучких методологій управління проєктами» [50]. При таких умовах будуть виконуватися норми керованості і підвищиться оперативність прийняття управлінських рішень. Такими чином кількість управлінських робітників складатиме 12 осіб, з них: 5 керівників; 7 спеціалістів (в тому числі головні – 4, рядові – 3). При новій структурі управління зменшиться рівень централізації управлінських функцій до 50 % у порівнянні з існуючою структурою. Такий рівень централізації доцільний у господарстві, адже керівний склад управлінського персоналу є досвідченим і висококваліфікованим.

Що стосується чисельності планово-економічної, агрономічної, зооветеринарної служб, можна відмітити, що вона відповідає нормативам, але в структурі планово-економічної служби доречно ввести посаду маркетолога-логіста. Функція маркетингу сьогодні є однією з найважливіших умов досягнення комерційного успіху підприємства. Цю посаду можна ввести за рахунок суміжності посад

Дана структура передбачає деякі позитивні моменти: реалізує принципи розподілу праці, спеціалізації, економічності. Начальники цехів є одночасно головними спеціалістами відповідної галузі, що дає можливість скоротити витрати на утримання персоналу управління, а також підвищити оперативність прийняття господарських рішень. Продуктова адаптивна структура управління дає змогу встановити тісний зв'язок між керівником підприємства і безпосередньо керівниками первинних виробничих підрозділів, забезпечити чіткий розподіл повноважень між лінійним і функціональним персоналом.

Для наочності наведено склад управлінських працівників за удосконаленою структурою управління (табл. 3.3). На нашу думку при виконанні всіх умов і пропозицій у підприємства з'являється можливість покращити свої результативні показники.

Таблиця 3.3

Оптимізація чисельності управлінських кадрів в структурі управління
АФ «Чугуївська» ТОВ (за методикою укрупнених нормативів)

Категорії управлінських кадрів	Нормативні умови	Кількість, чол.		зміна+.- (норми від факту), осіб
		факт	норма	
1. Група загального керівництва: 1- директор ДГ 2-інженер (технік) по ТБ 3-юрисконсульт 4-диспетчер	- один на господарство - при плані реалізації продукції більше 2,5 млн. грн. - при наявності засобів зв'язку	3 1 1 1 -	3 1 1 1 -	0
2. Група бухгалтерського обліку: 1- головний бухгалтер 2- зам. гол. бухгалтера 3- бухгалтери (виробничого, матеріального, розрахункового відділів, касир)	- один на господарство - при наявності більше 300 середньорічних працівників - одна посада на кожні 70 чол. і одна посада на кожні 700 тис. грн. продукції, що реалізується	4 1 - 3	3 1 - 2	-1
3. Планово-економічна служба: 1- головний економіст (ст. економіст) 2- економіст по праці 3- маркетолог	- при плані реалізації продукції більше 800 тис. грн. - при наявності більше 500 середньорічних працівників - при плані реалізації продукції більше 4000 тис. грн.	1 1 - -	2 1 - 1	+1
4. Агрономічна служба 1- головний агроном 2- галузевий агроном	- більше 2 тис. га ум. зб. площі - одна посада на кожні 4 тис. га ум. збиральної площі	2 1 1	2 1 1	0
5. Група інженерно-технічної служби: 1- головний інженер 2- зав. авто гаражем (інженер-автомеханік) 3- зав. рем. майстернею	- один на господарство, що має більше 50 фізичних машин - більше 50 автомобілів (від 15 до 25 автомобілів) - один на господарство	3 1 1 1	3 1 1 1	0
6. Інженери-електрики: 1- гол. інженер-електрик 2- інженер-електрик	- більше 1500 ум. одиниць - від 1001 до 1500 ум. одиниць	2 1 1	2 1 1	0
7. Керівники виробничих підрозділів: Бригадири бригад Завідувачі цехів	- одна посада на один об'єкт - одна посада на один об'єкт	4 2 2	4 2 2	0
ВСЬОГО управлінського апарату (п.1 – п.6)		15	15	0

Нова структура управління буде відноситись до адаптивного типу структур з орієнтацією на конкретного споживача. Запропонована структура

управління покращить рівень виконання управлінських функцій, дасть змогу вирішувати важливі оперативні питання на місцях, що є позитивним моментом.

Її параметри приведені у відповідність до оптимальних норм. Фронт контролю у керівника господарства планується скоротити до 7 осіб, у керівників первинних виробничих підрозділів довести до 20-25 осіб. Рівень централізації зменшити до 0,28 %, адже в господарстві сьогодні працюють досвідчені кваліфіковані кадри, які здатні самостійно приймати важливі управлінські рішення, реалізовувати принципи ініціативи, творчості і матеріального заохочення. При цьому формування системи управління буде визначатись виробничо-економічними, а не адміністративними умовами.

Реалізація даної моделі допоможе зберегти дане підприємство як цілісну соціально-економічну систему, при цьому колективна власність на засоби виробництва буде поєднуватися з принципами комерційного розрахунку і підприємництва.

З метою позитивного впливу удосконаленої структури управління на розвиток соціально-виробничої інфраструктури АФ «Чугуївська» ТОВ має здійснювати політику оптимізації системи управління на внутрішньому та зовнішньому рівнях. На зовнішньому рівні розробляються основні положення державної політики відродження села та засоби її реалізації; демографічна політика; визначаються основи соціального захисту, засади розвитку освіти, охорони здоров'я, культури та інших галузей соціальної інфраструктури з викладом стратегії, нормативів та основних принципів організації обслуговування сільського населення; готуються відповідні акти законодавства з питань, що вимагають правового забезпечення.

Такі заходи мають забезпечити впровадження розробленої структури управління з урахуванням перспективних тенденцій співпраці господарства з покупцями, замовниками та постачальниками с.-г. продукції.

Наприклад, удосконалення соціальної інфраструктури має створити передумови для запобігання необґрунтованої плинності кадрів в структурі управління АФ «Чугуївська» ТОВ. При цьому розвиток усіх ланок виробництва

має бути комплексним.

У табл. 3.2. наведена організаційна оцінка пропонованої структури управління АФ «Чугуївська» ТОВ.

Таблиця 3.2

**Організаційна оцінка удосконаленої структури управління
АФ «Чугуївська» ТОВ**

Показники	Існуюча структура	Удосконалена структура	Відхилення
I. Аналіз організаційно-правової форми господарювання			
1. Форма власності на засоби виробництва	Приватно-дольова	Приватно-дольова	×
2. Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	Товариство з обмеженою відповідальністю	×
II. Аналіз структури управління			
1. Форма взаємовідносин виробничих підрозділів з органами управління	Адміністративна підпорядкованість на принципах ієрархії	Галузева самостійність на принципах децентралізації	×
2. Система функціональних відносин	Лінійно-функціональна	Лінійно-функціональна	×
3. Кількість управлінських рівнів, од.	2	3	+1
4. Принцип організаційної побудови виробництва	Галузевий	Продуктовий	×
5. Принцип взаємовідносин із зовнішнім середовищем	Бюрократичний	Адаптивний	х
6. Керованість, осіб: - у керівника господарства - у гол. спеціалістів (нач. цех.) - у бригадирів, зав. фермами	11 4-6 14-26	7 8-10 20-25	- 4 +4 - 6
7. Рівень централізації управлінських функцій, %	72,0	50,0	- 22
8 Рівень регламентації управлінських функцій, %	77	100	+ 23
9. Рівень концентрації виробничих підрозділів, %	72	100	+ 28

Останнім часом в управлінні виробничою та соціальною структурою набуває поширення методологія екології, яка аналізує зв'язок людини – виробника продукції з природним і соціальним середовищем. Ми пропонуємо

взяти до уваги дану концепцію і впровадити її у програму соціального розвитку АФ «Чугуївська» ТОВ. При цьому доречно виділити чотири проблемні галузі екології в структурі управління і відповідно - управління виробничою та соціальною інфраструктурою: 1) соціально-економічна екологія; 2) екологія відтворення виробничої сфери; 3) екологія природного середовища; 4) екологія культурного середовища. Кожна галузь матиме свої проблемні питання, які мають розв'язуватися керівництвом підприємства.

Такий підхід до соціального розвитку в межах удосконаленої структури управління дає змогу систематизувати управління галузевою, виробничою та соціальною інфраструктурою, активно розвивати її ресурсну складову.

Поліпшення економічного та соціального середовища у АФ «Чугуївська» ТОВ вимагає насамперед здійснення комплексних ринкових перетворень та заходів щодо підготовки підприємства до діяльності в умовах функціонування нової структури управління, в тому числі:

- розробка дієвих економічних механізмів стимулювання та підтримки розвитку аграрного виробництва у ціновій, кредитній, податковій політиці та відповідного інституційного забезпечення;
- розвитку механізмів залучення в сільськогосподарське виробництво капіталу промислових підприємств, фінансових та сервісних структур шляхом організації великотоварного агропромислового виробництва;
- впровадження ринкових механізмів регулювання цін на аграрних ринках, скорочення числа посередницьких ланок між сільгоспвиробником та кінцевим споживачем його продукції;
- посилення антимонопольного контролю за цінами на матеріально-технічні ресурси, енергоносії і послуги, що надаються сільськогосподарським товаровиробникам, з метою оптимізації їхніх витрат;
- заохочення розвитку малого бізнесу у сферах виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, сприяння розвитку територіальних підприємницьких мереж.

Висновки до розділу 3.

1. Схематична організаційна структура таких сільськогосподарських підприємств представляє собою комбінацію галузевих виробничих колективів. Це позитивно позначиться на оперативності прийняття управлінських рішень і зменшенні витрат на утримання апарату управління. Крім того економічні відносини на макрорівні між структурними підрозділами і загальним керівництвом АФ «Чугуївська» ТОВ сприятимуть більшій ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства і зацікавленості у кінцевих результатах праці, що позитивно позначиться на загальній ефективності с.-г. виробництва. Проведений порівняльний аналіз фактичної і нормативної чисельності кадрів управління показує, що існуюча структура управління АФ «Чугуївська» ТОВ дотримується оптимальних розмірів.

2. З метою корекції організаційної структури та структури управління пропонується створення продуктової адаптивної структури за галузевим принципом. У рослинницькій галузі було введено переробні потужності, до складу яких буде входити олійниця, цех переробки с.-г. продукції.

3. У новоствореній структурі управління пропонуються зміни в порівнянні з фактичною структурою управління господарства у вигляді запровадженні продуктового принципу управління. При цьому всі головні спеціалісти і керівники безпосередньо пов'язані функціональними і лінійними зв'язками з директором. Так як ми проектуємо переробне виробництво, то керувати ним буде завідуючий цехом переробки сільськогосподарської продукції. Для регламентації діяльності структурних підрозділів у новій структурі управління необхідно переглянути існуючі положення про структурні підрозділи та посадові інструкції, а також розробити нові нормативно-правові документи для реалізації сучасних функцій аграрного менеджменту.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Товариство з обмеженою відповідальністю Агрофірма «Чугуївська» Чугуївського району Харківської області створено у 2000 році в м. Чугуїв на основі Закону України “Про господарські товариства” від 19 вересня 1991р. №1576-XII, який визначає поняття і види господарських товариств, правила їх створення, діяльності, а також права і обов’язки їх учасників і засновників.

Господарство має приватно-дольову форму власності. Господарство очолює Тихоненко Олег Анатолійович, він є директором і організатором всієї виробничої, фінансово-економічної і господарської діяльності. Його рішення обов’язкові для виконання кожним робітником господарства. Основним нормативно-правовим документом, який регламентує діяльність підприємства є статут.

АФ „Чугуївська” ТОВ має організаційну структуру, побудовану за галузевим принципом. В основі виробничої структури створено первинний виробничий підрозділ – тракторно-рілльнича бригада у рослинництві, яка розташована у 2-х населених пунктах: Кочеток та Василів хутір. Серед обслуговуючих і допоміжних підрозділів є в наявності: автопарк, ремонтна майстерня, зернотік, складські приміщення, олійниця. Проаналізувавши організаційну структуру господарства можна зробити загальний висновок про те, що для даних умов господарювання доцільно мати двоступеневу структуру із спеціалізованими первинними структурними підрозділами в основі яких можуть бути впроваджені економічні відносини. Це позитивно позначиться на оперативності прийняття управлінських рішень і зменшенні витрат на утримання апарату управління.

Товариство з обмеженою відповідальністю Агрофірма „Чугуївська” має комбіновану лінійно-функціональну структуру управління. На чолі підприємства стоять загальні збори учасників. Виконавчим органом управління є дирекція. Оперативне керівництво здійснює директор. Їх рішення виконують керівники первинних виробничих підрозділів у рослинництві (бригадири).

Можна зробити висновок, що на підприємстві сформовано структуру співвідношення лінійного і функціонального персоналу з оптимальним співвідношенням рівня централізації та децентралізації управління, що свідчить про демократичні засади управління, довіру до підлеглих з боку керівництва, упровадження професійних довірчих стосунків на основі високого рівня кваліфікації персоналу. Що стосується навантаження на працівників управління, то керівник підприємства має фронт контролю – 6 менеджерів (керівники виробничих і обслуговуючих підрозділів).

Персонал управління АФ «Чугуївська» ТОВ за нашим аналізом являє собою струнку структуру з творчим наповненням професійних якостей. У кожного з керівників і спеціалістів за плечима великий досвід виробництва. Очолює підприємство директор, який працює у господарстві 30 років. Більшість управлінських працівників до пенсійного віку і мають вищу освіту. Однак, господарству потрібно активно залучати висококваліфікованих молодих спеціалістів, які б приходили одразу після вузів. Аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Проаналізувавши структуру управління підприємства можна зробити загальний висновок про те, що для даних умов господарювання доцільно перейти на структуру із спеціалізованими первинними структурними підрозділами в основі яких можуть бути впроваджені принципи функціонального самоуправління та комерційного розрахунку, що позитивно позначиться на оперативності прийняття управлінських рішень і зменшенні витрат на утримання апарату управління. При цьому господарська самостійність підрозділів дасть можливість об'єктивно сприяти більшій зацікавленості працюючих у кінцевих результатах своєї праці.

Особливістю управління підприємством з відносинами децентралізації є те, що адміністрація господарства виступає координатором і організатором діяльності усіх економічно самостійних формувань. Схематична організаційна структура таких сільськогосподарських підприємств представляє собою

комбінацію галузевих виробничих колективів. Це позитивно позначиться на оперативності прийняття управлінських рішень і зменшенні витрат на утримання апарату управління. Крім того економічні відносини на макрорівні між структурними підрозділами і загальним керівництвом АФ «Чугуївська» ТОВ сприятимуть більшій ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства і зацікавленості у кінцевих результатах праці, що позитивно позначиться на загальній ефективності с.-г. виробництва. Проведений порівняльний аналіз фактичної і нормативної чисельності кадрів управління показує, що існуюча структура управління АФ «Чугуївська» ТОВ дотримується оптимальних розмірів.

З метою корекції організаційної структури та структури управління пропонується створення продуктової адаптивної структури за галузевим принципом. У рослинницькій галузі було введено переробні потужності, до складу яких буде входити олійниця, цех переробки с.-г. продукції.

У новоствореній структурі управління пропонуються зміни в порівнянні з фактичною структурою управління господарства у вигляді запровадженні продуктового принципу управління. При цьому всі головні спеціалісти і керівники безпосередньо пов'язані функціональними і лінійними зв'язками з директором. Так як, ми проектуємо переробне виробництво, то керувати ним буде завідуючий цехом переробки сільськогосподарської продукції. Для регламентації діяльності структурних підрозділів у новій структурі управління необхідно переглянути існуючі положення про структурні підрозділи та посадові інструкції, а також розробити нові нормативно-правові документи для реалізації сучасних функцій аграрного менеджменту. За рахунок цих змін підвищиться рівень регламентування управлінських функцій, що дасть змогу раціоналізувати розподіл управлінської праці і рівномірно навантажити робітників апарату управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євтушенко О. Н., Андріяш В. І. Державне управління: [навчальний посібник у 3-х частинах] Ч.3.Основи внутрішньої організації державного органу та менеджменту. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 248 с.URL: <https://cutt.us/xsbIV>
2. Дикань Н., Борисенко І. Менеджмент. Київ : Знання, 2008. 389 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. URL: <https://infotour.in.ua/meskon.htm> (дата звернення: 05.10.2023).
4. Дідковська Л., Гордієнко П. Менеджмент. Київ : Алерта ; КНТ, 2007. 516 с.
5. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 416 с.
6. Скібцька Л., Скібіцький О. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
7. Дорошенко М.П., Вороніна В.Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/12.pdf
8. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М.Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. К.: ЦУЛ, 2005. 496 с.
9. Турченко М.М., Тихий В.Ф., Красноручька Т.М. Проектування раціональної організаційної структури управління господарської організаційної системи технічного сервісу: Навч. Посібн. Харків: ТОВ “Стас”, 2012. 120 с.
10. Друкер П. Ефективний керівник. Пер. з англ. Р. Машкової. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.
11. Воронкова В. та ін. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Київ : Професіонал, 2006. 567 с.
12. Колот А. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг машинобудівного підприємства. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2014. Вип. 6 (89). Ч. 2. С. 69–73.

13. Осовська Г., Осовський О. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2009. 680 с.
14. Мартиненко Н. Основи менеджмента. Київ : Каравелла, 2003. 496 с.
15. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник. Т. 1. К.: УФІМБ, 1998. 542.с.
16. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник. Т. 2. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 542 с.
17. Михайлова Л.І. Реформування с.-г. підприємств: досвід ФРН та проблеми України. *Економіка АПК*, 2008. № 5. С.79–82.
18. Кропивко М.Ф. Концептуальний підхід до кластерної організації та управління розвитком агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. № 11, 2010. С. 3-13.
19. Макаренко П.М. Моделі аграрної економіки. К.: ННЦІАЕ, 2005. 682 с.
20. Організаційне проектування: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36607/1/OP%3Ak1_20.pdf
21. Данилюк Т. І. Організаційне проектування підприємства : конспект лекцій Вид. 2-ге (відредаг. і доповн.). Луцьк : СЛУ ім. Лесі Українки, 2017. 84 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/14224/1/OP_kl.pdf
22. Хоменко М. М., Дорожкіна Г. М. Формування організаційної структури управління підприємством. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/34-2.pdf>
23. Bossidi L., Charan R. Execution: The Art of Getting Things Done. New York: Crown Business, 2002. 288 p.
24. Simons R. Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment. Boston: HBS Press, 2005. 290 p.

25. Метеленко Н. Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 46–49
26. Структура управління організацією – PVA. URL: <https://pva.com.ua/struktura-upravlinnya-organizacziyeyu/>
27. Продиус І.П., Приступа М.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/17-22.pdf>
28. Плекан У. Організаційне навантаження механізму управління соціально відповідальною діяльністю підприємств. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/59/735.pdf>
29. Вінницька А. О. Критерії оптимізації організаційних структур підприємства. URL: <file:///C:/Users/Irina/Downloads/706-2038-1-PB%20.pdf>
30. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М.. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с. URL: <https://cutt.us/eZLcT>
31. Ложачевська О, Артемчук В., Особливості побудови організаційної структури автотранспортного підприємства. URL: https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_4/%D0%90%D1%80%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf
32. Ралко О.С. Залежність організаційної структури управління від стадії життєвого циклу організації. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1623/1/Dependence%20between.pdf>
33. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-12_0-pages-192_195.pdf

34. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056>
35. Петренко Л.А., Трейтяк М.М. Оцінювання рівня організації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32614721.pdf>
36. Кожухівська Р.Б., Парубок Н.В. Формування організаційної структури менеджменту підприємств індустрії гостинності. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_4/20.pdf
37. Визначення переваг в управлінні кластерами. URL: https://www.astar.agency/wp-content/uploads/2023/02/22_3757_ASTAR_brochure_A4_cluster_management_pages.pdf
38. Нікуліна В.Б. Сучасні проблеми розвитку регіональних агропромислових кластерних формувань. URL: <https://tinyurl.com/yucvjzt9>
39. Кононова М.О. Особливості функціонування кластерної моделі в Україні. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/48406376.pdf>
40. Федотова Ю. В. Досвід та перспективи функціонування кластерних структур в економіці України. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3961>
41. Андрусів У. Я. Кластеризація як інноваційна технологія розвитку соціально-економічних систем. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231787>
42. Соколенко С. І. Світовий і національний досвід формування інноваційних кластерів. IV національний форум з питань регіонального розвитку „Стратегії конкурентоспроможності регіонів в умовах глобалізації: український та закордонний досвід”. Київ, 2008. URL: <http://www.sokolenko.com/clusters/47> (дата звернення 30.10.2023)
43. Витвицький Я. С., Андрусів У. Я. Механізм управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів на інноваційних

засадах. Інноваційна економіка: науково – виробничий журнал, ТНЕУ. 2015. 4 (59). С. 12-20.

44. Ситніченко В., Кисельова Т., Столкін Є. Теорія і практика впровадження сучасних систем менеджменту. *Стандартизація, сертифікація, якість*, 2005. № 4. С. 47–50.

45. Мельниченко О.М. Пріоритетні напрями розвитку вітчизняного аграрного сектора. Матер. Міжнародної науково-практичної конференції (19 лютого 2016 р.). Х.: ХНАУ, 2016. С.170–173.

46. Гаценко Н.Ю. Удосконалення організаційної структури підприємства як одна з умов його прибуткового функціонування. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29314/1/Rynktransf_2018_22.pdf

47. Попова А. О. Організаційні аспекти управління промисловим підприємством з системних позицій. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4171>

48. Солоненко Ю.В., Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. URL: https://www.researchgate.net/publication/357385046_Optimizacia_organizacijnoi_strukturi_upravlinna_pidpriemstvom

49. Шевченко О.С. Вдосконалення організаційної структури сучасного підприємства. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/c01487b4-a5f0-47d0-8f36-62019321f1c5>

50. Завербний А.С., Ільницький В.С. Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління проєктами при виробництві технологічних продуктів URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/influence-of-organizational-management-structures/>