

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У РИНКОВИХ УМОВАХ**

*В статті досліджуються особливості формування і розвитку організаційних структур управління підприємств у ринкових умовах, зокрема висвітлено склад структуроутворюючих елементів організаційної структури управління підприємством, проведено порівняльну характеристику різних типів ОСУ та описані головні фактори впливу на вибір типу організаційної структури управління підприємства.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** управління, функції управління, елементи управління, організаційна структура управління.

**KEY WORDS:** management, functions of management, elements of management, organizational structure of management.

Економічні перетворення, які відбуваються в Україні, докорінно змінюють характер і принципи управління підприємствами та організаціями. Нині всі підприємства, організації мають по-новому переосмислити організаційну структуру з метою забезпечення ефективної діяльності підприємств. Тому питання, які пов'язані з формуванням та актуалізацією організаційних структур управління, набувають особливої значущості серед сучасних проблем теорії і практики менеджменту. Також це обумовлено низкою важливих обставин, зокрема: зміною та ускладненням функцій управління підприємств у зв'язку з переходом до ринкових умов господарювання; реструктуризацією підприємств; переходом до прогресивних управлінських технологій, зокрема, автоматизація управління, впровадження процесного підходу; зміною менталітету населення; системи державної участі в економічних процесах тощо.

У цьому аспекті актуальності набувають знання загальних закономірностей і принципів формування організаційних структур, основних тенденцій їх розвитку та визначення відповідних їм функцій управління підприємствами в ринкових умовах господарювання.

Теоретичні та практичні аспекти управління підприємствами досліджували багато вітчизняних і зарубіжних учених-економістів. Важливу роль у дослідженні формування організаційних

структур управління відіграли такі закордонні вчені, як Р. Акофф, І. Ансофф, М. Альберт, Л. Берталанфі, Г. Кунц, М. Мескон, Хедоурі, Б. Мільнер та інші. Серед вітчизняних науковців, що розглядали зазначену проблематику, варто відзначити Ф. Хміля, А. Шегду, В. Герасимчука, М. Чумаченько, С. Довбня, Л. Транченко, Л. Біловол, О. Єгорову, Е. Корнева, В. Бобровнік, Н. Калюжну. Проте, визначаючи безумовну цінність проведених раніше досліджень, потреба у подальшому поглибленні теоретичних та прикладних аспектів розвитку організаційних структур управління все ще залишається актуальною.

Метою статті є визначення основних тенденцій розвитку та формування організаційних структур управління підприємствами за умов ринкової економіки. Для досягнення поставленої мети визначено низку завдань, основними з яких є: теоретичне обґрунтування підходів до формування організаційних структур управління підприємствами, визначення тенденцій розвитку управління підприємствами в ринкових умовах господарювання.

Розвиток управлінських відносин являє собою складний і безперервно-нескінченний процес, на кожному етапі якого виникають обставини, що зумовлюють необхідність переведення його на організаційно досконаліший і результативний рівень [8, с. 7]. Управління в умовах сьогодення — один із найважливіших чинників ефективного функціонування та розвитку підприємств різних організаційно-правових форм господарювання.

Під управлінням розуміють сукупність процесів, які забезпечують підтримання функціонування системи в заданому стані і переведення її в новий стан шляхом організації цілеспрямованих управлінських впливів [2, с. 183]. На думку американського вченого Д. Котуа, управління означає дії щодо керівництва виробництвом, включаючи вироблення та прийняття рішень і координацію діяльності фірми [1, с. 104].

Деякі автори під управлінням розуміють сукупність методів і прийомів з метою отримання певного результату [4, с. 33]. В. Миловидов вважає, що управління — це постійне забезпечення корпоративних інтересів, яке має вираження у відносинах корпоративного контролю [1, с. 104]. В інших наукових працях пропонується розглядати управління як процес, завданням якого є цілеспрямований комплексний вплив на соціально-економічні явища організації, а саме управління господарською діяльністю та персоналом [7, с. 22].

Управління можна розглядати як систему, що складається з підсистем цілей, принципів і засобів здійснення впливу керуючої

системи на керовану й включає організаційні структури, сукупність функцій, комплекс методів управління, засобів та ресурсів, прямі і зворотні зв'язки між суб'єктами і об'єктами управління, інформаційні потоки, документообіг. Кожен з цих елементів впливає на ефективність функціонування системи в цілому. У разі невідповідності будь-якого з елементів своєму призначенню погіршується результативність діяльності всієї системи.

Система управління тісно пов'язана зі структурою управління, яка відображає у статистиці зв'язки елементів у системі управління. Поняття «структура», у свою чергу, відображає побудову і внутрішню форму системи. Структура устанавлює внутрішньосистемний порядок, форму організаційних відносин і елементів. Стосовно інших елементів системи вона виступає як каркас. Наявність структури є основою організації.

Організаційна структура управління (ОСУ) розглядається як система, що має мету і складається з упорядкованих елементів та зв'язків між ланками й органами управління. Тобто, це визначена впорядкованість цілей, завдань, ролей, видів діяльності, повноважень, прав та відповідальності, за допомогою яких підприємство здійснює свою діяльність. Структуруючі елементи ОСУ пов'язані між собою й в сукупності забезпечують її існування як цілісної системи (рис. 1) [4, с. 34].



Рис. 1. Склад структуроутворюючих елементів організаційної структури управління

Загалом організаційна структура управління характеризується складом та відповідністю лінійного функціонального та цільового управління; кількістю та складом управлінських підрозділів на різних ієрархічних рівнях, типом існуючої структури управління, числом рівнів управління (лінійного і функціонального); чисельністю і співвідношенням різних категорій керівників, спеціалістів, інших службовців у цілому в системі управління та в окремих підрозділах; рівнем керованості порівняно з нормою керованості; кількістю та співвідношенням числа рішень різних видів, які приймаються у різних підрозділах й на різних рівнях апарату управління; кількістю рівнів підпорядкування та числом зв'язків між підрозділами [5, с. 158].

У науковій літературі не існує єдиного підходу щодо класифікації організаційних структур управління. Однак, традиційно ОСУ класифікують на механістичні (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна) та органічні (дивізійна, матрична, проектна й сітьова). Розмаїтість існуючих типів ОСУ обумовлює необхідність аналізу їхніх особливостей (табл. 1) [3, с. 20].

*Таблиця 1*

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РІЗНИХ ТИПІВ ОСУ**

Механістичні структури		
ОСУ	Переваги	Недоліки
Лінійна — кожен підлеглий має тільки одного керівника	Простота та визначеність зв'язків, єдність управління	Перевантаженість лінійних керівників, недостатність уваги до визначення пріоритетних стратегій
Функціональна — підрозділи, що займаються виконанням визначених функцій, рішення керівництва є обов'язковими для всіх підлеглих	Вчасне виконання управлінських функцій, часткова розгрузка лінійних керівників, якісний стратегічний управління	Послаблення відповідальності з боку виконавців, конфлікти між підрозділами, оперативне управління на низькому рівні
110	Стабільне функціонування підприємства, відповідний розподіл праці управлінців	«Роздування» штату управлінців, рішення однотипових завдань

Механістичні структури		
ОСУ	Переваги	Недоліки
<b>Органічні структури (гнучкі)</b>		
Дивізіональна структура — передбачає автономне функціонування окремих бізнес-напрямків	Увага топ-менеджерів зосереджена на стратегічних проблемах, якість управлінських рішень підвищується завдяки наближення до місця виникнення проблем	Дубляж функцій управління на рівні штаб-квартири та дивізіонів, збільшення адміністративних витрат
Проектна — основний елемент — тимчасова робоча група для розв'язання певної проблеми	Гнучкість, горизонтальна координація дій, ефективне використання ресурсів, якісне стратегічне управління	Конфлікти між керівниками проектних груп та керівниками функціональних служб
Матрична — існування проектних груп паралельно із постійними структурними підрозділами	Гнучкість, горизонтальна координація дій, ефективне використання ресурсів, якісне стратегічне управління	Труднощі в досягненні балансу між владою та відповідальністю, порушення принципу єдності в управлінні, «роздування» штату, збільшення адміністративних витрат
Сітьова — партнерські зв'язки між підприємствами із різними ключ. компетенціями	Зосередження на розвитку ключових компетенцій, невелика потреба у роб. силі	Складність в управлінні, можливі конфлікти між членами мережі

Багатоманітність організаційних структур управління передбачає множинність принципів їхнього формування. В першу чергу ОСУ повинна бути підпорядкованою виробництву і змінюватися відповідно до його змін, тобто бути адекватною меті й завданням діяльності організації. Вона має відображати функціональний розподіл праці та обсяг повноважень працівників управління, які визначаються політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями та поширюються зазвичай у напрямку вищих рівнів управління. Структура управління повинна відповідати соціально-культурному середовищу, при її побудові треба враховувати умови, в яких вона функціонуватиме. Важливе зна-

чення має також реалізація принципу відповідності між функціями й повноваженнями, з одного боку, і кваліфікацією та рівнем культури управлінського персоналу — з іншого [5, с. 159]. Тому вибір тієї чи іншої ОСУ залежить від багатьох факторів (рис. 2).

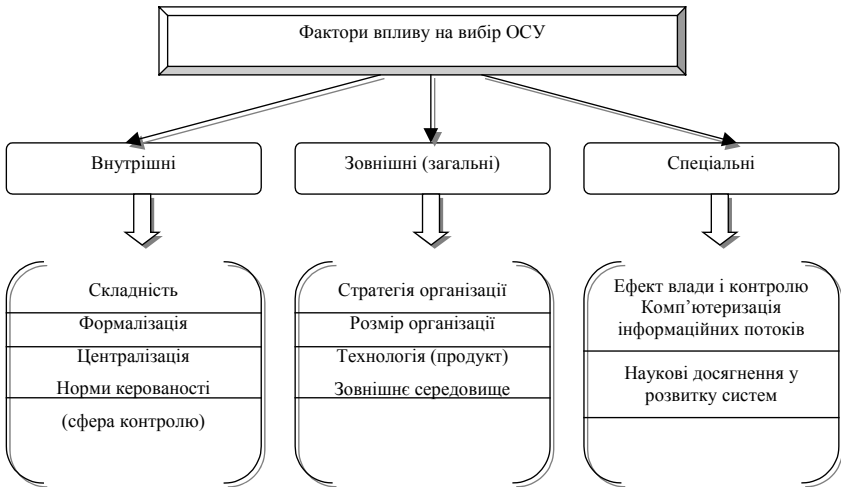


Рис. 2. Фактори впливу на вибір організаційної структури управління підприємством

Організаційна структура підприємства значною мірою залежить від виробничої структури, що, у свою чергу, обумовлена спеціалізацією і масштабами виробництва, рівнем застосовуваної техніки й технології, формами організації праці і ступенем розвитку міжгосподарських відносин. Організаційна структура управління визначається також цілями розвитку підприємства, зовнішніми умовами його існування. Значний вплив на оргструктуру управління справляє й сама керуюча підсистема (застосування технічних засобів управління, кваліфікаційний рівень і компетентність керівників, стиль їх роботи, а також застосовувана технологія управління і т. п.) [6, с. 248].

Останнім часом організаційна структура управління підприємством дедалі більше набуває функціональної спрямованості й містить у собі такі елементи: директор підприємства, якому підпорядковуються заступники з окремих напрямів (виробництво, фінанси, збут, персонал тощо), суб'єкти управління структурних підрозділів, які виконують певні функції управління; визначені

цілі діяльності усіх підрозділів підприємства, досягнення яких забезпечується стабільними неперервними інформаційними взаємозв'язками між ланками управління з метою координації окремих дій щодо їхнього виконання [5, с. 159].

В умовах становлення й розвитку ринкових відносин починаються спроби сформуванню організаційні структури управління, орієнтовані на роль і значення працівників й виробничих нормативів, тоді як бюрократична концепція побудови оргструктур виходила з ідеального уявлення про те, що будь-яке відхилення від формальних положень знижує ефективність управління. Об'єктами управління стають мотивація до праці, взаємини в малих групах і внутрішньогрупове поводження, задоволення соціально-економічних потреб членів трудового колективу, створення сприятливих умов для досягнення кінцевої мети організації.

Таким чином, в сучасних умовах господарювання варто приділяти значну увагу принципам і засобам формування організаційної структури управління, вибору типу або комбінації її видів, вивченню сучасних тенденцій побудови і оцінки їхньої відповідності поставленій меті та завданням організації. Адже, від того, наскільки вчасно і швидко ОСУ зможе реагувати, розвиватися та пристосовуватися до макросередовища залежить успіх будь-якої організації.

## **Література**

1. Коваленко С. П. Управління та контроль у державних холдингових компаніях // Статистика України. — 2008. — № 1. — С. 104—107.
2. Остапенко О. М. Служби контролінгу та антикризового управління в сільськогосподарських виробничих кооперативах // Держава та регіони: Серія: Економіка та підприємництво. — 2007. — № 4. — С. 183—187.
3. Пшеничних А. В. Трансформація організаційних структур як метод антикризового управління підприємством // Обладнання та техніка для села: ринок, пропозиція, практика використання. — 2005. — № 3. — С. 18—23.
4. Сакевич І. А. Організаційні структури та функції управління підприємствами в сучасних умовах // Формування ринкових відносин в Україні. — 2007. — № 11(78). — С. 33—36.
5. Транченко Л. В. Формування організаційної структури підприємства відповідно до вимог програмно-цільового управління // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 4(58). — С. 158—164.

6. Череп А. Організаційні структури управління як елементи механізму господарювання // Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. — 2005. — № 1. — С. 247—251.

7. Штикуляк О. Г. Ефективність управління аграрним підприємством // Економіка АПК. — 2005. — № 3. — С. 22—25.

8. Юрчишин В. В. Розбудова системи державного управління сільським господарством // Економіка АПК. — 2005. — № 6. — С. 6—17.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2009

УДК 636.4: 338.439.4

**І. В. Кравець**  
аспірант

(Житомирський національний агроекологічний університет)

## **ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СВИНАРСТВІ: НЕОБХІДНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ АКТИВІЗАЦІЇ**

*Проаналізовано стан інноваційної діяльності підприємств галузі свинарства, визначено ряд факторів, що вимагають активізації інноваційних процесів в даній галузі. Надано пропозиції щодо ефективного розвитку підприємств галузі свинарства на інноваційних засадах.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** інновації, продуктова безпека, свинарство, виробництво свинини.

**KEY WORDS:** innovations, food safety, pig breeding, pork production.

Свинарство — традиційна галузь тваринництва, без продукції якої не можна уявити продуктивний кошик пересічного українця. За роки незалежності у суспільному секторі відбулися істотні зміни в даній галузі, втрачено значний потенціал. Порівняно з 90-м роком поголів'я свиней в Україні скоротилося втричі, і на 1 січня 2009 року становило 6526 тис. голів [10]. Відповідно зменшилися і рівень споживання м'яса та м'ясопродуктів на душу населення, так, у 2007 році він склав 45,7 кг на особу в рік, що на 33 % менше, ніж у 1990 р., і приблизно в 2,5 рази менше за рівень споживання м'яса в розвинутих країнах світу [5]. Проте, кон'юнктура ринку м'яса, здатність свинарства до швидкого відтворення за рахунок скоростиглості приплоду та високих добових приростів на відгодівлі дають підстави для надії на відродження галузі.