

15. Poznyak, S. "Competitive advantages and competitiveness." *Actual problems of economy*, no. 1, 2002, pp. 50–54.
16. Porter, M. *International competition*. Moscow, International Relations, 1993.
17. Reisberg, B.A., Lozovsky, L. Sh., and E. B. Starodubtseva. *Modern economic dictionary*. 2nd ed. Moscow, INFRA-M, 1999.
18. Savchuk, O. "System approach to the analysis of competitiveness of industrial production." *Economist*, no.12, 2001, pp. 58–61.
19. Smith, A. *A study of the nature and cause of the wealth of peoples*. Moscow, Sotsekgiz, 1962.
20. Fathutdinov, R. A. *Competitiveness: economics, strategy, management*. Moscow, INFRA-M, 2000.
21. Yudanov, A. Yu. *Competition: theory and practice*. Moscow, AKALIS, 1996.
22. Yaroshenko, S. P. "Principles of competitiveness of the sphere of material production." *Regional perspectives*, no.1 (2), 1998, pp. 37–39.

УДК 58.012.32

doi: 10.15330/apred.2.16.229-236

Іванько А.В.¹, Ксенофонов М. М.²

ЧИННИКИ З ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

¹Відокремлений підрозділ
Національного університету біоресурсів і
природокористування України,
«Ніжинський агротехнічний інститут»,
вул. Шевченка, 10, м. Ніжин,
Чернігівська область;
16600, Україна,
e-mail: A_Ivanko@meta.ua

²Національний науковий центр
«Інститут аграрної економіки»,
Національної академії аграрних наук України,
вул. Героїв оборони, 10, м. Київ,
03127, Україна,
e-mail: m_ksen@ukr.net

Анотація. Метою статті є дослідження чинників з формування організаційних структур управління в сільськогосподарських підприємствах. Предметом даного дослідження є виділення найбільш значущих для організаційної структури управління сільськогосподарських підприємств чинників та формування підходу до способу їх врахування в управлінні в будь-якому окремому секторальному суб'єкті господарювання.

У статті організаційна структура управління суб'єктів господарювання розуміється як цілісна ієрархічна система, що складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, у межах якої здійснюється організація процесу комунікації між ними з метою забезпечення ефективного процесу функціонування підприємства через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім його середовищем, формується з урахуванням певних чинників.

Проведено узагальнення чинників, що впливають на формування організаційних структур управління сільськогосподарських підприємств з виділенням серед них трьох ключових блоків: стратегічного або цільового, ефективності та товарного асортименту. Кожен з цих блоків не має виключного впливу. Вплив чинників по кожному з зазначених блоків слід

враховувати збалансовано при узгодженні їх між собою. Наголошується на запровадженні інтегрованого підходу до формування організаційних структур управління. Розглядаються механізми управління, які є більш доцільними для застосування по кожному з виділених блоків чинників.

Ключові слова: сільськогосподарські підприємства; організаційні структури управління; підходи до формування організаційних структур; чинники формування організаційних структур, блоки чинників, збалансування.

Ivanko A.V.¹, Ksenofontov M.M.²,

FACTORS ON THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURES IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

¹Separated subdivision of
National University of Bioresources and
Nature Management of Ukraine,
“Nezhinskii Agrotechnical Institute”,
10, Shevchenko str., Nizhyn, Chernihiv region,
16600, Ukraine,
e-mail: A_Ivanko@meta.ua

²National Scientific Centre
“Institute of Agrarian Economics”
of National Academy of Agrarian Science,
Heroiv Oborony str., 10, Kyiv,
03127, Ukraine,
e-mail: m_ksen@ukr.net

Abstract. The goal of the article is the research of the factors for formation of organizational management structures in agricultural enterprises. The subject of the article is separation the most significant for organizational management structures of agricultural enterprises factors and formation of the approach to the order of their consideration in management of any sectorial business entity.

In the article the organizational management structure of business entities is understood as a holistic hierarchical system consisting of a set of organized units and levels of management. Within this set the organization of process of communication between them for the purpose of maintenance of effective process of functioning of the enterprise through interaction of components both with its internal, and with its external environment is carried out. The organizational management structure is formed with taking into account of certain factors.

The generalization of the factors, that have influence to formation of the organizational management structures of agricultural enterprises, has been fulfilled. Wherein three key blocks has been separated: strategic or target, effectiveness and commodity assortment. Each of these blocks does not have an exclusive impact. The influence of the factors of each of these blocks should be considered in a balanced way when agreeing with each other. Emphasis is placed on the introduction of an integrated approach to the formation of organizational management structures. Management mechanisms are considered, that are more appropriate to apply to each of the selected blocks of factors.

Key words: agricultural enterprises; organizational management structures; approaches to the formation of organizational structures; factors of formation of organizational structures, blocks of factors, balancing.

Вступ. Суб'єкт господарювання кожного сектора економіки, орієнтуючись на задоволення суспільних потреб, прагне досягти своїх цілей. Як правило, ці цілі полягають в отриманні певної величини прибутку, законодавчо визначена частина якого, у подальшому, може використовуватися ними на власний розсуд. Важливим у

цьому відношенні є спосіб організації господарської діяльності як спосіб поєднання кількісного складу працівників та розподілу обов'язків між ними. На зазначене впливає розмір суб'єкта господарювання, спеціалізація його господарської діяльності, рівень ресурсного та технологічного забезпечення, територіальне розміщення підприємства або його виробничих підрозділів, стратегічні цілі розвитку тощо.

Дослідження сукупності питань формування організаційних структур та управління сільськогосподарськими підприємствами було предметом уваги таких вітчизняних та зарубіжних учених, як: Андрійчук В.Г., Бауер Л. [4], Войнаренко М.П., Зінченко С.Г., Злепко С.М., Тарута О.О. [1], Гриффит А. [9], Дойль П. [2], Коваленко Ю.С. [3], Кропивко М.Ф. [7], Кроссан М, Фрай Дж., Киллинг Дж. [8], Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. [5], Минцберг Г. [11], Портер М. [12], Сидорук Б. О. [6], Фримен Р. [10] та інших. У зв'язку з цим актуальним є дослідження чинників формування організаційних структур управління в сільськогосподарських підприємствах.

Постановка завдання. Стаття присвячена дослідженню чинників з формування організаційних структур управління в сільськогосподарських підприємствах. Предметом даного дослідження є виділення найбільш значущих для організаційної структури управління сільськогосподарських підприємств чинників та формування підходу до способу їх врахування при формуванні оргструктури в будь-якому окремому секторальному суб'єкті господарювання.

Результати. У науковій літературі існує багато підходів до формування організаційних структур в суб'єктах господарювання різних секторів економіки із відповідним порядком врахування чинників, що спричиняють найбільш суттєву дію на управління. В даній статті поняття підприємство, економічний суб'єкт, організація, суб'єкт господарювання використовуються як синоніми. Спираючись на існуючих по даному питанню підходах, виконаємо структуризацію вищезгаданих чинників стосовно сільськогосподарських підприємств (рис.1).

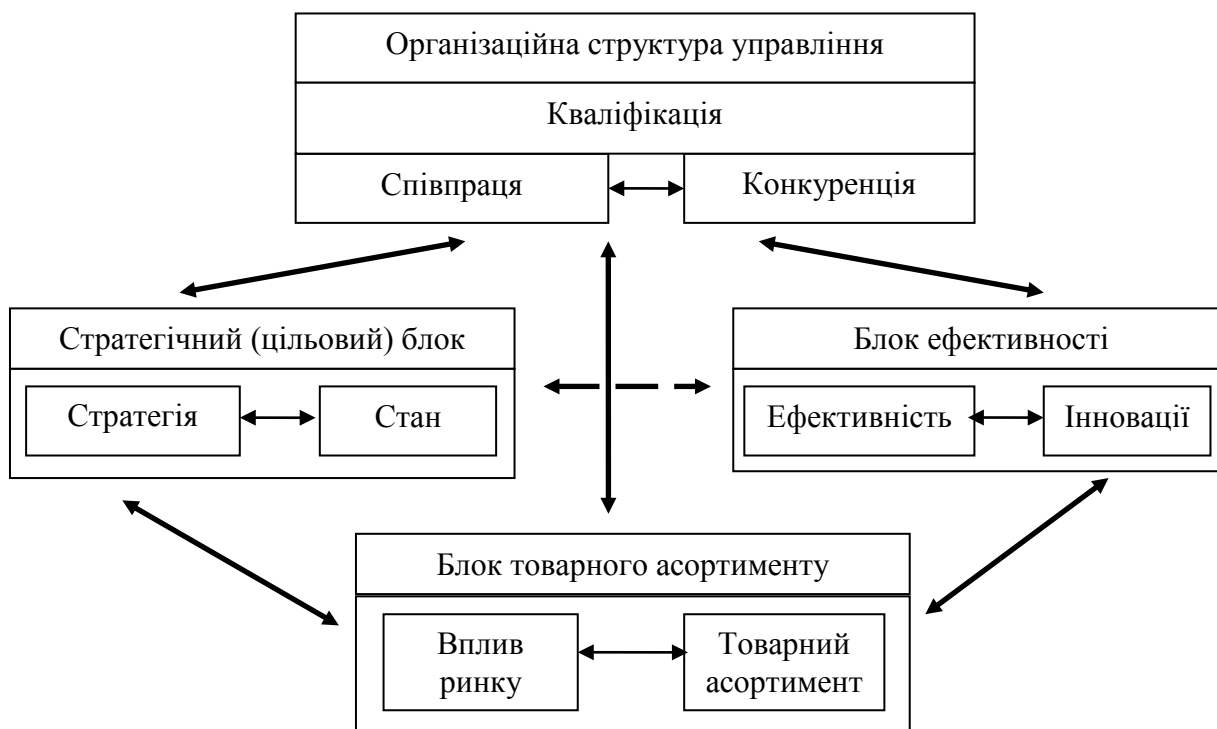


Рис. 1. Суттєві чинники формування організаційних структур управління
Fig. 1. Significant factors in the formation of organizational management structures

Організаційна структура управління суб'єктів господарювання, зокрема сільськогосподарських підприємств, під якою будемо розуміти цілісну ієрархічну систему, що складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, у межах якої здійснюється організація процесу комунікації між ними з метою забезпечення ефективного процесу функціонування підприємства через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім його середовищем, формується з урахуванням певних чинників. Зокрема, у межах організаційної структури кількісний склад працівників підприємства визначається галузевою специфікою, техніко-технологічним рівнем виробництва, рівнем кваліфікації його працівників та стратегічними цілями розвитку [1, 3, 7].

В процесі формування організаційних структур на будь-якому підприємстві у різному співвідношенні використовуються механізми співпраці та конкуренції. Ці механізми використовуються як відносно внутрішніх працівників підприємства, так і відносно суб'єктів його зовнішнього середовища. Персонал підприємства повинен відчувати себе єдиною командою, відносно чого і використовується механізм співпраці. Але тиск зовнішнього ринкового середовища обумовлює потребу використання і механізму конкуренції всередині виробничих колективів. Якщо продуктивність праці працівника та якість виробленої ним продукції знаходиться не на належному рівні, він повинен розуміти, що може бути звільнений. Аналогічно механізми співпраці та конкуренції застосовуються відносно зовнішніх економічних суб'єктів.

Вибір акцентів у співвідношенні між співпрацею та конкуренцією знаходиться у тісному взаємозв'язку з питаннями організаційної культури, як елемента, що інтегрує певну сукупність людей у цілісний суб'єкт господарювання на основі затверджених та неформальних норм, традицій, переконань та цінностей [4, 11].

Кожне підприємство вирішує порядок поєднання існуючих блоків чинників та чинників при формуванні організаційної структури управління, що більшою мірою відповідає саме йому і що допоможе вирішувати проблеми, з якими ці підприємства стикаються. Господарський досвід провідних фірм доводить, що не можна робити акцент на певний один чинник. Між чинниками на підприємствах існує взаємодія. Тому для успішної активізації певного чинника доцільним є врахування впливу інших чинників. При цьому, для керівного складу підприємств важливим є не накладання певного образу успішного суб'єкта господарювання на своє, а врахування своєї специфіки і підлаштування своєї організаційної структури управління під особливості власних господарських процесів та під вплив чинників, що спричиняють свою дію саме на ці підприємства [2, 6].

У межах пропонованого нами підходу проведено узагальнення чинників, що впливають на сільськогосподарські підприємства та виділено серед них три ключові блоки: стратегічний або цільовий, ефективності та товарного асортименту. Кожен з цих блоків не має виключного впливу. Вплив чинників по кожному з зазначених блоків слід проводити збалансовано при узгодженні їх між собою.

У якості першого визначимо стратегічний або цільовий блок. Для кожного підприємства важливим є визначення із напрямом довгострокового розвитку, тобто із напрямом його руху як інтегрованої організації. Цей напрям руху можна назвати стратегічним баченням, у межах розвитку якого важливим є поєднання різних видів господарської діяльності для забезпечення досягнення спільних цілей. Відповідно еволюція організаційної структури управління у часі залежить від стратегічних цілей розвитку [5, 8, 10].

Відправною позицією будь-якого організаційного проекту є раціональна структура суб'єкту господарювання, яка базується на продуманій стратегії. Якщо його керівний склад розробляє чітко зрозумілу стратегію для персоналу та організаційну структуру для її реалізації, то система управління має більше шансів бути ефективною. При цьому слід зазначити, що розробка різних стратегій розвитку господарюючого суб'єкту повинна супроводжуватись підготовкою і відповідно різних варіантів зміни організаційної структури управління. У стислому викладі це можна пояснити наступним чином. Наприклад вибір до реалізації захисної стратегії означатиме перехід до режиму економії та може супроводжуватися такими організаційними змінами як скорочення персоналу та відповідною організаційною трансформацією підприємств. У протилежному випадку, за вибору умовної стратегії наступу для її реалізації може знадобитись додатковий набір персоналу і організаційна трансформація із збільшенням кількості структурних підрозділів. Тобто організаційна структура управління є такою ж важливою, як і стратегія. Кожний з цих управлінських елементів формує ядро здібностей підприємства функціонувати [6, 11].

Рівень активності підприємства, його ринкова ніша, визначає напрям у якому буде змінюватися організаційна структура управління. Якщо керівництво ставить за мету розширення своїх ринкових позицій, то механізмами підтримки такого бачення слід передбачити: збільшення кількісного складу працівників, покращення їх кваліфікаційного складу, збільшення кількості структурних підрозділів, перехід до гнучких форм управління між підрозділами.

Перехід в інші ринкові сегменти для сільськогосподарських підприємств в організаційному відношенні може супроводжуватися наступними діями. Намір підприємства перейти від суто виробництва сільськогосподарської продукції до її виробництва та переробки в організаційному плані вимагатиме залучення спеціалістів та відповідного обладнання з переробки продукції. Цього в організаційному відношенні можна досягти за рахунок: або створення власних структурних підрозділів з переробки або в межах використання договірної форми перейти до взаємодії з профільними ринковими суб'єктами з переробки продукції [2, 7].

У межах стратегічного блоку важливим є узгодження довгострокових цілей розвитку підприємства з фактичним станом справ на ньому і, особливо, з рівнем кваліфікації його персоналу. Якщо керівництво підприємства ставить за стратегічну мету перехід на високотехнологічні позиції виробництва, то складовими успішності її досягнення буде належний техніко-технологічний стан та відповідний йому рівень кваліфікації персоналу. По наведеному прикладу бачимо, як у межах виділених блоків відбувається взаємодія. З одного боку, стратегічний блок взаємодіє з блоком ефективності, оскільки зазначена стратегічна ціль полягала у переході на більш вищий рівень виробництва. З іншого ж – очікується, що більш вищий рівень виробництва обумовить пропозицію більш конкурентоспроможної продукції на ринок. А це безпосередньо пов'язано із блоком товарного асортименту [3, 9].

У межах нашого дослідження другим за значущістю блоком зазначимо блок ефективності. Ринковий характер діяльності суб'єктів господарювання визначає необхідність співвіднесення понесених витрат до отриманого доходу. Будь-який захід з інноваційного оновлення може бути виправданий тільки за умови отримання такого рівня доходу, який дозволить відшкодувати витрати. Важливо відзначити, що ринковий характер діяльності сільськогосподарських підприємств обумовлює наявність постійної потреби у пошуку нових клієнтів, кращих умов взаємодії з суб'єктами ринкового середовища, пошуку кращих варіантів матеріально-технічного забезпечення господарських процесів.

Підприємства, в яких відбувається довільне відношення до витрат, у довгостроковому відношенні можуть стикнутися із значними проблемами. Організаційними механізмами забезпечення ефективності є раціоналізація та реструктуризація. Якщо на певних господарських ланках підприємства відзначається неналежна ефективність їх діяльності, то логічними заходами у цьому відношенні можуть бути: зміна керівного складу цього напрямку, заміна працівників на більш кваліфікованих, проведення організаційної реструктуризації з приєднанням цієї ланки до іншої, більш ефективної у господарському відношенні тощо [4, 10, 12].

Базовим орієнтиром забезпечення ефективності є раціоналізації всіх господарських процесів. На будь-якому господарському рівні важливим є не стільки сам факт переходу на більш вищий техніко-технологічний рівень виробництва, а те, щоб такий перехід дозволив забезпечити підвищення продуктивності праці та пропозицію більш конкурентоспроможної продукції на ринок. Одним з критеріїв ефективності є забезпечення стандартизації продукції та господарських процесів. В аграрному секторі економіки важливим є забезпечення дотримання стандартів виробництва та якості продукції. Актуальність зазначеного суттєво зросла у процесі євроінтеграції України, що особливо стосується продукції тваринного походження.

Вирішення проблеми підвищення ефективності тісною мірою пов'язано із системою управління та її можливістю сформулювати адекватні відповіді на стратегічні виклики розвитку, тобто враховувати стратегічні орієнтири руху підприємства. При цьому система управління підприємством повинна також мати і певну стійкість для забезпечення надійності його позицій до тиску чинників зовнішнього середовища [5, 8, 9].

Умовно третім за значущістю блоком у нашому підході є блок товарного асортименту. Кожний суб'єкт господарювання функціонує на ринку вирішуючи завдання різноманітності власної спеціалізації. Наприклад, багато фермерських господарств обирають звужений тип спеціалізації здійснюючи господарську діяльність шляхом зосередження на обмеженій кількості товарних позицій. У свою чергу, великі та середні сільськогосподарські підприємства можуть мати диверсифіковану спеціалізацію та пропонувати на ринок широкий спектр продукції. В даному відношенні слід зазначити про наступне. Для кожного підприємства існує більш прийнятний для нього варіант спеціалізації, який обов'язково повинен мати організаційне підкріплення, тобто внутрішній або зовнішній супровід його підтримання. Також для кожного підприємства важливим є збереження керованості управління господарськими процесами, відповідно чого слід визначити співвідношення між централізованим та децентралізованим підходом до управління та рівня делегування управлінських функцій [4, 8].

Життєво важливою передумовою успіху в господарській діяльності є ефективна система управління. Керівництво підприємств повинно планувати, обговорювати та здійснювати розподіл повноважень між співробітниками, щоб забезпечити належне управління. Серед механізмів, що забезпечують ефективність управління можна назвати різного виду комп'ютерні системи та внутрішньогосподарські й зовнішні бази даних. Важливим, при цьому, є забезпечення гнучкого доступу відповідних спеціалістів до необхідних баз даних для формування управлінських рішень та якісного виконання господарських операцій. Передумовою загального успіху в бізнесі є формування системи управління на базі інтегрованого підходу, в межах якого відповідальні співробітники мали б можливість своєчасного отримання необхідної для роботи інформації та який би сприяв системній роботі із споживачами, постачальниками та конкурентами [6, 10].

Формування ефективної організаційної структури управління повинно враховувати розмір підприємств. У невеликих за розміром підприємствах виправдовує себе використання переважно вертикальних зв'язків із прямим підпорядкуванням працівників до власника або керівника підприємства. Використання такої системи у середніх та великих за розміром підприємствах може привести до негативних наслідків, що обумовлено можливостями контролюваності. Якщо в невеликому підприємстві керівна особа здатна охопити всі або переважну більшість господарських процесів, то у середніх і великих підприємствах акцент на такому підході може привести до втрати контролюваності та вихід з-під управлінського впливу деяких господарських процесів. У цьому відношенні важливим є налагодження гнучких міжфункціональних зв'язків для узгодження окремих функцій в рамках інтегрованої системи управління підприємством.

Висновки. Стаття була присвячена дослідженню чинників з формування організаційних структур управління в сільськогосподарських підприємствах. Її предметом було виділення найбільш значущих для організаційної структури управління сільськогосподарських підприємств чинників та формування підходу до способу їх врахування в управлінні.

Проведено узагальнення чинників, що впливають на формування організаційних структур управління сільськогосподарських підприємств з виділенням серед них трьох ключових блоків: стратегічного або цільового, ефективності та товарного асортименту. Кожен з цих блоків не має виключного впливу. Вплив чинників по кожному з зазначених блоків слід враховувати збалансовано при узгодженні їх між собою. Наголошується на запровадженні інтегрованого підходу до формування організаційних структур управління. Розглядаються механізми управління, які є більш доцільними для застосування по кожному з виділених блоків чинників.

1. Войнаренко М.П., Зінченко С.Г., Злепко С.М., Тарута О.О. Інноваційні стратегії управління підприємством за умов глобалізації : монографія. Хмельницький-Маріуполь, ХНУ, 2011. 174 с.
2. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика ; пер. с англ., под ред. Ю. Н. Каптуреского. СПб : Изд-во «Питер», 1999. 560 с.
3. Коваленко Ю.С. Сільськогосподарське підприємство в ринковому середовищі. Київ : ІАЕ УААН, 2000. 204 с.
4. Менеджмент: прийняття рішень і ризик ; за ред. В. Андрійчука, Л. Бауера. Київ : КНЕУ, 1998. 316 с.
5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента ; пер. с англ. Москва : Дело, 1992. 702 с.
6. Сидорук Б.О. Особливості формування стратегічних рішень в системі збалансованого сільськогосподарського землекористування. *Економічний дискурс*. 2018. Вип.3. С. 116-122.
7. Стратегічні напрями реформування управління комплексним розвитком агропромислового виробництва і сільських територій ; за ред. М.Ф. Кропивка. Київ : ННЦ ІАЕ, 2012. 76 с.
8. Crossan M. M., Fry, J. N., and Killing, J. P. (2005). *Strategic analysis and action*, 6th Ed., Pearson Prentice Hall, Toronto, Ontario.
9. Griffith A. Integrated management systems: A single management system solution for project control? *Eng. Construct. Architect. Management*. 2000. 7(3), 232–240.
10. Freeman R.E. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. First Edition. Boston: Harpercollins College Div, January. 1984. 275 p.
11. Mintzberg H. (1991) *The Effective Organization: Forces and Forms*. *MIT. Sloan. Management Review*. [Електронний ресурс]. URL : <https://staging.mitsmr.io/article/the-effective-organization-forces-and-forms/amp/> (дата звернення 29.10.2020)
12. Porter M. E. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*. 2008. № 86 (1), January. P. 78–93.

References

1. Voinarenko, M.P., Zinchenko, S.H., Zlepko, S.M., & O.O.Taruta. *Innovative strategies of enterprise management in the context of globalization*. Khmelnytskyi-Mariupol, KhNU, 2011
2. Dojl, P. *Management: strategy and tactics*. Sankt-Peterburg, Piter, 1999.

3. Kovalenko, Yu.S.. *An agricultural enterprise in a market environment*. Kyiv, IAE UAAN, 2000
4. Andriichuk, V., & L.Bauer (Eds.). *Management: decision making and risk*. Kyiv, KNEU, 1998.
5. Meskon, M. Kh., Albert, M., & F.Khedouri. *Management*. Moscow, Delo, 1992.
6. Sydoruk, B.O. "Features of formation of strategic decisions in the system of balanced agricultural land use." *Ekonomichnyi dyskurs*, no.3, 2018, pp. 116-122.
7. Kropyvko, M. F. (Ed.). *Strategic directions of reforming the management of integrated development of agro-industrial production and rural areas*. Kyiv, NNTs IAE, 2012.
8. Crossan, M. M., Fry, J. N., and J. P. Killing. *Strategic analysis and action*. 6th Ed., Toronto Pearson Prentice Hall, 2005.
9. Griffith, A. "Integrated management systems: A single management system solution for project control?" *Eng. Construct. Architect. Manage.*, no. 7(3), 2000, pp. 232–240.
10. Freeman, R.E. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston, Harpercollins College Div, 1984.
11. Mintzberg, H. "The Effective Organization: Forces and Forms. MIT. Sloan. Management Review." [staging.mitsmr.io, staging.mitsmr.io/article/the-effective-organization-forces-and-forms/amp/](https://staging.mitsmr.io/article/the-effective-organization-forces-and-forms/amp/) Accessed 29 Oct. 2020.
12. Porter, M.E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." *Harvard Business Review*, no.86 (1), January, 2008, pp. 78–93.