

Висновок. Встановлено, що племінне поголів'я худоби української чорно-рябої молочної породи в умовах ДП «Чайка» є добре адаптованою породою і має високі показники відтворення та продуктивності, яка зростає до 4–5 лактацій. Показники продуктивності корів — надій, питома частка в молоці жиру та білку мають високий коефіцієнт кореляції, що може використовуватись для планування основних технологічних параметрів і показників ефективності галузі.

Література

1. *Буркат В. П.* Теорія, методологія і практика селекції / Буркат В. П. — К.: БМТ, 1999. — 376 с.
2. *Буркат В. П.* Бугаї-лідери і напрямок селекції / Буркат В. П., Крухляк А. П. // Науково-виробничий бюллетень «Селекція». — К.: БМТ, 1998. — С. 29–31.

Reference

1. *Burkat V.P.* Theory, methodology and practice of selection / Burkat V.P. — K.: BMT, 1999. — 376 p.
2. *Burkat V.P.* Bulls-leaders and the direction of selection / Burkat V.P., Kruhliak A.P. // Scientific and Industrial Bulletin «Selection». — K.: BMT. — 1998. — P. 29–31.

Статтю подано до редакції 06.02.15 р.

УДК 338.436

К. М. Кащук, к.е.н., асистент,
Житомирський державний університет ім. І. Франка

АЛГОРИТМ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ВЕЛИКОТОВАРНИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ ФОРМУВАНЬ

К. Kaschuck, Candidate of science in Economics (PhD),
lecturer assistant Zhytomyr State University named after I. Franko

ALGORITHM ORGANIZATIONAL STRUCTURE DESIGN OF LARGE-SCALE AGROINDUSTRIAL FORMATIONS

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто алгоритм проектування організаційної структури великотоварних формувань, який включає визначення оптимального поєднання шести етапів. Запропонований ал-

горитм проектування організаційної структури на основі закономірностей взаємозв'язків зазначених параметрів враховує зовнішні зміни — склад і поточний стан компанії агробізнесу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: бізнес, організаційна структура, взаємодія, оптимізація, бізнес-процеси, проектування.

ANNOTATION. The article describes the algorithm design of the organizational structure is large-scale formations, which includes the definition of an optimal combination of six stages. The proposed algorithm design of the organizational structure based on the laws of the relationship of the above parameters into account external variables — the composition and the current state of agribusiness companies.

KEYWORDS: business, organizational structure, interaction, optimization of business processes, designing.

Постановка проблеми. В умовах конкуренції та глобалізації ринків сталий розвиток підприємства залежить від його здатності трансформуватися структурно і функціонально. Наразі організаційні структури управління великотоварних підприємств аграрного сектора зазнають радикальних змін, які пов'язані з необхідністю глибокої та своєчасної адаптації до кризових умов у ринковому середовищі. Вектор цих змін обумовлений переходом від детермінованої багаторівневої ієрархії, побудованої на вертикальному адмініструванні, до гнучких інноваційних моделей, які ґрунтуються на горизонтальних взаємозв'язках. На фоні трансформації організаційних структур методологія проектування демонструє значні перетворення, що роблять істотний вплив на побудову і функціонування сучасних агрохолдингів.

Аналіз існуючих досліджень. Вивченню питань організаційного управління та організаційних структур присвячені праці таких зарубіжних учених, як Т. Бьорнс, Дж. Стакер, Р. Блау, В. Скотт, Р. Друкер, В. Хестерлі, Дж. Міллер, Г. Мінцберг, Дж. Томпсон, Дж. Вудворд. Проблем внутрішньо-організаційного середовища підприємств, формування структур і системи управління торкалися такі українські дослідники, як Л. Євченко, Л. Базилевич, Б. Овсієвич, Б. Лагоша. Серед учених, що звернули увагу на проблему розвитку саме агрохолдингів слід зазначити таких, як В. Андрійчук, О. Бородіна, В. Валентинов, С. Васильєв, А. Данкевич, С. Дем'яненко, С. Дідус, Т. Дудар, М. Калінчик, К. Кулиняк, М. Малік, Б. Пасхавер, І. Рібаков, П. Саблук, О. Чорна, О. Шапуров, В. Юрчишин та ін.

Незважаючи на те, що проектне управління досить широко вивчається, нині відсутній аналіз сучасного стану організаційних структур на великотоварних підприємств аграрного сектора, а також рекомендації щодо їх трансформацій згідно із актуальними світовими тенденціями еволюції організацій і новим баченням управлінських концепцій щодо побудови агрохолдингів.

Виділення невирішених проблем і формулювання цілей статті. Згідно із наведеним вважаємо за доцільне з'ясування можливості застосування в українських агрохолдингах організаційних структур, відмінних від лінійно-функціональних і специфічних підходів щодо їх формування. Актуальність організаційного менеджменту зумовлює необхідність розгляду організаційних структур управління великотоварних підприємств, а саме алгоритму їх проектування та принципів побудови.

Виклад основного матеріалу. З юридичного погляду, великотоварні підприємства — це «об'єднання капіталів підприємств під контролем управлінської компанії, з організаційного — це «державна в державі» з усіма притаманними їй функціями [3]. З погляду менеджменту — це симбіоз стандартів планової економіки на новій технологічній, організаційній та інноваційній базі, в основу яких покладено автоматизовані системи управління, обліку й аудиту виробничої діяльності, а з економічного погляду — це дійовий інструмент посилення конкурентоспроможності національного виробництва й підвищення соціальних стандартів життя працюючих, благоустрою сільських територій і реалізації соціальних програм» [4, с. 70]. Результати аналізу існуючих літературних джерел, що містять інформацію з приводу великотоварних підприємств, дають підстави для того, щоб погодитись із В.Г. Андрійчуком у тому, що в результаті здійснення капіталізації в Україні виникли та функціонують різні форми агропромислових формувань, які до цього часу не ідентифіковані в офіційних нормативно-правових актах і мають різне тлумачення в економічній літературі, а на практиці допускається вільне їх трактування [2].

Особливістю організаційної структури у великотоварних підприємствах є те, що вона має підтримувати розвиток корневих компетенцій на рівні окремих підрозділів, створювати можливості централізації фінансових, кадрових та інших ресурсів для реалізації програм і проектів агрохолдингу, у тому числі проектів диверсифікації та вертикальної інтеграції, зберігати стійкість управління при зміні складу підприємства (приєднання або відді-

лення окремих бізнесів і підрозділів) [5]. Основне завдання організаційної структури управління великотоварних підприємств є створення організаційних можливостей для розробки та реалізації стратегії.

Загальними недоліками організаційної структури агрохолдингів є дублювання функцій, формальні посадові інструкції, невідповідність організаційної структури діючим цілям агрохолдингу, відсутність реальних ресурсів і повноважень у керівників середньої ланки, обмеження постановки задач та прийняття оперативних рішень лише одним підрозділом, не враховуючи інтереси всієї організації, низька керованість компанії, відсутність контролю над видатками, порушення взаємодії працівників одного департаменту тощо. В умовах кризи і агресивності зовнішнього середовища ці недоліки унеможливають виконання організаційною структурою вище окреслених завдань і, таким чином, приводять її у повну невідповідність принципам роботи провідних компаній розвинутих країн.

З метою розуміння того, якою має бути організаційна структура будь-якого підприємства, необхідно чітко окреслити стратегію його розвитку. Після визначення, в якому напрямі буде працювати компанія, яких цілей вона має досягнути за 1–3 роки, які послуги чи продукти будуть запропоновані споживачам у найближчі роки, якими є конкурентні переваги підприємства необхідно переходити до проектування організаційної структури. Алгоритм проектування організаційної структури великотоварних агропромислових формувань складається з наступних етапів:

Етап 1. Аналіз існуючої організаційної структури. На цьому етапі аналізуємо чисельність і склад підрозділів агрохолдингу у відповідності з його розвитком, зіставивши ці дані з результатами роботи. Крім того, необхідним є проведення аналізу відповідності ролей учасників процесів, продуктивності підрозділів і працівників у рамках минулих проектів компанії.

Етап 2. Моніторинг організаційних структур провідних великотоварних підприємств аграрного сектору, ґрунтуючись на даних з доступних джерел, а також проведення порівняння отриманих відомостей з даними компанії, організаційна структура якої проектується.

Етап 3. Визначення потрібного списку підрозділів і чисельність співробітників з врахуванням стратегічних цілей.

Етап 4. Розробка схеми нової структури підприємства, ґрунтуючись на одному з таких принципів побудови організаційної структури:

– формування посад і підрозділів необхідно здійснювати з врахуванням тих ключових процесів підприємства, які взаємопов'язані між собою. Кожен підрозділ виконує визначені процеси, при цьому приймає участь у наскрізних. Для того, щоб використовувати цей принцип, слід описати бізнес-модель підприємства, виокремивши головні ланцюги процесів;

– розподіл повноважень і ролей повинен здійснюватися таким чином, щоб менеджери відповідали за результати за всіма взаємопов'язаними проектами та процесами, а не за частинами. Відповідати за міжфункціональні та наскрізні проекти та процеси належить конкретному керівнику (або ж колегіальному органу), який має у своєму розпорядженні відповідні ресурси та повноваження. Зазвичай такий підхід дозволяє досягти зниження витрат на реалізацію проектів і процесів у поєднанні зі зростанням вартості продукції, усуненням можливих втрат, які виникають через неузгодженість дій учасників, боротьбу між ними за статус, вплив чи ресурси;

– чисельність і склад підрозділів мають відповідати конкретним цілям підприємства на визначений період на основі існуючих ресурсів. Штатний розпис і організаційна структура агрохолдингів не залежать від конкретних цілей, у тому числі стратегічних. При непередбачуваних кризових змінах ринкової ситуації, поточна штатна та організаційна структури стають баластом. Водночас, різке скорочення штату негативно впливає на лояльність працівників. Тому, у разі, якщо цілі на наступний період задалегідь визначено, доцільним є переглянути чисельність і склад підрозділів з перерозподілом цінних працівників за важливими проектами та напрямками компанії.

Етап 5. Розрахунок фінансовим відділом необхідних затрат на впровадження змін з оцінкою прибутку, який передбачено отримати завдяки цим змінам. Крім того, важливим є скласти перелік ризиків впродовж або ж після реалізації проекту, оцінивши їх вірогідність і наслідки для компанії, а також визначити комплекс заходів, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки.

Етап 6. Розробка і впровадження організаційно-розпорядчої документації, оскільки необхідно внести зміни у штатну чисельність персоналу підприємства та організаційну структуру.

Розуміння цих завдань дозволить розрахувати необхідні види та кількість ресурсів. Запропоновані зміни мають бути логічними та забезпечувати більш ефективне управління підприємством. За рахунок виключення дублюючих функцій і зайвих елементів структури взаємодія підрозділів оптимізується по горизонталі та вертикалі.

Висновки. В умовах сучасних трансформаційних процесів повинні використовуватися нові підходи та моделі проектування організаційної структури великотоварних підприємств, що відображають динаміку ринкових перетворень. Агрохолдинги, що втілюють новий підхід до організаційного проектування, є найбільш перспективними моделями організацій, які знаходять застосування у всіх областях і сферах суспільного виробництва. Запропонований алгоритм проектування організаційної структури великотоварних формувань на прикладі агрохолдингів передбачає реалізацію шести етапів. Оптимальне поєднання цих етапів дозволить удосконалити менеджмент агрохолдингів, що у свою чергу дозволить їм витіснити всі традиційні організаційні форми і зайняти провідне місце серед організацій майбутнього.

Література

1. *Васильєв С. Г.* Проблеми інформаційного забезпечення холдингової організації менеджменту / С. Г. Васильєв, І. В. Рибаків. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Suek/2010_2/.
2. *Андрійчук В. Г.* Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання розвитку: [монографія] / В. Г. Андрійчук. — Ніжин : Аспект-Поліграф, 2007. — 216 с.
3. *Черевко Г.* Агрохолдинги як нові організаційні форми крупнотоварного господарювання в агробізнесі України / Г. Черевко [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://irbis-nbu.gov.ua/cgiin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ae_2012_5_1-2_9.pdf.
4. *Данкевич А. Є.* Організаційно-економічні засади розвитку агрохолдингів / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. — 2012. — № 1. — С. 139–147.
5. *Дідус С. М.* Агрохолдинги в Україні : особливості становлення та розвитку / С. М. Дідус // Економіка АПК. — 2011. — № 12. — С. 96–101.
6. *Назарова Г.В.* Організаційні структури управління корпораціями: монографія / Г.В. Назарова. — 2-ге вид., допов. і переробл. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. — 420 с.

7. Про холдингові компанії в Україні : Закон України від 15.03.2006 р. №3528-ІУ // Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 2006. — № 34. — С. 291.

8. *Свірідова С.С.* Застосування проектних організаційних структур на корпоративних підприємствах [Електронний ресурс] / С. С. Свірідова, Г. Л. Садовець. — Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18743/1/46-213-218.pdf>.

9. *Чорна О. Ю.* Інтегровані структури промисловості: сутність, поняття, класифікація [Електронний ресурс] / О. Ю. Чорна. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2010_22_1/.

References

1. *Vasil'ev, S. G.* The problems of management informational providing in holding companies [Online] / S. G. Vasil'ev, I. V. Rybakov. — available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Suek/2010_2/.

2. *Andriychuk, V.G.* (2007), Capitalization of Agriculture: Status and Economic Regulation of Development [monograph], Aspect-polygraph, Nizhyn, Ukraine.

3. *Cherevko G.* Agroholdings as new organizational forms of large-scale agribusiness management in Ukraine [Online] / G. Cherevko. — available at: http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ae_2012_5_1-2_9.pdf

4. *Dankevych A. Y.*(2012), «Organizational and economic bases of agricultural holdings» // *Ekonomika APK.* – vol. 1. – P. 139–147.

5. *Didus S. M.* (2011), «Agroholdings in Ukraine: peculiarities of formation and development» // *Ekonomika APK.* – vol. 12. – P. 96–101.

6. *Nazarova G.V.* (2004). Organizational structure of management corporations. – Kharkiv, Inzhek. Ukraine.

7. On Holdings in Ukraine: Law of Ukraine of 15.03.2006 p. №3528-ІУ // *Verhovna Rada Ukrayiny.* — 2006. — № 34. — P. 291.

8. *Sviridova S.S., Sadovec' G.L.* Application of design organizational structures for corporate enterprises [Online] / S. S. Sviridova, G. L. Sadovec'. — available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18743/1/46-213-218.pdf>.

9. *Chorna O. Y.* Integrated industrial structure, nature, concepts, classification [Online] / O. Y. Chorna. — available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2010_22_1/.

Статтю подано до редакції 12.02.15 р.