



СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 65.014.1

Загороднюк О.В.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту організації
Уманського національного університету садівництва*

ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ І ФАКТОРИ, ЩО ЇХ ВИЗНАЧАЮТЬ

Стаття присвячена проблемам створення та вдосконалення організаційних структур управління і факторам, що їх визначають. У статті висвітлено вимоги, які висуваються до структури управління і відображають її ключове значення в управлінні сільськогосподарським підприємством. Встановлено, що сучасна практика формування організаційної структури управління має формуватися на наукових розробках, для того, щоб підприємства за умов ринкової економіки могли швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і адаптувати організаційні структури до цих змін.

Ключові слова: організаційна структура, структура управління, практика управління, аграрні підприємства, формування, проектування й удосконалення організаційних структур і структур управління, вимоги до структури управління.

Загороднюк О.В. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ИХ ФАКТОРЫ

Стаття присвячена проблемам створення і вдосконалення організаційних структур управління і факторам, їх визначаючим. В статті висвітлено вимоги, пред'являемі до структури управління і відображають її ключове значення в управлінні сільськогосподарським підприємством. Встановлено, що сучасна практика формування організаційної структури управління повинна формуватися на наукових розробках, для того, щоб підприємства в умовах ринкової економіки могли б'юстро реагувати на зміни зовнішнього середовища і адаптувати організаційні структури до цих змін.

Ключові слова: організаційна структура, структура управління, практика управління, аграрні підприємства, формування, проектування і вдосконалення організаційних структур і структур управління, вимоги до структури управління.

Zagorodnyuk O.V. THE CONCEPT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND THE STRUCTURE OF FARM MANAGEMENT AND ITS DEFINING FACTORS

The article is devoted to problems of creating and improving the organization structure of the management and its defining factors. The article highlights the requirements that are applicable to the management structure and reflect its significant role in the farm management. It is established that the current practice of formation of the organizational management structure should be formed on scientific research in order to the company can respond quickly on changes in the external environment and adapt organizational structures to these changes under conditions of the market economy.

Keywords: organizational structure, management structure, management practices, agricultural production, formation, design and improvement of the organizational structures and management structures, requirements management structure.

Постановка проблеми. Проблема створення та вдосконалення організаційних структур управління є однією із найскладніших проблем, що розв'язуються в процесі розвитку систем управління, оскільки вона являє собою той результат, у якому концентруються всі інші характеристики управління, зокрема управлінські функції, механізм і технологія управління, управлінські кадри, вимоги до управління як інформаційного процесу, характер впливу з боку вищих керівних систем.

Нині всі аграрні підприємства мають по-новому осмислити функціонування апарату управління та перебудувати організаційну структуру так, щоб вона могла забезпечити ефективність процесу діяльності підприємств. Саме тому проблема є актуальною, що обґрунтовує необхідність створення умов і системи менеджменту, здатних забезпечити створення такої організаційної структури та структури управління, яка формуватиме найсприятливіші організаційні передумови для функціонування системи управління і тим самим для підвищення ефективності виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти формування, проектування й удосконалення організаційних структур і структур управління під-

приємств висвітлені у працях провідних зарубіжних та вітчизняних вчених: М.Ю. Куліша, М.Н. Бідняк, О. Никитенкова, Й.С. Завадського, А. Куєва, В. Колодяжного, Д.М. Мустафіна, С.Р. Камілової та ін.

Постановка завдання. Водночас за наявної великої кількості слухних думок, пропозицій, узагальнень, висловлених у науковій літературі, наука управління дотепер не має остаточно сформованого понятійного апарату, який дав би змогу однозначно визначити організаційну структуру і структуру управління підприємства. Різноманітність наявних визначень значною мірою пояснюється абстрактним характером таких понять, як система, структура, організація, а також труднощами, пов'язаними з відмежуванням об'єкта управління від управлінської системи, що обумовлює необхідність комплексного аналізу цієї проблеми і визначає її актуальність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливим елементом механізму господарювання є організаційний механізм на різних ієрархічних рівнях системи управління агропромислового комплексу.

Організаційний механізм господарювання, за визначенням Й.С. Завадського [1], включає: правила, організаційно-правові нормативи і стандарти, що

визначають та регулюють структуру управління, обов'язки, права і відповідальність органів управління і управлінських працівників, організацію процесу їхньої діяльності; розподіл робіт між різними виконавцями; оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників апарату управління, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці.

Отже, організаційний механізм ґрунтується на використанні владних відносин, охоплює організацію структури управляючої системи (статика) й організацію процесу функціонування системи, якою управляють (динаміку).

Статика і динаміка управляючої системи регламентується системою організаційно-правових нормативів і стандартів: Закони України, статuti підприємств, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, загальні стандарти управління тощо.

Центральним елементом організаційного механізму є структура організації, або організаційна структура. Велика Радянська енциклопедія визначає поняття «структура» як визначений взаємозв'язок, взаєморозташування складових частин (елементів) цілого; будову, склад чого-небудь. Організаційна структура підприємства виступає органічною єдністю організаційної структури виробництва й організаційної структури управління насамперед по лінії виробничої організації, яка поза такою єдністю взагалі немислима. Виникаючи з необхідності управління спільною працею багатьох працівників, виробнича організація безпосередньо визначає, породжує кістяк управлінської системи: обраний варіант організаційно-виробничої структури є основою початкової схеми структури управління [2].

В.М. Нагаєв [3] під організаційною структурою підприємства розуміє сукупність виробничих, обслуговуючих, допоміжних підрозділів та функціональних служб, що розташовані на території господарства. Організаційна структура підприємства є важливою складовою успішного досягнення цілей вибраної стратегії. Від того, як організоване підприємство, залежить вся його діяльність. Дуже часто недоліки в організаційних структурах призводять до навіть досить могутні підприємства до кризових ситуацій. Вибір організаційної структури, найбільш відповідної внутрішнім і зовнішнім чинникам, що визначають діяльність підприємства, є найважливішим завданням.

Потрібно підкреслити, що не існує якої-небудь однієї організаційної структури, ідеально відповідної для всіх ринкових ситуацій, тому підприємства повинні постійно вирішувати завдання її удосконалення.

Відносна ефективність того чи іншого типу організаційної структури визначається різноманітними зовнішніми і внутрішніми факторами.

До зовнішніх належать територіальне розміщення, обсяг і характер зовнішніх зв'язків, стан економіки, наявність законів і законодавчих актів, методико-нормативної документації тощо.

Внутрішні фактори, у свою чергу, поділяються на технічні (масштаб і складність виробництва, рівень комплексної механізації й автоматизації виробництва й управління, технологія виробництва); організаційні (тип виробництва, виробнича структура, характер спеціалізації і кооперування виробництва, ступінь централізації функцій управління); економічні (комерційний розрахунок, вид впливу, система планування, методи аналізу й оцінки діяльності,

система матеріального й морального стимулювання); соціально-психологічні (загальна соціальна характеристика колективу та його структура, соціальні співвідношення в колективі, міжособистісні зв'язки, неформальні відносини, конфліктні ситуації, авторитет керівника).

Якщо одні підрозділи організації функціонують в оточенні, що відрізняється від оточення інших підрозділів, то, відповідно, слід розрізняти і їхні структури. Щоб реалізувати потенціал спеціалізованих підрозділів організації, керівництву необхідно ввести в організаційну структуру механізм координації та інтеграції всіх цих підрозділів. Високої результативності діяльності підприємства в сучасних ринкових умовах не буде досягнуто, якщо один або кілька підрозділів не будуть достатньо ефективно інтегровані у її загальну структуру [4].

Формою організації складових елементів підприємства як системи є його структура, що відбиває впорядковане розташування елементів як форми їхнього взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру в систему. Відповідно, структуризація системи управління знаходить свій прояв (відбиток) у функціонально відособлених одиницях апарату управління (цех, відділ, бюро та ін.), що є ланками структурного ланцюжка управління. Виробнича структура невіддільна від відповідної структури управління як організуючого початку виробничого процесу. Обраний варіант організаційно-виробничої структури визначає початкову схему структури управління.

Під структурою управління організацією розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого згідно з обраною стратегією розвитку загального управління [5].

Елементами структури є окремі робітники, служби та інші ланки апарату управління, а відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні зв'язки носять характер погодження і є, як правило, однорівневими.

Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування, необхідність в яких виникає при ієрархічності управління, тобто за наявності декількох рівнів управління. Крім того, зв'язки у структурі управління можуть носити лінійний і функціональний характер. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень і інформації між так званими лінійними керівниками, тобто особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів; функціональні зв'язки мають відповідати лінії руху інформації і управлінським рішенням, тим або іншим функціям управління [6].

Нині в сільськогосподарських підприємствах переважає лінійно-функціональна (лінійно-штабна) структура управління, при якій лінійне підпорядкування всіх питань, пов'язаних з управлінням даним об'єктом, поєднується з функціональним управлінням. За такої структури управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, що очолює колектив. При розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (управлінь, відділів, бюро тощо). У даному випадку функціональні структури підрозділу перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення вони втілюють або через головного керівника, або (у межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників

служб-виконавців. Таким чином, лінійно-функціональна структура передбачає спеціальні підрозділи при лінійних керівниках.

Вивчення світового досвіду управління свідчить, що на іноземних підприємствах застосовуються й інші види структур управління: бюрократична (традиційна), що характеризується високим рівнем розподілу праці, чіткою системою підпорядкованості, ланцюжком передачі команд, наявністю стандартних правил і норм поведінки персоналу; функціональна (департаментська) структура управління, якій властивий чіткий поділ концепцій підприємства на окремі елементи (блоки), і кожен з них має чітке конкретне завдання й обов'язки; дивізіональна (продуктивна) – характеризується поділом підприємства на блоки залежно від видів товарів чи послуг, груп вироблюваних товарів, покупців чи регіонів; адаптивна – характеризується тим, що підприємство добре пристосовується до змін зовнішніх умов, швидко реагує на зміни ринкової ситуації.

У рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже – права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення наміченої цілі менеджменту.

Таким чином, структура управління включає в себе всі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій по їх виконанню. Тому її можна розглядати як зворотний бік характеристики механізму функціонування (як процесу реалізації структурних зв'язків системи управління). Зв'язок структури управління з ключовими поняттями менеджменту – його метою, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми і їх повноваженнями – свідчить про її величезний вплив на всі сторони управління. Тому менеджери усіх рівнів приділяють величезну увагу принципам і засобам формування структур, вибору типу або комбінації виглядів структур, вивченню тенденцій у їх побудові і оцінці їхньої відповідності меті, що вирішується [2].

До структури управління висувається безліч вимог, які відображають її ключове значення в управлінні сільськогосподарським підприємством. Вони враховуються у принципах формування організаційних систем управління.

Основними з цих принципів є такі:

1. Організаційна структура управління завжди відображає цілі та завдання підприємства, і, отже, є підпорядкованою організаційній структурі виробництва та його потребам.

2. Структура управління передбачає оптимальний поділ праці між органами управління й окремими працівниками, забезпечуючи творчий характер роботи і нормальне навантаження на працівників, а також їх спеціалізацію.

3. Формування структури управління встановлює певні повноваження і відповідальність кожного працівника і органа управління на основі дотримання системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними; між функціями та обов'язками, з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю, з іншого, підтримується чітка відповідність, порушення якої призводить до дисфункції системи управління в цілому.

4. Структура управління покликана бути адекватною соціально-культурному середовищу підприємства,

що чинить істотний вплив на рішення щодо централізації й деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, ступеня самостійності і масштабів контролю управлінських працівників.

5. Структура управління відповідає адаптивності, що характеризує її, постійно налаштовуючи на зміни, що виникають у підприємстві.

6. Структура управління є гнучкою й динамічною і реагує на прогресивні зміни техніки, технології, організації виробництва і праці.

7. Структура управління зобов'язана бути пропорційною за усіма елементами, що означає відповідність чисельності працівників управління виконуваним функціям, обсягам інформації, що переробляється, діапазоном контролю, співвідношенням прав і обов'язків.

За умов адміністративно-командної економіки проблема відповідності організаційної структури управління цілям і завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім факторам, які впливають на неї, не вивчалася. Існували організаційні структури бюрократичного типу з жорсткими ієрархічними зв'язками, високим рівнем формалізації, централізованим прийняттям рішень. Дана структура вважалася ідеальною й ефективною. У той же час не бралася до уваги, що організаційні структури управління не можуть бути стабільними, вони постійно змінюються і вдосконалюються у відповідності з умовами існування.

Реформування в АПК, насамперед на рівні первинної ланки виробництва, перехід до приватної форми володіння землею і майном, запровадження приватно-орендних, акціонерних та інших форм господарювання, управління якими здійснюють засновники або орендарі, об'єктивно зумовили зміну систем управління. Якщо реформування організаційно-правових форм господарювання провадилось на засадах законодавчих актів, то малося на увазі, що будуть відтворені й адекватні системи управлінських відносин. Однак цього не відбулося, спрацювало традиційне неаргументоване твердження, що структура виробництва відтворює структуру управління. Тому трансформація управлінських відносин у бік безпосереднього перебігу виробничих процесів проявилася у невідповідності відносинам виробництва. У кінцевому підсумку це негативно позначилося на ефективності функціонування матеріально-речових і соціально-економічних процесів.

Висновки. Викладене свідчить, що реформування не принесе бажаних наслідків, якщо не створити чіткої системи управління, тобто треба організувати певну структуру як по вертикалі, так і по горизонталі формування. На нашу думку, не можна погоджуватися з твердженням С.Р. Камілової [6], що «в агропромисловому виробництві склалася та широко використовується модель багаточислової системи управління підприємством, в якій значною мірою збігаються якості нормативної та органічної моделей систем управління, що дозволяє адаптувати її до умов ринкової економіки». Помилковість виявляється в тому, що неможливо пристосувати дану систему, бо вона ґрунтується на іншій формі власності, тоді як приватна власність об'єктивно зумовлює лише економічні форми управління як складову виробничих відносин і виключає адміністративно-командний вплив. За нашим переконанням, сучасна практика формування організаційної структури управління має формуватися на наукових розробках, для того, щоб підприємства за умов ринкової економіки могли швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища й адаптувати організаційні структури до цих змін.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Завадський Й.С. Економічний словник [Електронний ресурс] : словник / Й.С. Завадський, Т.В. Осовська, О.О. Юшкевич. – К. : Кондор, 2006. – 356 с. – Режим доступу : [ftp://lib.sumdu.edu.ua/ebooks](http://lib.sumdu.edu.ua/ebooks).
2. Никитенкова О. Совершенствование системы управления трудовыми ресурсами АПК. / Никитенкова О. // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2007. – № 3. – С. 22-24.
3. Нагаєв В.М. Аграрний менеджмент: Практикум (модульний варіант) / Нагаєв В.М. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 319 с.
4. Мустафин Д.М. Совершенствование организации управления сельскохозяйственным производством в регионе / Мустафин Д.М. // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2002. – № 1. – С. 12-15.
5. Эпштейн Д.Б. Управление крупными сельскохозяйственными предприятиями и их эффективность / Эпштейн Д.Б. // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2005. – № 3. – С. 17-20.
6. Куев А. Оптимизация производственной структуры агропредприятия / Куев А., Колодяжный В. // АПК: экономика, управление. – 2008. – № 5. – С. 16-20.
7. Куліш М.Ю. Теорія і сучасна практика управління агропромисловими формуваннями / Куліш М.Ю. // Економіка АПК. – 2002. – № 4. – С. 34-38.
8. Камілова С.Р. Економічна ефективність виробництва та реалізації молока в сільськогосподарських підприємствах України [Текст] / С.Р. Камілова // Науковий вісник Національного аграрного університету. – 2002. – Вип. 51. – С. 143-146.

УДК 330.1

Козинець Г.О.
аспірант

Кіровоградського національного технічного університету

МЕТОДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ

У статті розкрито сутність поняття «методи державного управління інтелектуальним капіталом». Проаналізовано підходи до класифікації методів управління та запропоновано авторський підхід до поділу методів державного управління інтелектуальним капіталом. Охарактеризовано взаємозв'язок, що існує між цими методами, розкрито їх сутність і досліджено основні прийоми та заходи, за допомогою яких вони реалізуються.

Ключові слова: методи управління, методи державного управління інтелектуальним капіталом, організаційно-правові, економічні та соціальні методи державного управління інтелектуальним капіталом.

Козинець Г.А. МЕТОДЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ

В статье рассмотрена суть понятия «методы государственного управления интеллектуальным капиталом». Проанализированы подходы к классификации методов управления и предложен авторский подход к разделению методов государственного управления интеллектуальным капиталом. Охарактеризована взаимосвязь, которая существует между этими методами, раскрыта их суть и исследованы основные приемы и средства, с помощью которых они реализуются.

Ключевые слова: методы управления, методы государственного управления интеллектуальным капиталом, организационно-правовые, экономические и социальные методы государственного управления интеллектуальным капиталом.

Kozinets G.A. METHODS OF STATE MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL

The article reveals the essence of the notion «methods of state management of intellectual capital». Also in this article are analyzed approaches to the classification of methods of the management and proposed the author's way of approach to the distribution of methods of state management of intellectual capital. The interconnection between these methods has been described, their essence has been disclosed and main techniques and measures, which ensure their realization, have been investigated.

Keywords: methods of management, methods of state management of intellectual capital, organization-legal, economic and social methods of state management of intellectual capital.

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки, коли серед стратегічно важливих факторів виробництва пріоритетного значення набувають знання та інформація, запорукою перемоги будь-якої країни у конкурентній боротьбі на світовій арені стає швидке нарощення темпів розвитку інноваційної та науково-технічної діяльності й забезпечення сприятливих умов для накопичення та раціонального використання людського капіталу. Ці конкурентні переваги є результатом ефективного державного управління інтелектуальним капіталом. Головними умовами забезпечення ефективного управління інтелектуальним капіталом на загальнонаціональному рівні є налагодження тісних взаємозв'язків між усіма складовими елементами національної інноваційної системи та створення сприятливого соціально-економічного середовища для їх діяльності. Держава вирішує ці завдання за рахунок створення мотиваційного механізму, невід'ємною складовою якого і є методи державного управління інтелектуальним капіталом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методи управління інтелектуальним капіталом та окремими його складовими досліджувалися у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Так, Т.А. Стюарт [1], Н. Казакова [2] та О. Кендюхов [3] у своїх роботах досліджували методи управління інтелектуальним капіталом підприємства, А. Мухамедьяров [4], С. Ілляшенко [5], В. Захарченко, Н. Корсікова та М. Меркулов [6] у своїх працях детально розглянули методи державного управління інноваційною діяльністю. У свою чергу, Л. Федулова [7], досліджуючи питання державного регулювання економіки знань, розкрила сутність основних складових мотиваційного механізму. Разом з тим методи державного управління інтелектуальним капіталом вивчені та розкриті недостатньо, тому подальше дослідження цього питання є надзвичайно актуальним.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття сутності методів державного управління інтелектуальним капіталом та дослідження їх основних груп.