МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина

Кафедра міжнародного бізнесу та туризму

МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА

на тему:

«ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТЗОВ «БУЧАЧ-АГРОХЛІБПРОМ» ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН»

Студентки гр. ММБм-11
Юрчак К. Б.

Тернопіль – 2017 рік

ЗМІСТ

ВСТУП……3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР……..**.....**5

1.1. Організаційна структура підприємства: поняття та принципи проектування……5

1.2. Взаємозв’язок організаційної структури із стратегією підприємства**...**8

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ «БУЧАЧАГРОХЛІБПРОМ»……11

2.1. Оцінка господарської діяльності ТзОВ «Бучачагрохлібпром»……..11

2.2. Моніторинг змін в організаційній структурі управління АПК «Бучачагрохлібпром»……13

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ…...19

3.1. Обґрунтування необхідності розробки заходів з удосконалення організаційної структури управління підприємством……...19

3.2. Розробка стратегічної програми заходів щодо удосконалення та розвитку організаційної структури підприємства……..22

ВИСНОВКИ……28

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...30

ДОДАТКИ……32

ВСТУП

Актуальність наукового дослідження: в умовах жорсткої конкуренції та розвитку сучасних ринкових відносин серед багатьох підприємств постає проблема ефективної побудови організаційної структури управління, яка б могла швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та пристосовуватись до них. Необхідність комплексного вивчення методичних підходів до проектування організаційних структур управління підприємством зумовлена трансформаційними процесами, які відбуваються в суспільстві, економіці України та окремих підприємствах зокрема. Погіршення економічної ситуації в цілому лише ускладнює умови, в яких доводиться працювати вітчизняним підприємствам. Це приводить до підвищення вимог щодо побудови і організації роботи системи управління підприємства.

Гнучкість, адаптивність, стійкість функціонування системи управління, а також узгодженість поведінки всіх її елементів багато в чому визначає конкурентоспроможність та ефективність стратегії підприємства на ринку. Створення на підприємстві ефективної організаційної структури, яка враховуватиме всі особливості підприємства та напрямки його стратегічного розвитку, активно вплине на його стійкість в конкурентному середовищі та суттєво підвищить рівень його функціонування.

У науковій літературі значну увагу звертають на проблеми проектування організаційних структур управління вітчизняні й зарубіжні науковці. Серед них можна виділити таких: О. Кузьмін [4], А. Шегда [16], Ф. Хміль [14], М. Мескон [9] та інші. Незважаючи на те, що проблема ефективної побудови організаційних структур управління підприємствами вирішувалася багатьма вченими, єдиного підходу до її здійснення. Виникає необхідність глибокого дослідження принципів побудови організаційних структур управління, які змогли б забезпечити ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Мета міждисциплінарної курсової роботи: розробка і обґрунтування впровадження заходів з удосконалення процесу проектування організаційних структур на основі аналізу діяльності ТзОВ «Бучачагрохлібпром»ю.

Досягнення поставленої мети зумовлює постановку та вирішення наступних завдань:

- ✓ вивчити поняття організаційної структури управління підприємством та сучасні принципи її побудови;
- ✓ дослідити взаємозв'язок між організаційною структурою та стратегією компанії;
- ✓ здійснити оцінку господарської діяльності агропромислового комплексу «Бучачагрохлібпром»;
- ✓ дати оцінку ефективності побудови оргструктури на прикладі досліджуваного підприємства;
- ✓ обґрунтувати необхідність розробки заходів з удосконалення організаційної структури підприємства;
- ✓ розробити стратегічну програму заходів щодо удосконалення організаційної структури ТзОВ «Бучачагрохлібпром».

Об'єктом міждисциплінарної курсової роботи є організаційна структура підприємства в умовах нових економічних відносин.

Предметом міждисциплінарної курсової роботи виступають принципи проектування ефективних організаційних структур за умов жорсткої конкуренції ринку.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

1.1. Організаційна структура підприємства: поняття та принципи проектування

Згідно з останніми здобутками теорії та практики управління організаційна структура підприємства повинна забезпечити реалізацію стратегії його діяльності. Оскільки стратегії мають тенденцію змінюватися в часі, то виникає потреба у відповідних коригуваннях організаційних структур.

Категорія «структура» відображає будову та внутрішню форму системи. Зв'язок елементів у структурі підпорядкований діалектиці взаємовідношення частини і цілого. Наявність структури – це невід'ємний атрибут всіх реально існуючих систем, бо саме структура надає їм цілісності. Структура передбачає відносно стійкі зв'язки, існуючі між елементами організації, і сприяє збереженню стійкого стану системи. Стосовно системи структура є показником її організованості.

Слід зазначити відмінність різних точок зору на сутність терміну організаційна структура. Отже, розглянемо сутність цього поняття з подачі різних авторів.

Зокрема, Л.Г. Дідковська вважає, що організаційною структурою є однин із елементів механізму господарювання, яка відображає процеси виробничо-економічного характеру і відповідає виду розвитку підприємства [2, с. 137].

Л.І Скібіцька та О.М. Скібіцький вважають, що «Організаційна структура – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів» [13, с.96].

На думку О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельника, «організаційна структура – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією» [4, с. 331].

Такі зарубіжні вчені, як М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт вважають, що «Найкраща структура – це та структура, яка дозволяє організації найкращим способом 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» [8, с. 235].

Здійснивши аналіз думок різних вчених в галузі менеджменту та економіки ми пропонуємо власне визначення на досліджувану тему.

Організаційна структура (ОС) – це форма системи управління, що визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

Організаційна структура підприємства – це один із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства. Вона регулює: розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів.

Зв'язок структури управління з такими ключовими поняттями менеджменту, як стратегія, цілі, функції, процес, механізм функціонування є свідченням того, наскільки великим є вплив організаційної структури на всі сторони управління. Саме тому, менеджери всіх рівнів приділяють значну увагу принципам і методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур, вивченню тенденцій в їх побудові і оцінці відповідно до стратегії, цілей і завдань, що вирішуються.

Формування організаційної структури відбувається з урахуванням вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності, економічності та раціональної організації праці.

Проектування структури управління на підприємстві має відповідати не тільки уявленню керівництва, а й базуватися на конкретних принципах по-

будови. Отже, при проектуванні організаційних структур управління доцільно керуватися такими загальними принципами:

1. Будь-яка організаційна структура має повністю відображати стратегію, цілі і задачі, які ставить перед собою підприємство. Цей принцип зумовлений тим, що кожна ціль відображає функцію чи напрям діяльності підприємства. Послідовність формування організаційно-управлінської структури на основі цілей підприємства відображена на рис. 1.1.

Проте не слід проектувати організаційну структуру лише за однозначно поставленими цілями, оскільки це обмежить підприємство у розвитку та пристосуванні до змін, які неминучі за ринкової економіки.

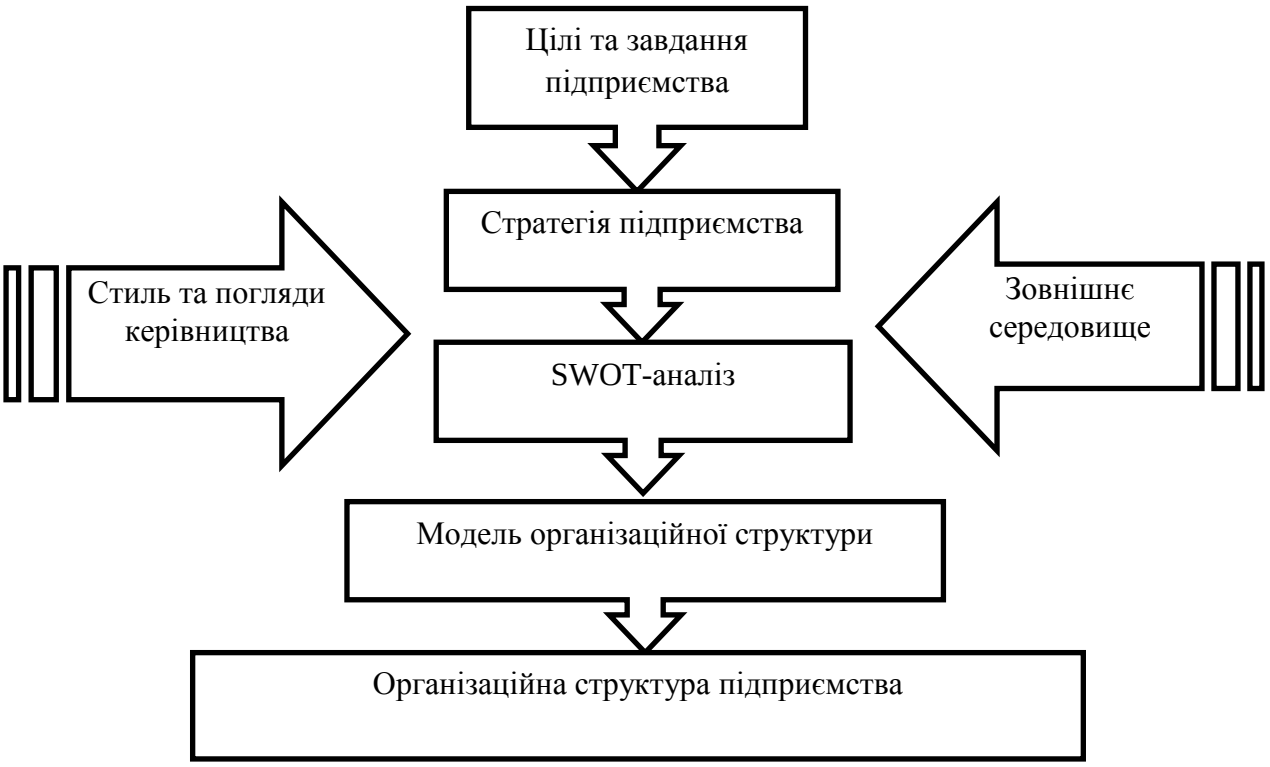


Рисунок 1.1. Перехід від цілей до організаційної структури управління підприємством

Джерело:складено автором на основі [6]

2. Організаційна структура не має існувати відособлено, а має бути підпорядкованою виробництву та його потребам. Дотримання цього принципу допоможе скоротити витрати на управлінський апарат.

3. З метою раціонального розподілу робочого навантаження, забезпечення чіткої спеціалізації управлінських функцій та творчої складової при їх виконанні слід забезпечити оптимальний розподіл праці між працівниками.

4. При формуванні організаційних структур обов'язково враховується посадові повноваження та ступінь відповідальності кожного працівника чи органу управління.

5. Організаційна структура повинна відповідати реальному стану зовнішнього середовища організації.

6. При проектуванні організаційних структур слід завжди залишати «резерви» для її реформування

7. Організаційна структура повинна відповідати принципу правової регламентації. Цей принцип реалізується, зокрема, через побудову комунікаційних та інформаційних систем в організації.

8. Останній принцип проектування організаційних структур полягає в економічності. Тобто забезпечення виконання завдань усією структурою чи її окремими ланками повинно відбуватися за умов мінімальних витрат на управлінський апарат, економного витрачання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства [5, с. 58-59].

Дотримання наведених принципів тягне за собою необхідність враховувати в процесі проектування організаційно-управлінської структури багатьох чинників, які мають вплив на кінцевий результат, серед яких: розмір організації, технологічні, економічні, природні та людські фактори тощо.

1.2. Взаємозв'язок організаційної структури із стратегією підприємства

Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань.

Структура є своєрідним каркасом, навколо якого будуються всі складові підприємства. Керувати структурою, стежити за тим, щоб вона була адекватною до стратегії – дуже складно [3, с. 30-31].

Тісний зв'язок між стратегією та структурою можна проілюструвати найпростішою схемою (рис.2.2).

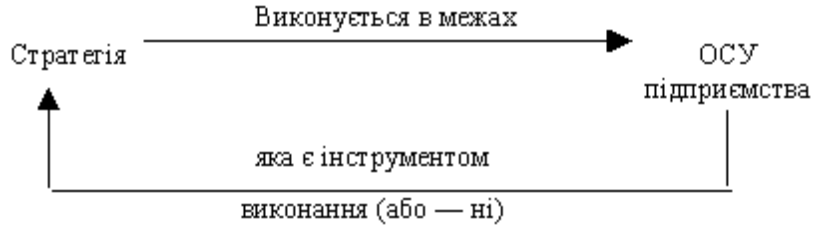


Рисунок 1.2. Взаємозв'язок стратегії та структури підприємства [15, с. 205]

Ці елементи, взаємодіючи, змінюються. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Г. Мінцберг також довів, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура — однопланові явища [6; 45].

Існує багато видів організаційних структур управління підприємством, тому, ми вважаємо, що неможливо побудувати єдину та незмінну організаційну структуру управління раз і назавжди, оскільки вона вимагає постійного вдосконалення та адаптації відповідно до умов сучасних економічних відносин і змін в самій організації. Звісно організаційна структура підприємством проектується з орієнтацією на її довготривале та ефективне функціонування, проте, необхідно систематично здійснювати контроль за її актуальністю та, по мірі необхідності, реінжиніринг.

Поза тим, при проектуванні організаційної структури управління підприємством, неможливо надати конкретну перевагу тому чи іншому її виду, оскільки кожній з них притаманні свої характерні особливості і доцільність їх застосування в тій чи іншій організації визначається згідно умов функціонування підприємства.

Багаторічний досвід використання стратегічних структур управління показав, що вони є одними з найбільш широко застосованих структур і, на нашу думку, універсальними. Проте, все ж таки, усе залежить від того, в якій сфері працює підприємство і на яких умовах воно функціонує.

Стратегічні ОС, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією, гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Лінійно-функціональні підрозділи можуть доповнюватись автономними ланками, створеними «під мету».. Стратегічні ОС, крім того, покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю, забезпечити керованість процесами розвитку одних і скорочення інших напрямків діяльності. Усе це доводить, що стратегічні ОС, як правило, дуже складні й потребують високої кваліфікації від менеджерів для їх розробки і використання.

РОЗДІЛ ІІ
ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ «БУЧАЧАГРОХЛІБПРОМ»

2.1. Оцінка господарської діяльності ТзОВ «Бцчачагрохлібпром»

Компанія ТзОВ «Бучачагрохлібпром» досвідчений та надійний партнер сільгоспвиробника у забезпеченні стабільних врожаїв була заснована у 2004 р. Зборами учасників Товариства в процесі реорганізації відкритого акціонерного товариства «Бучацький хлібозавод» відповідно до закону «Про господарські товариства».

За цей період, завдяки висококваліфікованим спеціалістам, використовуючи новітні технології, постійно удосконалюючи якість продукції, займає одне з ведучих місць серед виробників насіння, реалізуючи кращі продукти на насіннєвому ринку, маючи в своєму розпорядженні потужну матеріально-технічну базу, сучасний машино-тракторний парк, грунтообробблювальну, посівну, зернозбиральну техніку.

Основні напрями діяльності компанії:

- виробництво і реалізація базового та сертифікованого насіння;
- племінний репродуктор у розведенні свиней та великої рогатої худоби;
- вирощування та переробка зернових та технічних культу;.
- реалізація круп, борошна пшеничного та житнього та олії;
- послуги зі зберігання та відвантажування зерна [11].

В таблиці 2.1. наведена основна інформація про організаційні та економічні особливості функціонування підприємства «Бучачагрохлібпром».

В останні роки підприємство активно розвиває тваринницьку галузь. Відповідно до наказу Міністерства аграрної політики України від 12 квітня 2005 року товариству присвоєно статуси племінних репродукторів з розведення великої рогатої худоби української чорно-рябої молочної породи та свиней великої білої породи.

Таблиця 2.1

Організаційно-економічна характеристика підприємства «Бучачагрохлібпром»

Назва чинника	Характеристика
Форма власності	Колективна
Юридичний статус	ТзОВ «Бучачагрохлібпром»
Розмір	Середнє: залежно від сезону від 500 до 1000 робітників
Персонал	Наймані робітники на постійній основі і частина робітників, що виконують сезонні роботи
Ступінь охоплення ринку	Регіональне підприємство
Тип технології	Серійне (масове) виробництво
Структура	Лінійно-функціональна

Джерело: складено автором на основі даних ТзОВ «БУчачагрохлібпром» [11]

На сьогоднішній день компанія орендує близько 25 тисяч гектарів землі, що розміщені одним масивом у трьох районах Тернопільської області, на яких займається вирощуванням зернових, олійних і технічних культур, сорти яких занесені до Державного реєстру сортів сільськогосподарських культур. Середня врожайність зернових і зернобобових культур у 2015 році склала 52,3 ц/га (валовий збір 57832 т), станом на вересень 2016 року середня урожайність – 84,1 ц/га (валовий збір 79231 т).

На даний час у підприємстві утримується 3342 скотомісць свиней і 4837 голів ВРХ, в тому числі 1200 дійних корів. Із введенням у 2010 році в с. Соколів сучасного тваринницького комплексу з сучасним доїльним залом фірми GEA WestfaliaSurge і безприв'язним утриманням 1200 дійних корів було розпочато інтенсивний розвиток молочно-товарного виробництва

В недалекому майбутньому планується будівництво складу з холодильними установами на 10000 тон сировини, будівництво переробних цехів по переробці фруктів, збільшення саду до 500 га

На базі ТзОВ «Бучачагрохлібпрому» знаходяться дві насіннєві лабораторії, які ведуть контроль за якістю насіння.

Підприємство співпрацює з багатьма науковими установами, а саме: Інститутом фізіології рослин і генетики НАН України, Білоцерківською БЦ ДСС Інституту біоенергетичних культур та цукрових буряків НААНУ, Національним центром насіннєзнавства та сортовиведення м.Одеса, «Осева Ексімпо Прага с.р.о.» (Чехія), та ін. [11].

Підприємство на сьогоднішній день має статус по виробництву та реалізації суперелітного, елітного та репродукційного насіння.

За своїми якісними показниками молоко вже сьогодні відповідає нормативам екстра-класу.

Місія підприємства «Бучачагрохлібпром» забезпечити населення західного регіону України якісними та недорогими продуктами рільництва, тваринництва та якісними посівними матеріалами. Поєднати давній досвід праці на родючій землі з новітньою думкою, вірою та турботою про добробут людей та суспільне благо.

Головна мета роботи ТзОВ «Бучачагрохлібпром» – ведення діяльності, яка б забезпечувала поєднання новітніх агропромислових технологій, сучасного менеджменту з віковим досвідом та мудрістю хліборобів, шанобливим ставленням до землі та селянської праці. Стабільне отримання прибутку для власників, створення робочих місць для місцевих жителів та раціональне використання природніх ресурсів.

2.2. Моніторинг змін в організаційній структурі управління АПК «Бучачагрохлібпром»

Залежно від умов виробництва і зони діяльності кожне сільськогосподарське підприємство вибирає найзручнішу організаційну структуру.

Станом на 2012 рік досліджуване господарство «Бучачагрохлібпром» мало ступеневу організаційну структуру в якій не існувало (цехів) як

проміжних господарських підрозділів, а взаємозв'язок і взаємодія між бригадами і фермами здійснювалась безпосередньо через керівництво господарства (див. рис. 2.1). Ця організаційна структура підприємства побудована за галузевим принципом з розподілом на цехи рослинництво і тваринництво за видом: господарство – цех – бригада [11].

Така організаційна структура відповідала умовам господарства, його розміру, проте вимагала удосконалення організації праці, умов праці внутрішньогосподарських формувань.

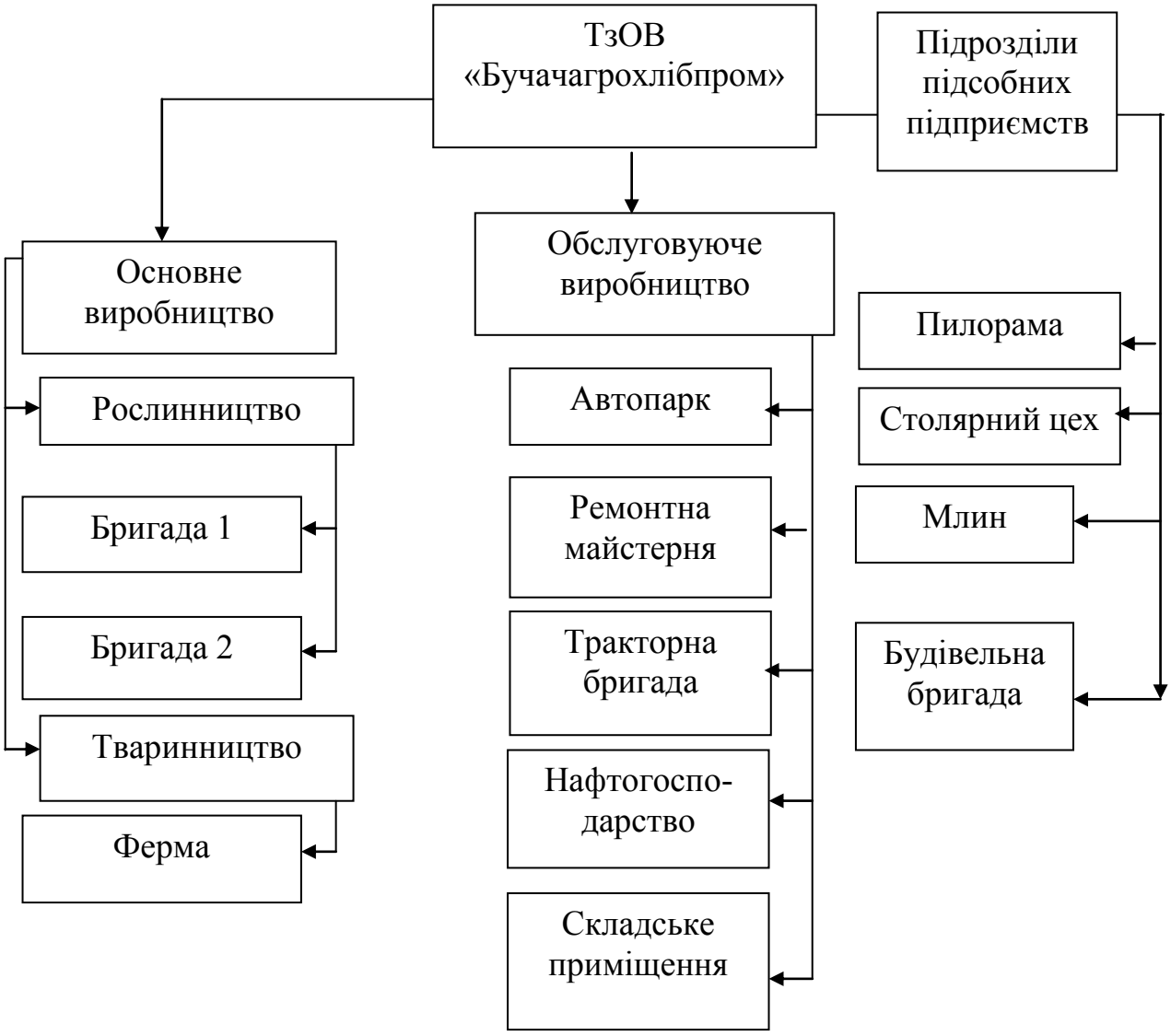


Рисунок 2.1. Організаційна структура ТзОВ «Бучачагрохлібпром» у 2012 році [11]

Зображена організаційна структура є однією з найпростіших форм ОС – лінійною. Характерною її ознакою було те, що між елементами структури існувалим лише однолокальні взаємодії. У кожного працівника є свій прямий керівник, який виконує в межах свого підрозділу усі адміністративні та спеціальні функції. З наведеної схеми організаційної структури управління ТзОВ «Бучачагрохлібпром» видно, що до її складу входили: обслуговуючі підрозділи, підрозділи підсобних господарств і виробничі дільниці.

Слід відмітити, що в цій структурі управління не було передбачено посади спеціалістів з маркетингу, підбору і підготовки кадрів та юриста-консультанта. Тому така структура, навіть на той час, не відповідала вимогам ринкового регулювання, так як не забезпечувала виконання всіх сучасних видів управлінської діяльності, ефективного розподілу повноважень, прав і відповідальності за доручені ділянки управлінської роботи, належної ефективності сільськогосподарського виробництва, стабільності його розвитку та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку, не створювала передумов для налагодження ефективної співпраці окремих функціональних та лінійних підрозділів досліджуваного агропідприємства з метою досягнення поставленої перед ним мети.

Таким чином, проблема пошуку раціональної форми господарювання та адаптації організаційної структури управління до вимог ринкового регулювання на досліджуваному підприємстві постала гостро, як ніколи раніше.

Якісно нового вигляду організаційна структура підприємства «Бучачагрохлібпром» набула вже на початку 2015 року. Це пов’язано, насамперед, із значним нарощенням масштабів виробництва, зростанням загальної кількості робітників , зміною технологій виробництва, поглибленням спеціалізації тощо. Ще однією, але не менш важливішою причиною такої зміни була невідповідність організаційної структури управління вимогам сучасного бізнес-середовища.

Як результат вищезазначених трансформаційних процесів організаційна структура ТзОВ «Бучачагрохлібпром» набула наступного вигляду (див. рис. 2.2).

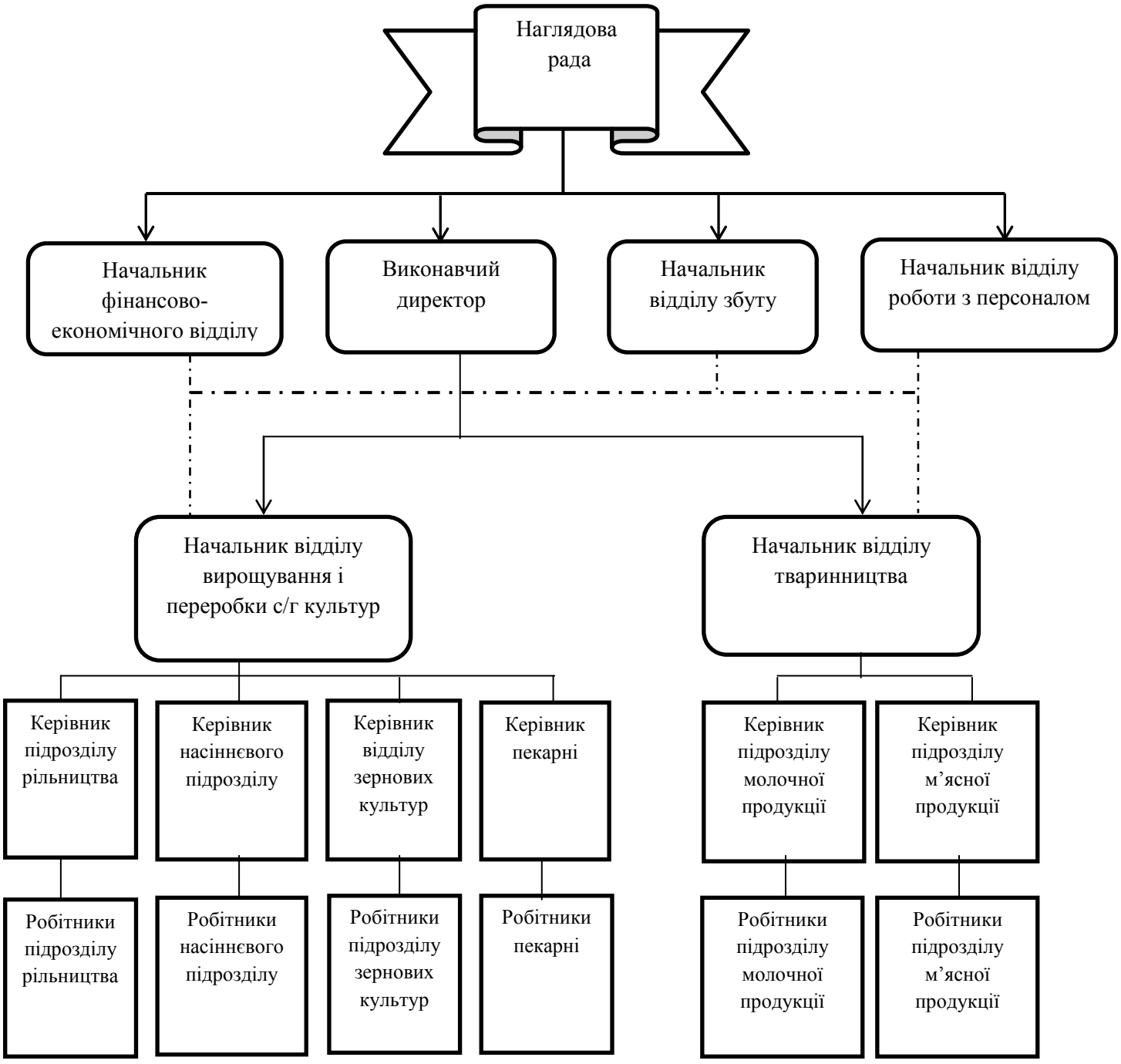


Рисунок 2.2. Організаційна структура ТзОВ «Бучачагрохлібпром» [11]

Діюча організаційна структура є лінійно-функціональною. Вона спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями

управління і прийняття рішень по вертикалі Це зумовлено тим, що управління організоване за лінійною схемою (директор – начальник відділу – керівник підрозділу), а функціональні відділи апарату управління допомагають лінійним керівникам у вирішенні управлінських завдань. При цьому, аби уникнути можливого отримання виконавцями суперечливих вказівок, на підприємстві вводиться пріоритет вказівок лінійних керівників, а функціональним керівникам надається лише частина повноважень і право на надання рекомендацій [10, с. 246].

Нова структура завдяки своїй ієрархічності забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень та підвищення ефективності роботи функціональних служб, відповідальність кожного за виконання своєї роботи. Попри те, ОС підприємства залишилась чіткою, простою в плані взаємодії та економічною. Окрім цього, в наслідок реструктуризації агрокомплексу зросла продуктивність праці.

Варто наголосити, що важливим є дослідження ОС в динаміці. Такий компаративний аналіз дасть можливість оцінити діючу організаційну структуру управління, її окремі характеристики та порівняти їх з нормативними й еталонними [15, с. 205]. Тому, доцільно провести порівняльну характеристику ОС «Бучачагрохлібпром» у 2012 та 2015 роках.

Отже, у 2012 році. ОС на підприємстві «Бучачагрохлібпром» характеризувалась такими основними недоліками:

- був відсутнім відділ збуту та роботи з персоналом;
- керівники верхнього рівня були перевантажені;
- багато часу керівники витрачали на операційні завдання;
- критерії ефективності підрозділів не мали прив’язки до результатів роботи підприємства;
- були присутніми тенденції до зволікання та перекладання відповідальності;
- організація характеризувалась малою гнучкістю.

Проте, були і позитивні сторони:

- ✓ існувала чітка система взаємних зв’язків функцій та підрозділів;
- ✓ чітка система підпорядкованості – один керівник концентрував у своїх руках керівництво всіма ресурсами;
- ✓ чітко виражена відповідальність;
- ✓ відносно швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищого керівництва;
- ✓ простота організаційних форм і чіткість взаємозв’язків.

Зміни в організаційній структурі управління досліджуваного підприємства дали можливість усунути деякі з попередніх недоліків. Серед основних переваг нової структури управління є такі:

- ➢ швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищестоячими керівниками нижчестоячим;
- ➢ раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв’язків;
- ➢ стабільність повноважень та відповідальності персоналу;
- ➢ єдність та чіткість розпорядництва;
- ➢ оперативне прийняття рішень;
- ➢ персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- ➢ професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Проте, все ж, і зараз на підприємстві існують деякі гальмівні фактори, серед них:

- збільшення дублювання управлінських функцій;
- розпорошення відповідальності;
- виникнення внутрішньо-виробничих бар’єрів, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних;
- можливість протирічь між лінійними та функціональними керівниками;
- схильність до спотворення інформації функціональних керівників при її передачі лінійними керівниками виконавцям тощо.

РОЗДІЛ ІІІ
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ

3.1. Обґрунтування необхідності розробки заходів з удосконалення організаційної структури управління підприємством

Як було зазначено вище, організаційна структура підприємством не може і не повинна бути побудована раз і назавжди: ОС є перманентною і змінюється під дією зовнішніх і внутрішніх факторів, а також розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства.

Найгострішою проблемою багатьох підприємств в умовах конкуренції є формування ефективної структури управління, яка мобільно і за короткі терміни реагувала б на зміни як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках збуту продукції. Саме тому постійно виникає необхідність в удосконаленні організаційної структури підприємства [12].

Одним з суттєвих організаційно-управлінських чинників, що зумовлює стан внутрішнього середовища підприємства «Бучачагрохлібпром», є організаційна структура. Йому, як і ще багатьом вітчизняним підприємствам варто усвідомили необхідність удосконалення ОС, як одного з визначальних чинників виходу із кризи, викликаної невідповідністю ринкового, виробничо-господарського й управлінського потенціалу організацій мінливим умовам зовнішнього середовища

Перепроектування ОС необхідне коли, організаційна структура та функції, що виконують підрозділи, вже не відповідають завданням, що вирішує організація, та недостатні для вирішення перспективних завдань. Як правило, у більшості українських підприємств має місце саме така ситуація – оргструктура стала поступово відставати від потреб часу (є неадекватною поточній ситуації та змінам, що відбуваються).

Для визначення потреби у реструктуризації та удосконаленні ОС спочатку доцільно провести діагностику стану існуючої організаційної структури. Це можна здійснити на основі системного аналізу, з допомогою якого можна встановити ефективність управлінської діяльності.

Будь-які зміни організаційної структури управління мають здійснюватися з урахуванням того, що вони забезпечать кращі умови для досягнення організацією своїх цілей, підвищать ефективність управління нею.

З метою своєчасного виявлення резервів підвищення ефективності діючих організаційних структур управління підприємством в умовах розвитку конкурентного середовища агрокомплексу «Бучачагрохлібпром» необхідно систематично здійснювати аналіз функціонування всіх елементів структури підприємства. особливо слід звертати увагу на рівень підтримання постійних і зворотних зв'язків між ланками управління, чітке виконання кожною із них визначених поточних завдань, забезпечення необхідними ресурсами для досягнення поставлених цілей.

В разі виявлення суттєвих відхилень окремих ланок від поставлених цілей необхідно оперативно вносити відповідні зміни в побудову структури управління. Ці завдання мають виконувати керівники та їх заступники вищої ланки управління підприємством.

Оптимізацію організаційної структури на підприємстві ТзОВ «Бучачагрохлібпром» слід проводити з певною послідовністю (див. рис. 3.1).

1. Вибір зовнішніх консультантів або формування внутрішньої команди фахівців для розробки та реалізації стратегії організаційного розвитку підприємства.

2. Формування мети організаційних змін на підприємстві. Метою організаційних змін є досягнення відповідності організаційної структури підприємства внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування, що постійно змінюються.

3. Розробка стратегії організаційного розвитку підприємства. Така стратегія повинна орієнтуватися на економічну стратегію підприємства та

включати до себе заходи щодо змін організаційної структури підприємства, проекти нормативних документів, проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни реалізації.

4. Розрахунок витрат на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибір та оптимізація джерел фінансового забезпечення реалізації стратегії.

Рисунок 3.1. Етапи здійснення оптимізації організаційної структури управління підприємством [12]

5. Аналіз внутрішніх можливостей реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).

6. Попередня оцінка ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності проведення запропонованих змін.

7. Реалізація стратегії організаційного розвитку підприємства та оцінка ефективності її реалізації.

Не всі організаційні зміни мають позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства, тому необхідно приділяти увагу можливості своєчасного передбачення реакції колективу для розробки заходів щодо її усунення через позиціонування позитивних результатів для підприємства при їх реалізації.

Як вже перевірено на практиці багатьох підприємств введення незначних змін має більше шансів на успіх, ніж зміна великого характеру. Заохочення співробітників до виконання поставлених цілей дозволить їм краще оцінити свою причетність і посилить їх відповідальність за намічені зміни [5, с. 57].

3.2. Розробка стратегічної програми заходів щодо удосконалення та розвитку організаційної структури підприємства

Як було досліджено у підрозділі 2.2., організаційна структура Товариства з обмеженою відповідальністю «Бучачагрохлібпром» є лінійно-функціональною. В цілому ОС агрокомплексом можна вважати ефективною. Ця організаційна структура є адекватною відповідно до особливостей функціонування підприємства, відповідає вимогам зовнішнього і внутрішнього середовища, має ряд інших переваг, але також потребує деякого вдосконалення.

Для розробки альтернативної організаційної структури управління АПК «Бучачагрохліпром» доцільно провести оцінку його фактичного стану та потенціалу.

Проаналізувавши стан підприємства «Бучачагрохлібпром» та його позицію на ринку, агрокомплекс можна віднести до категорії «лідери» (зігдно матриці Бостонської консалтингової групи) (див. рис. 3.2). Компанія має досить високі обсяги попиту, темп зростання та частку ринку в порівнянні з конкурентами.

Це є ідеальним станом для фірми. ЇЇ прибутки є досить великими. Власники підприємства роблять усе для його укріплення та намагаються забезпечити стабільне майбутнє.

Компанія розвивається, освоює нові галузі сільського господарства, не зупиняється на досягнутому і навіть планує займатися виробництвом продукції дитячого харчування.

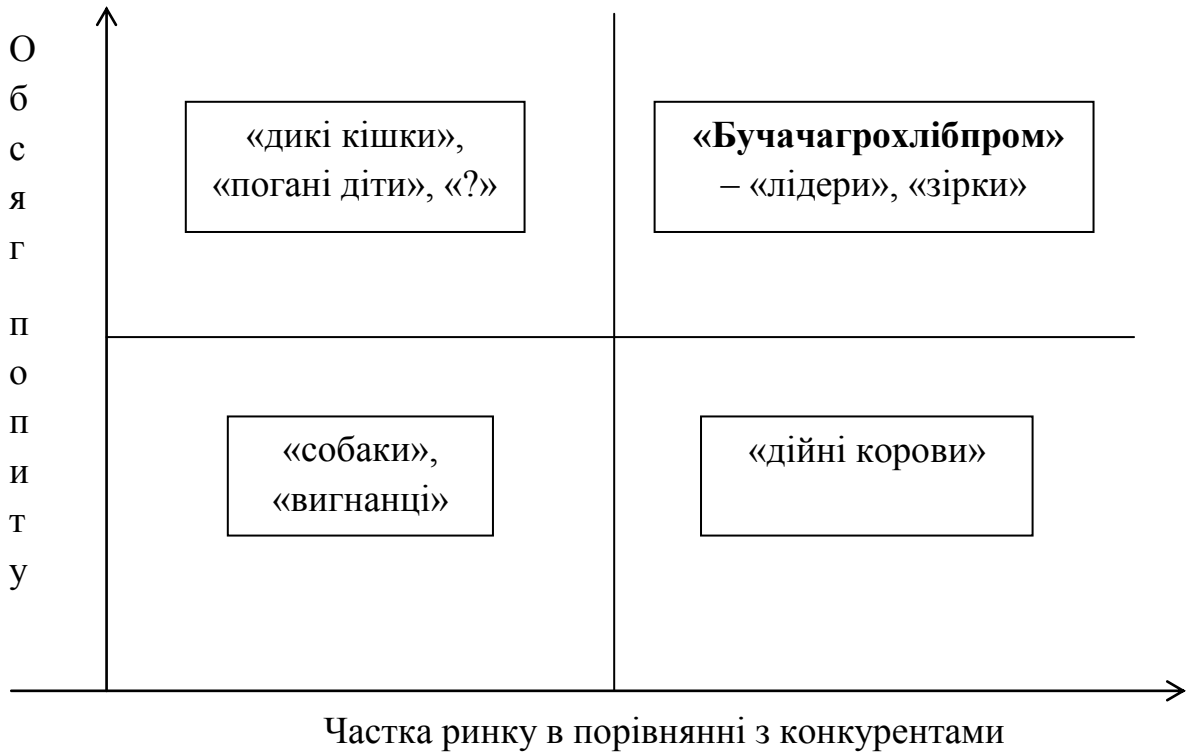


Рисунок 3.2. Положення агропромислового підприємства «Бучачагрохлібпром» згідно матриці БКГ

Джерело: розроблено автором дослідження

Фірма також збирається розширити свої ринки збуту до національного рівня, отже, це означає, що на неї чекають великі перспективи і втрачати позицію лідера та поступатися конкурентам вона не збирається.

SWOT-аналіз агрокомплексу (див. табл. 3.1) дасть можливість ідентифікувати основні проблеми діяльності досліджуваного підприємства, вивчити вплив, що здійснює на неї зовнішнє та внутрішнє середовище тощо.

Побудова SWOT-матриці допоможе спрогнозувати сценарій розвитку організації в майбутньому, сформулювати альтернативну організаційну структуру управління.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз діяльності підприємства «Бучачагрохлібпром»

Strengths (сильні сторони)	**Weaknesses (слабкі сторони)**
Висока частка ринку Оновлена виробнича техніка Широкий асортимент продукції Виробничі потужності Постійне поліпшення якості продукції Налагоджені стосунки з постачальниками та споживачами Стабільний рівень фінансової незалежності Кваліфікований персонал з досвідом роботи в галузі Високий рівень мотивації персоналу Швидкість доведення управлінських рішень до виконавців та ефективність зворотнього зв'язку організаційної структури	Залежність виробництва продукції від погодних умов Відсутність чіткої маркетингової програми Сезонний характер основних грошових надходжень Збільшення збуту за рахунок виходу в роздрібну торгівлю Висока плинність кадрів Низький рівень організації збутової діяльності Низький рівень заробітної праці
Opportunities (можливості)	**Threats (загрози)**
Вихід на нові ринки Збільшення збуту за рахунок виходу в роздрібну торгівлю Можливість розширення асортименту продукції Поліпшення виробничого устаткування, сільськогосподарської техніки	Наявність великої кількості конкурентів і можливість появи нових Несприятливі погодні умови та їх впив на урожай Зниження попиту

Джерело:розроблено автором дослідження

В основному становище компанії на ринку є задовільним, оскільки вона є прибутковою та веде ефективну діяльність.

Проте, з огляду на результати SWOT-аналізу, де визначено ключові зовнішні загрози – наявність великої кількості конкурентів та слабка маркетингова діяльність, висока плинність кадрів, низький рівень організації збутової діяльності, з'являється необхідність у вдосконаленні управління підприємством шляхом перебудови її організаційної структури.

В результаті, нами було розроблено альтернативний варіант організаційної структури управління досліджуваним підприємством. При побудові нової альтернативної ОС було враховано той факт, що на сьогоднішній день підприємство стрімко розвиваються, щороку масштаби виробництва зростають, розширюється асортимент продукції, кількість робітників збільшується, поглиблюється спеціалізація виробництва, росте продуктивність праці і т.д..

Альтернативний варіант організаційної структури управління зображено в додатку А. Спроектована нами організаційна структура є дивізіональною продуктовою.

Метою запровадження продуктової структури на досліджуваному підприємстві є бажання сконцентрувати таку ж кількість уваги, ресурсів, фахівців на виробництві та збуті кожного виду різноманітної продукції фірми, скільки приділяє цій продукції фірма, що випускає тільки один продукт.

Продуктовий тип передбачає створення в структурі підприємства самостійних господарських підрозділів – виробничих відділень, орієнтованих на виробництво та збут конкретних видів.

Для цього потрібно організувати в агрокомплексі продуктові філії, а повноваження з виробництва і збуту продукції делегувати виконавчим директорам продуктових філій. У кожній філії організуються функціональні вторинні служби, які безпосередньо підпорядковуються виконавчому директору, а, з іншого боку, побічно управляються функціональними первинними службами з питань їх компетентності. Президент компанії безпосередньо управляє віце-президентами та виконавчими директорами продуктових філій.

Така організаційна структура підприємством «Бучачагрохлібпром» характеризується наступними перспективами:

1) вона змогла б забезпечити більшу гнучкість та більш швидку реакцію на зміни у зовнішньому середовищі;

2) зменшиться складність управління, з якою стикаються керівники вищої ланки

3) в наслідок запропонованих змін, відбулось би розширення самостійності відділень, які б стали «центрами отримання прибутку», активно працюючи над підвищенням ефективності і якості виробництва;

4) запропонована структура дала б можливість забезпечити тісний зв'язок виробництва зі споживачами.

5) відділення оперативного управління від стратегічного дасть змогу вищому керівництву компанії сконцентрується на стратегічному плануванні та управлінні і.т.д. [7, с. 248]

Проте, існують і негативні наслідки, що можуть виникнути в наслідок запровадження запропонованої системи:

1) значно зросте дублювання функцій у центрі і в дивізіоні;

2) стане важче здійснювати контроль за порушеннями на місцях з центру; управлінці будуть віддалені від виконавців значною кількістю рівнів управління;

3) оскільки основними зв'язками стануть вертикальні, то процес прийняття рішень стане тривалішим. Окрім цього, існує ймовірність появи розбіжностей інтересів центру і дивізіонів [1, с. 42].

Таким чином, варто підсумувати, що ефективність організаційної структури управління, яка в кінцевому підсумку виявляється в успішному рентабельному функціонуванні підприємства, може бути досягнута лише за необхідності виконання умов, що не суперечать економічним законам, рівню розвитку продуктивних сил суспільства та етапу розвитку підприємства [5, с.59].

Для вдосконалення організаційних структур в умовах нестабільної економічної ситуації можна запропонувати наступні заходи:

I. Необхідно чітко сформулювати мету, пріоритети розвитку, поточні та тактичні цілі підприємства. На даний час переважна більшість вітчизняних підприємств намагається розширити асортимент та наростити обсяги виробництва, розширюючи при цьому свій технологічний парк.

II. Максимально спростити структуру управління. Проте, це не означає максимальне її скорочення.

III. Процес вдосконалення організаційної структури має відбуватись паралельно із розвитком підприємницької діяльності та із аналізом основних економічних показників.

Запропонований варіант організаційної структури є лише однією із альтернатив її подальшого розвитку. Враховуючи факт стрімкого зростання підприємства та активізації економічних відносин, питання реструктуризації ОС так чи інакше постане на порядку денному. Якщо підприємство не схоче втрачати своїх позицій на ринку, воно буде змушеним постійно працювати над удосконаленням діючої організаційної структури управління та шукати перспективи її позитивних змін у відповідності до вимог сучасного економічного середовища.

ВИСНОВКИ

Сучасний етап розвитку економіки України ставить нові вимоги до побудови організаційних структур управління підприємствами. В умовах господарювання організаційні структури управління повинні передбачати функції, пов'язані з оцінкою ефективності підприємства порівняно зі світовим рівнем: систематичне порівняння рівня розвитку підприємства з рівнем, досягнутим фірмами-конкурентами; порівняння техніко-економічного рівня продукції даного підприємства зі світовими стандартами; системний аналіз та оцінки ефективності власного виробництва, впровадження прогресивних принципів управління в окремих цілях; середньо- і короткострокове планування тощо.

Отже, враховуючи все вищесказане, варто зазначити, що організаційна структура підприємства є невід'ємним елементом системи стратегічного управління, яка повинна сприяти досягненню цілей підприємства через встановлення прав, відповідальності кожної структурної одиниці за виконання поставлених перед нею завдань, раціонального розподілу праці між різними рівнями управління.

Нами було здійснено дослідження на матеріалах підприємства «Бучачагрохлібпром». На сьогоднішній день становище підприємства на ринку є задовільним. Воно є прибутковим, стрімко розвивається та займає лідерські позиції. Динаміка організаційної структури управління підприємством показала, що протягом 2012-2015 років, організаційна структура агрокомплексу, під дією різноманітних трансформаційних процесів була перебудована з лінійної у лінійно-функціональну структуру.

Ми розробили систему заходів та рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури управління на досліджуваному підприємстві, а також розписали послідовність етапів здійснення реструктуризації.

Окрім цього, на основі оцінки сучасного стану підприємства, проведеного SWOT-аналізу та визначення майбутніх перспектив компанії, нами було

спроектовано альтернативний варіант розвитку організаційної структури управління ТзОВ «Бучачагрохлібпром». Запропонована організаційна структура набула вигляду дивізіональної продуктової.

Важливо зробити висновок, що ефективність організаційної структури управління, яка в кінцевому підсумку виявляється в успішному рентабельному функціонуванні підприємства, може бути досягнута лише за необхідності виконання умов, що не суперечать економічним законам, рівню розвитку продуктивних сил суспільства та етапу розвитку підприємства. Як вже перевірено на практиці багатьох підприємств введення незначних змін має більше шансів на успіх, ніж зміни великого характеру.

Найраціональнішою слід вважати таку ОС, яка сприяє взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, продуктивному розподілу завдань працівників та задоволенню потреб споживачів.

Мета подальших досліджень полягає в удосконаленні показників оцінювання ефективності організаційної структури управління підприємством, а також адаптація застарілих структур до умов сучасних економічних відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонов, В. Организационные структуры управления [Текст] / В. Антонов, Г. Серебрякова // Маркетинг (Спецвыпуски). – 2010. – № 1. – С. 37-44.

2. Дідковська Л.Г. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко – К. : Алерта: КНТ, 2012. – 516 с.

3. Кабанов В. Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління [Електроннй ресурс] / В. Г. Кабанов, Є. Т. Кривобородько // Економіка і менеджмент культури.– 2016. – № 2. – С. 30–33. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk_2013_2_8.pdf.

4. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. – 2-ге вид.доп. і перер. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. – 352 с.

5. Ладик, С. Р. Напрямки зміни організаційних структур в умовах ринкових перетворень в Україні [Текст] / С. Р. Ладик // Регіональна економіка. – 2013. – № 1. – С. 57-62.

6. Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства [Електронний ресурс] / А. Ю. Лизньова, Ю.Ю. Кочеткова // Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. — 2016. — Том 4. — Режим доступу: ttp://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.Htm.

7. Мазур И.И. Эффективный менеджмент / И.И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2013. – 555 с.

8. Малин А.С. Исследование систем управления / А.С. Малин, В.И. Мухин : учеб. для вузов. – М. : ГУ, 2011. – 400 с.

9. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 702 с.

10. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2015. № 1 (3). Том 2. – С. 245-252.

11. Про компанію [Електронний ресурс] / Бучачагрохлібпром. – Режим доступу http://www.buchach-ahp.com.ua/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=61.

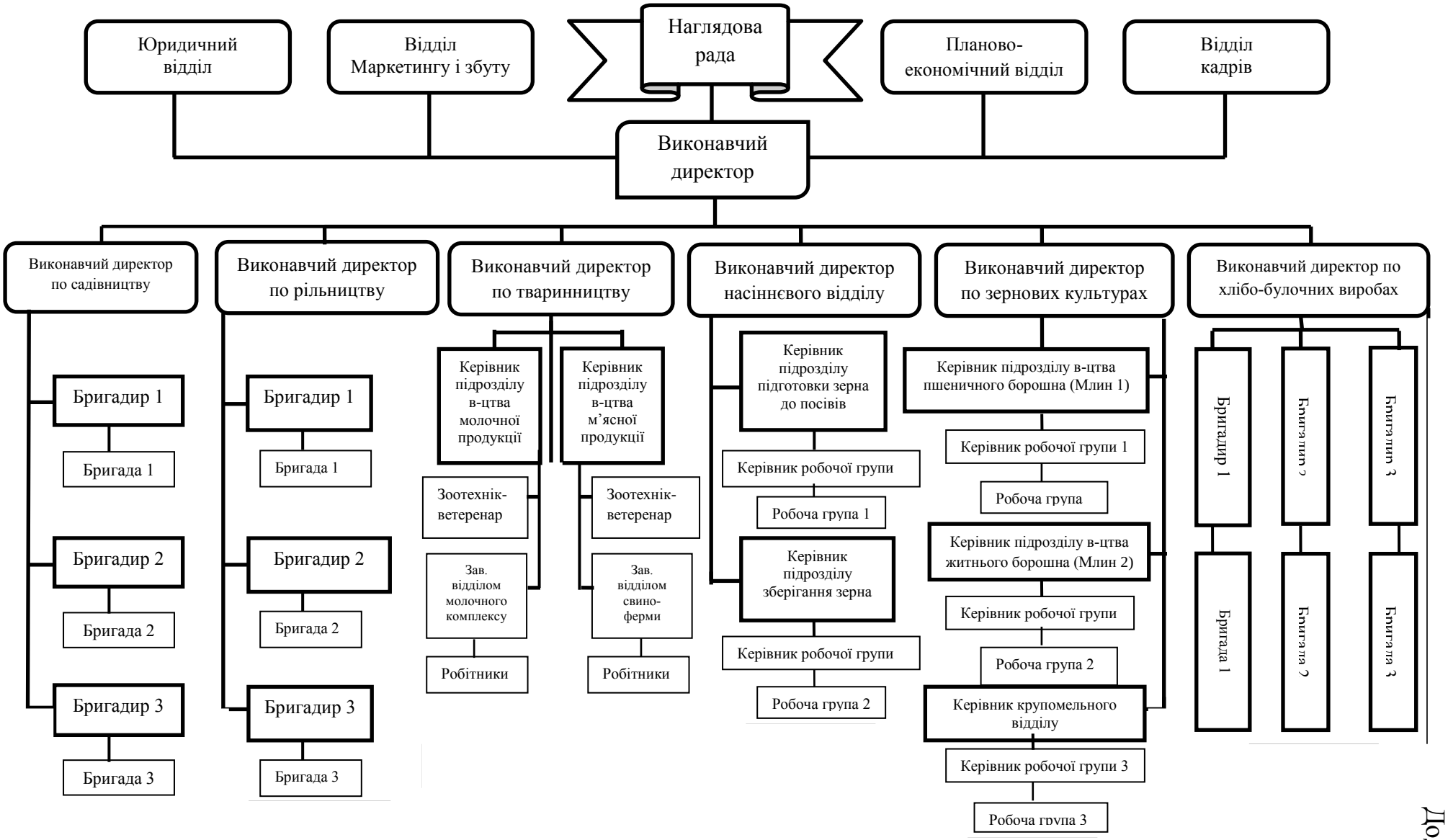
12. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища [Електронний ресурс] / Анна Радочинська // XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Сучасність. Наука. Час. Взаємодія та взаємовплив» (17 - 19 листопада 2016р.) – Режим доступу: http://intkonf.org/radochinska-av-udoskonalennya-organizatsiynoyi-strukturi-pidpriemstv-v-umovah-rozvitku-konkurentnogo-sered-ovischa/.

13. Скібцька Л.І. Менеджмент [Текст]: навч.посіб./ Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 416 с.

14. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2010. – 608 с.

15. Чулак О. В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства / О. В. Чулак // Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. – КНУ імені Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2015. – С. 204-208.

16. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. / А.В. Шегда. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2009. – 58 3с.



Додаток А

Альтернативна організаційна структура підприємства «Бучачагрохлібпром»