

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет аграрної економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту біоресурсів і природокористування

ПАСЛАВСЬКА Ольга Василівна

**Організація управління виробництвом в
агропромислових формуваннях і шляхи його
удосконалення / Production management at agrarian
production enterprises and its improvement ways**

Спеціальність – 8.03060101 “Менеджмент організацій і адміністрування”
Магістерська програма – Менеджмент і правове забезпечення
агропромислового виробництва

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МПЗ_м-21
О.В. Паславська

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Т.Г. Дудар

Магістерську роботу допущено
до захисту:

“___” _____ 20__р.

В.о. завідувача кафедри
_____ Р.Б. Гевко

ТЕРНОПІЛЬ – 2017

З М І С Т

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ В АГРАРНИХ ФОРМУВАННЯХ.....	7
1.1. Економічна суть і методи організації управління виробництвом в аграрних формуваннях.....	7
1.2. Організаційні структури управління виробництвом в системі управління аграрним формуванням	17
1.3. Класифікація організаційної структури управління сільськогосподарським виробництвом на сучасному етапі.....	26
Висновки до I розділу	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ В ПРАТ “РАЙЗ-МАКСИМКО” ЧОРТКІВСЬКОГО РАЙОНУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика об’єкта дослідження ...	40
2.2. Оцінка і аналіз впливу структури управління виробництвом на виробничо-фінансову діяльність підприємства.....	51
2.3. Економічна ефективність виробництва в господарській структурі підприємства.....	59
Висновки до II розділу	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ В ПРАТ “РАЙЗ-МАКСИМКО”	64
3.1. Перспективи професіоналізації менеджменту	64
3.2. Шляхи перебудови стратегії розвитку організаційної структури управління виробництвом а аграрному формуванні	102
3.3. Розвиток кооперативних відносин з метою удосконалення організації управління виробництвом.....	106
Висновки до III розділу	112
ВИСНОВКИ	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	117

ВСТУП

Актуальність роботи. Сільськогосподарське виробництво є основою життя людей. В цій галузі в 2013 р. було вироблено валової продукції на суму 92,5 млрд. грн. (в фактичних цінах). Вартість основних виробничих фондів галузі становить 71,1 млрд. грн. В сільській місцевості проживає 15127,1 тис. чол.

Аграрний сектор економіки є досить складним і трудомістким. Останнє в значній мірі обумовлено впливом на сільськогосподарське виробництво ґрунтово-кліматичних та економічних умов. А тому для забезпечення стабільного розвитку аграрного виробництва велике значення має розробка та запровадження технологічних, технічних та організаційно-економічних заходів, а також економічних механізмів регулювання розвитку галузі.

Не дивлячись на певні періоди піднесення сільськогосподарського виробництва, воно ще в значній мірі відстає від рівня розвитку цієї галузі в розвинутих країнах Європи і США.

Одночасно з реформуванням галузей економіки сільськогосподарське виробництво зазнало великих змін. Погіршилась матеріально-технічна база сільськогосподарських підприємств, зменшилось виробництво продукції, знизились показники ефективності господарювання.

Подолання кризового стану в сільському господарстві можливе при поєднанні зусиль держави, керівників і спеціалістів, працівників підприємств всієї сфери АПК.

В процесі реформування аграрного сектора економіки створені агроформування ринкового типу, а саме: сільськогосподарські виробничі кооперативи, господарські товариства (переважно товариства з обмеженою відповідальністю), приватні (приватно-орендні) підприємства, фермерські господарства та інші форми господарювання, які працюють на засадах приватної власності на землю і майно. Розвиток різних форм господарювання, утвердження господаря землі і майна, підвищення заінтересованості працівників сільського господарства у високопродуктивній

праці сприятимуть насиченню внутрішнього споживчого ринку товарами і послугами, виробленою продукцією і сировиною для повного забезпечення потреб населення, а також розширення експортних можливостей країни.

Створення за активної участі селян кооперативів і акціонерних товариств з сервісного обслуговування сільськогосподарських підприємств на ринкових засадах має забезпечити господарства технікою, засобами механізації, надання їм інших агротехнічних послуг за доступними цінами.

Відповідно до Закону України “Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 р.” передбачено комплекс заходів, які спрямовані на забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки.

Оскільки ключовим показником і фактором успіху діяльності підприємства є величина витрат, питання управління набуває особливої актуальності. Отже, потреба вибору найкращого варіанта управління ресурсами в системі розвитку виробництва підприємства зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цій галузі. Проблеми управління виробництвом на сучасному етапі розвитку економічних відносин є досить актуальними, тому потребують детального аналізу.

Теоретичні аспекти управління виробництвом досліджували такі зарубіжні і вітчизняні вчені: Ансофф І., Боумен К., Виханський О.С., Наумов О.І., Пономаренко В.С., Беляєва С., Виноградський М., Журавльов М., Іванцевич Дж., Кибанов А., Бісвас П.Ч., Євтушевський В.А., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Савченко В.А. та ін. Однак через багатогранність цієї проблеми й сьогодні є питання, які висвітлені не повною мірою і потребують доопрацювання.

Виходячи з актуальності й ступеня наукової розробки проблеми, **метою роботи** є комплексна оцінка організації системи управління виробництвом в ПрАТ «Райз-Максимко», а також визначення основних шляхів вдосконалення організації виробництва.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі необхідно було вирішити наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти організації системи управління виробництвом організації, а також методи та систему управління виробництвом;
- розкрити організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- зробити оцінку та провести аналіз організації виробництва на підприємстві;
- дослідити проблемні аспекти управління виробництвом досліджуваного підприємства;
- визначити напрямки поліпшення системи управління виробництвом на підприємстві;
- запропонувати рекомендації щодо підвищення продуктивності праці.

Об'єктом дослідження є процес управління виробництвом на ПрАТ «Райз-Максимко».

Предметом дослідження є вдосконалення організації системи управління виробництвом на ПрАТ «Райз-Максимко».

У процесі роботи використовувались наступні методи:

- економічного аналізу при оцінці фінансового становища підприємства;
- системного підходу при аналізі й характеристиці зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Райз-Максимко»;
- порівняльного аналізу при здійсненні порівняння щодо господарської діяльності та діяльності в області управління виробництвом за останні три роки;
- соціологічного опитування у дослідженні стану умотивованості персоналу товариства;
- моделювання як способу передбачення результатів професіоналізації менеджменту праці.

Наукова новизна одержаних результатів визначається реальною оцінкою стану організації управління виробництвом ПрАТ «Райз-Максимко» в умовах трансформаційного суспільства, а також вдосконалення управління аграрною структурою.

Наукове значення роботи ґрунтується на наукових положеннях, запропонованих у магістерській роботі, з точки зору розвитку (доповнення) наукових знань для ефективної організації управління виробництвом на досліджуваному підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління виробництвом на ПрАТ «Райз-Максимко».

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів (перший розділ – теоретична частина роботи, другий розділ – характеристика ПрАТ «Райз-Максимко», третій розділ – удосконалення механізму управління виробництвом), висновків, списку використаної літератури, додатків.

При написанні магістерської роботи були використані законодавчі і нормативні акти, навчальні економічні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, присвячені дослідженню даної теми, дані фінансової звітності ПрАТ «Райз-Максимко» за 2013-2015 рр.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ В АГРАРНИХ ФОРМУВАННЯХ

1.1. Економічна суть і методи організації управління виробництвом в аграрних формуваннях

Основні положення теорії систем показують, що який-небудь об'єкт чи явище (в тому числі підприємство) можна розглядати к цілісну систему. Система – сукупність пов'язаних між собою елементів, які складають одне ціле. При цьому існує частина цілого, яка не підлягає поділу, її називають елементом системи.

Система має такі особливості:

- вона повинна складатися не менше ніж з двох елементів;
- кожен елемент системи має якості які властиві лише йому;
- елементи системи можуть впливати один на одного за допомогою зв'язків що існують між ними;
- склад системи може бути визначений у будь-який момент адже вона існує у часі та просторі;
- система обов'язково має свої межі та навколишнє середовище;

Підприємство є відкритою системою тому воно постійно взаємодіє з навколишнім середовищем. Це означає, що воно відбирає з проміжного і загального середовища головні фактори виробництва, перетворює їх на товари та інформацію і передає назад в зовнішнє середовище (рис. 1.1). Для того що підприємство функціонувало потрібний ефективний обмін між «входом» та «виходом».

Ще одною особливістю підприємства як системи є те, що воно створене людиною для спільної праці та для її особистих інтересів. Отже зрозуміло, що в кожному підприємстві існує поділ праці.

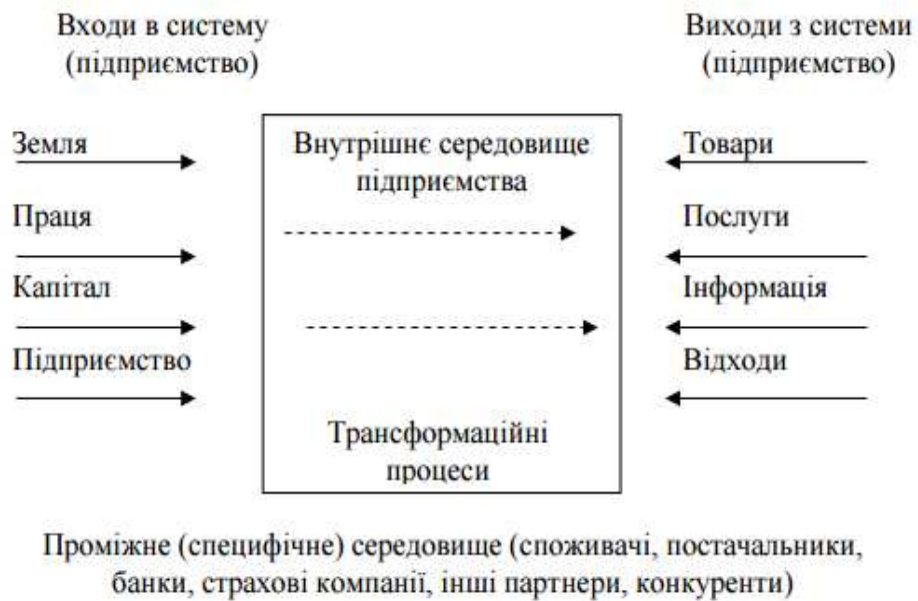


Рис. 1.1. Взаємодія підприємства з навколишнім середовищем

Поділ праці може бути вертикальним або горизонтальним. Горизонтальний поділ праці реалізується через розділення трудових операцій на окремі завдання. Це означає формування на підприємстві підрозділів, що виконують певні частини загального трансформаційного процесу. При горизонтальному поділі роботу на підприємстві поділяють між підрозділами та окремими виконавцями тому виникає потреба координування їхньої діяльності задля досягнення спільної мети.

Через це об'єктивно виникає потреба у розділенні управлінської праці від виконавчої. Отже можна зробити висновок, що потреба в управлінні пов'язана з процесами поділу праці в організації.

Управління в обширному розумінні є діяльністю, що направлена на координацію праці інших людей (робочих колективів) і являється складною системою.

Визначальними категоріями управління є такі як поняття організації, функцій управління, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва, комунікацій, управлінських рішень.

Управлінська діяльність має свої закони згідно з якими вона функціонує, а саме: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління тощо.

Так само значну роль мають принципи управління: цілеспрямованості, взаємозалежності, економічності, врахування потреб та інтересів, єдиновладдя, ієрархічності, системності, активізації та динамічної рівноваги.

На практиці втілення в життя функцій управління реалізується з допомогою системи методів управління. . Приведення в дію організованої системи, для одержання потрібного результату, можливе за допомогою дії на неї управляючого органу чи особи. Для того щоб зробити це потрібні певні інструменти погодженого впливу що й гарантують досягнення поставлених цілей. Ці інструменти прийнято називати методами управління.

Методи управління – засоби впливу на окремих робітників і трудові колективи в цілому, які забезпечують досягнення цілей що організація ставить перед собою.

Управління організацією націлене на людей та їхні вигоди, насамперед матеріальні. Якраз тому базою класифікації методів управління є серединний зміст мотивів, котрими керується особа у ході виробничої чи іншої діяльності. Мотиви діяльності за своєю сутністю діляться на соціальні, мотиви примусового характеру та матеріальні. Згідно з цим поділом виокремлюють організаційні, соціально-психологічні та економічні методи управління діяльністю організацій.

Вище зазначені методи управління підприємницькою діяльністю нерозривно пов'язані один з одним і застосовуються не ізольовано, а комплексно. В тім провідними рахуються саме економічні методи. Організаційні методи тільки формують передумови для застосування економічних методів.

Соціально- психологічні методи управління доповнюють організаційні та економічні та спільно створюють потрібний комплекс засобів управління діяльністю організації, будь-якого суб'єкта підприємницької чи іншої діяльності.

I. Економічні методи управління являють собою методи, що здійснюють матеріальні вигоди участі особи у виробничих процесах через застосування товарно-грошових відносин.

Економічні методи мають два аспекти здійснення: перший окреслює процес управління, що тримає курс на застосування сформованого на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього оточення; інший аспект щільно пов'язаний з управлінським процесом, що зорієнтований на використання різносторонніх економічних важелів, таких як кредитування, штрафні санкції, фінансування, ціноутворення тощо.

II. Соціально-психологічні методи управління – методи, які характеризують мотиви соціального поведіння людини.

Як відомо, обсяг теперішнього виробництва, злет професійно-кваліфікаційного рівня працівників викликають істотні зміни в устрої ціннісних орієнтацій та структурі мотивації трудової діяльності. Повільно гублять свій вплив звичні форми матеріального заохочення. Тому все важливішими стають такі чинники, як моральне заохочення, можливості для прояву ініціативи, сутність та творчий характер праці, суспільне визнання тощо. Це доводить, що велике значення, для ефективного управління організацією, має розуміння закономірностей соціальної психології та особистої психіки працівника.

III. Організаційні методи управління мають в своїм підґрунті мотиви примусового характеру , їхня дієвість спричинена зацікавленістю людей в спільній організації праці. Організаційні методи управління – це сукупність способів і прийомів дії на працівників, започаткованих на вживанні організаційних відносин, а також адміністративній владі керівництва. Всі організаційні методи діляться між собою на розпорядчі та регламентні.

Суть регламентних методів зводиться до формування структури та ієрархії управління, складення інструкцій по втіленню в життя поставлених завдань підлеглим, делегуванні повноважень і відповідальності, формулювання орієнтирів діяльності працівників.

Розпорядчі методи управління ґрунтуються на наказах керівників організацій. Вони передбачають формулювання конкретних розпоряджень для підлеглих, поділ цих розпоряджень між ними, здійснення контролю за їхнім виконанням, проведення засідань з питань поточної діяльності організації.

Вправне вживання методів управління гарантує досить ефективну діяльність організації.

Провідним в сьогоденні управлінні – є управлінець ринкової орієнтації, вчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, завзято запроваджує дієві умови господарювання, нововведення та здобутки науково-технічного прогресу, обачно враховує переміни в міжнародних відносинах, вправно реорганізовує виробничо-господарську діяльність з врахуванням вимог ринку [18, с. 15].

Відомий американський економіст Мінцберг виокремив десять управлінських ролей та систематизував їх у три основні групи: міжособисті ролі (головний керівник; лідер; ланка, що пов'язує з зовнішніми організаціями та людьми); інформаційні ролі, приймач інформації (зовнішньої і внутрішньої); розповсюджувач інформації; представник (при контактах організації з зовнішнім середовищем); ролі, пов'язані з ухваленням рішень: підприємець, що здійснює пошук перспектив вдосконалення організації; ліквідатор порушень у діяльності організації; розповсюджувач ресурсів; відповідальний за переговори, що проводить організація [22, с. 234].

Наукові діячі виокремлюють чотири основні групи якостей управлінця, які характеризують його в сучасних умовах:

- професійно-ділові (високий рівень професійності, здатність володіти стратегічним і тактичним менеджментом, вміння продукувати корисні ідеї, схвалювати нетрадиційні управлінські рішення та нести відповідальність за них, прагнення до кар'єрного росту, впливовість, вміння мудро ризикувати та застосовувати антикризове управління тощо);
- адміністративно-організаційні (своєчасність управління, гнучкість стилю, уміння заохочувати та збуджувати ініціативу, допроваджувати справу до логічного кінця, систематичність, внутрішній контроль, здатність комплектувати єдину команду та застосовувати знання своїх працівників, уміння делегувати повноваження, організовувати час тощо);
- соціально-психологічні (психологічна обізнаність, управлінська культура, мудрість, лідерські задатки, вміння управляти своїм поведінням та регулювати свій психологічний стан, колегіальність, терпимість, оптимізм, здатність управляти конфліктами, високий інтелектуальний рівень, ораторське мистецтво, схильність до гумору, уміння творити свій імідж тощо);
- моральні (патріотизм, національна свідомість, державницька та громадянська позиція, інтелігентність, людяність, добропорядність, відповідальність, чесність, добросердечність та ін.).

Управлінець в ринкових умовах – це особа, що здатна іти на ризик, нововведення заради збільшення прибутків; намагається творити що-небудь нове, яке б мало вартість; бере на себе моральну, соціальну та фінансову відповідальність; одержує грошовий прибуток та персональну втіху від своєї діяльності та здобутків.

Об'єктивність управлінських процесів вимагає розподілу управлінської праці. Виокремлюють горизонтальний поділ праці (призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами) і вертикальний (координація управлінської роботи).

Управління (менеджмент) - цілеспрямована координація суспільного процесу відтворення, що включає в себе керування людьми, фінансами та матеріалами.

Управління аграрним виробництвом (аграрний менеджмент) являє собою діяльність з формування та координації виробництва продукції на сільськогосподарських підприємствах з ціллю отримання зростаючого прибутку в довгостроковому періоді, а також здійснення окремих особливих для кожного керівника підприємства чи менеджера цілей. Він може розглядатися і як комбінація окремих складових діяльності підприємства - виробництва, комерційної діяльності, фінансів, маркетингу, управління трудовими ресурсами [11, с. 18].

Одна з найважливіших функцій управління – творити умови, потрібні для наступного благополучного функціонування організації. Саме через це в організаціях західних країн головною ціллю і орієнтиром менеджменту є не максимізація вигоди на дану мить, а вдале елімінування дії непередбачених ситуацій у довгостроковому періоді. Діяльність організації має давати такий прибуток, який дозволив би акумулювати належну кількість коштів, що створюють реальну перспективу переборювати імовірні ризики у майбутньому.

Головними особливостями управління як виду фахової діяльності є наступні: первинним моментом здійснення управління та його забезпечення є особа, її запити, цінності, установки, причини. Це відбивається в управлінні внутрішніми процесами діяльності людей в організації, а також в зовнішньому соціально-економічному середовищі; пріоритет економічних принципів управління; професіоналізм менеджера як одна з головних вимог; гнучка організація управління, здатність швидко перебудовуватися відповідно до змін зовнішнього середовища; комплекс нових вимог до менеджерів: підприємливість, комунікабельність, упевненість [13, с. 10].

Своєрідною рисою сільського господарства є той факт, що тут у більшості випадків сполучаються функції власника і менеджера.

Незважаючи на те, чи це фермерське господарство, приватне сільськогосподарське підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, кооператив або навіть акціонерне товариство, в усіх цих організаційно-правових формах підприємств тією чи іншою мірою поєднуються функції власника і менеджера [15, с. 94].

На рисунку 1.2. схематично зображено найважливіші функції аграрного менеджменту, які перебувають в чіткій взаємодії один з одним та намірами підприємства і спрямовані на реалізацію задуманих управлінських цілей.

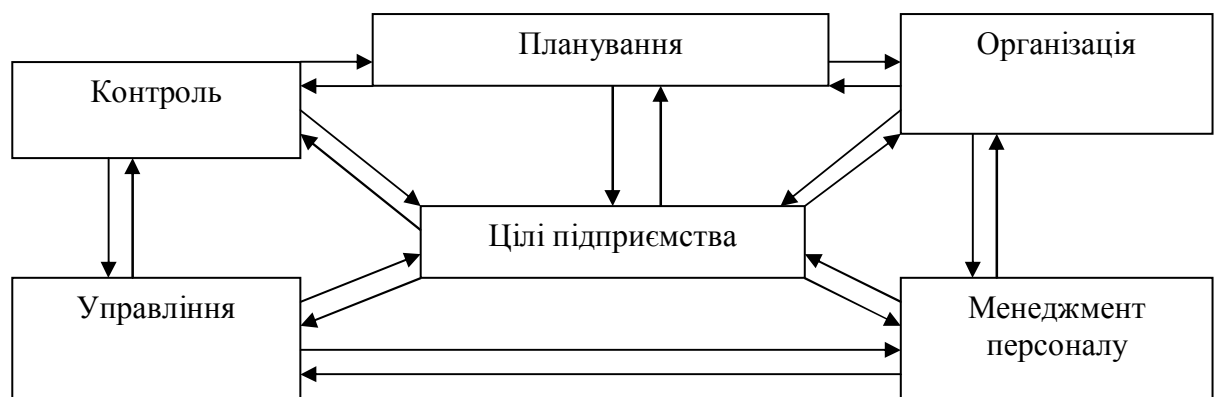


Рис. 1.2. Функції управління та їх взаємозв'язок [4. с. 65]

Основна ціль планування як функції управління лежить у визначенні того, що, коли, де і хто повинен робити. Якраз тому планування займає перше місце серед усіх інших функцій управління. В аграрному підприємстві функція планування визначає наперед такі завдання: складення повсякденного робочого плану з чітким формулюванням: що належить зробити на сьогодні та хто мусить це виконати; визначення проблемних питань і опрацювання альтернативних способів їхнього вирішення; створення фінансового плану з визначенням грошових потоків за їх джерелами, грошових витрат, розміру та джерел потрібних підприємству кредитів; розробку альтернативних виробничих програм на наступний рік з врахуванням рівня прибутку за видами продукції; обґрунтування масштабів розширеного відтворення господарства.

Під плануванням не мається на увазі, що керівник складає певні плани на порозі наступного року і на цьому функція планування закінчується. Планування – це безперебійний процес, який включає аналіз та прогнозування, пряму розробку планів (кількісних і якісних показників), реалізування планів, контроль та оцінку їх втілення в життя, виправлення планів згідно з тими відхиленнями, що впливають в процесі виконання планів [23, с. 78].

Організація в управлінні є поєднанням виробничих ресурсів для здійснення певних завдань, причому з найбільшою ефективністю. Організація - це шукання свіжих структурних рішень, людей, що їх втілили б у реальність, групування деяких видів діяльності, створення цільових організаційних структур. Організація як функція управління передбачає: з'ясування, хто кому підпорядкований і хто за що несе відповідальність; опрацювання й доведення до відому кожного підлеглого його функціональних обов'язків; визначення робочого графіку та схем діяльності для кожного виробничого процесу за видами виробництва [7, с. 49].

Управління персоналом містить в собі такі основні функції: підбір і затвердження на роботу людей, що обумовлює дефініцію терміну, на який наймається працівник, його кваліфікації і перспектив ; піднесення рівня знань працівників і оцінення їхньої діяльності, що завбачує однозначну постановку розпорядження на виконання певного завдання і пояснення до нього, а також чітке розуміння працівником вимог, які до нього висуваються.

До головних функцій управління входить також контроль. Головне його завдання – визначити, чи мають місце відхилення від окреслених планом завдань і розробка корективів усунення цих відхилень, або зміни плану. Функція має гарантувати здійснення запланованих заходів та надавати менеджеру кожного дня інформацію про їхню реалізацію. До основних функцій контролю відносять: облік і звітність, що реалізуються на постійній основі; порівняльний аналіз планових і фактичних показників роботи

підприємства; контроль за виробничим процесом і дотриманням технології виробництва.

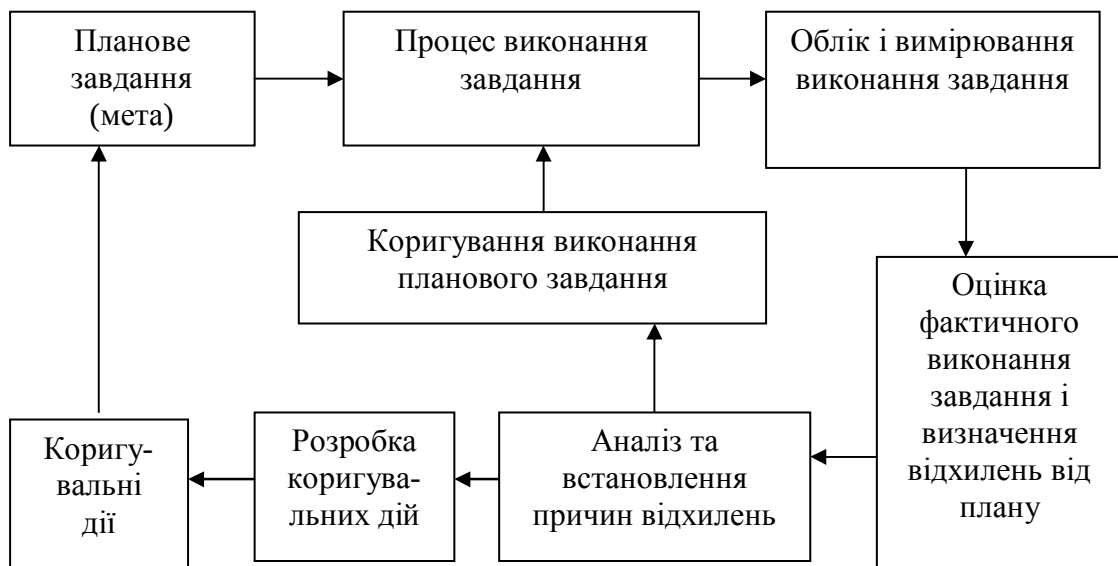


Рис. 1.3. Схема організації процесу контролю в управлінні підприємством [37, с. 45]

На рис. 1.3 зображено функціонування функції контролю на сільськогосподарському підприємстві. Функція контролю зводиться не тільки до виділення відхилень від запланованого завдання під час його фактичного виконання, визначення підстав відхилень і розроблення коригувальних дій, що будуть гарантувати реалізацію планового завдання, а й у допустимості коригувати саме планове завдання в умовах неможливості або недоцільності його подальшого виконання. Така ситуація може формуватися у випадку хиби при закріпленні планового завдання або переміни умов його втілення в життя, що й закріплюється за сприяння контролю.

Головна дія на об'єкт управління виконується через ухвалення і здійснення управлінських рішень, від добротності яких значною мірою залежить додержання економічних співвідношень та параметрів у виробництві, а також результативність застосування виробничих ресурсів. Голова підприємства чи підрозділу несе повну відповідальність за прийняті рішення. Вчасно прийняте та науково обґрунтоване управлінське рішення

прискорює виробництво, і навпаки, рішення, ухвалене запізно або завчасно понижує наслідки труду всіх працівників чи окремих виконавців. Перед підприємцями та менеджерами стоять також проблеми відповідальності перед суспільством та соціальної етики. Цілком всі підприємства застосовують у своїй діяльності матеріальні, фінансові та трудові ресурси держави і тому несуть відповідальність перед суспільством [16, с. 142]..

Отже, управління як функція менеджменту - це передусім процес делегування повноважень, що рахується найважчою частиною менеджменту, насамперед на невеликих аграрних підприємствах. Всі підлегли мають знати де закінчуються їхні повноваження, тобто коли їм дозволено ухвалювати виробничі рішення самостійно, а коли ці рішення має приймати хтось інший. Від знань, умінь й мистецтва менеджера в побудові управління на підприємстві залежить успіх будь-якої роботи [18, с. 134].

1.2. Організаційні структури управління виробництвом в системі управління аграрним формуванням

Форма системи управління певним суб'єктом господарювання – це структура, яка розкриває склад, співдію та підпорядкованість її частин. У такій організаційній структурі врядування кожен з її елементів – виробничих або ж управлінських підрозділів – має визначене місце та належні сполучення з іншими складовими частинами.

Організаційний устрій керування побудований за допомогою методів, які забезпечують впорядкованість її систем та ефективне функціонування підприємства, серед основних можна назвати такі:

1. поділ за функціями;
2. поділ за виробленням продукції;
3. поділ за групами споживачів;
4. поділ по етапах виробництва;
5. поділ по робочих змінах (вахтовий метод);

6. поділ за географічним положенням;
7. комбінований поділ.

Наприклад, відповідно до першого зазначеного методу поділу, утворення управлінської одиниці реалізовується за функціями організації. Таким чином, для таких видів діяльності як постачання, виробництво, маркетинг, кадрові та фінансові питання утворилася окрема одиниця керування, що займається узгодженням їхньої роботи та виконує свою роль на підприємстві, а також у його підрозділах [28, с. 34].

Варто згадати і той факт, що в кожному підприємстві зустрічаються свої особливі організаційні номінації для основних функцій. Приміром, назва «управління виробництвом» належить відповідній одиниці врядування, що здійснює призначення постачання та виробництва.

На невеликих підприємствах трапляється так, що технічне управління виконує завдання продукування виробів, кадрового забезпечення, такі ж функції реалізуються з допомогою одиниці під назвою «комерційне управління». Зазначений розподіл нечасто зустрічається на великих підприємствах, це пов'язано з тим, що них кожній вибраній діяльності відповідає окрема управлінська одиниця.

Отже, врахувавши особливості різних підприємств, їх відділи та служби управління можна поділити на кілька основних груп: економічні, допоміжні, комерційні, адміністративні та функції управління соціальним розвитком виробничого колективу.

На шляху створення управлінських підрозділів у певних ситуаціях послуговуються такими ж методами, а інші їх види використовуються за умови, що вони відповідають поставленим вимогам і цілям.

Безсумнівно, визначальні риси операцій підприємства, його мету і стратегію визначають характер функцій та їхня кількість. Такий метод розподілення має ряд переваг:

- дає можливість використання спеціалізації;
- показує значення та важливість окремої управлінської діяльності;

- дозволяє досягнути узгодженості і контролю в межах однієї функції, а також з'являється поле для застосування єдиного погляду щодо вирішення проблем пов'язаних із нею.

Необхідно враховувати й такі недоліки як:

- погіршення координації між різними функціональними одиницями;
- ускладнюється централізований контроль управлінських функцій;
- ускладнюється підбір відповідного керівника, адже від нього вимагається глибока спеціалізація, що не сприяє його кар'єрному росту.

Не зважаючи на недоліки цей метод є досить ефективним і часто застосовується на практиці.

У свою чергу одиниці будови елемента управління об'єднуються ряд основних груп, серед яких:

- структурні підрозділи, що керують об'єктами управління. При цьому важливо не перевищити рівень керованості, а також не створювати занадто маленькі підрозділи;
- основні функціональні структурні підрозділи;
- група підрозділів, що керують міжгалузевими господарськими функціями (збут, постачання, будівництво, кадри, фінанси тощо);
- додаткові підрозділи;
- керівництво.

Поділ за виробленою продукцією (номенклатурою) використовується підприємствами, що спеціалізуються на виробництв різноманітних типів товарів і при цьому використовують різне обладнання та сировину. Їх розбиття за номенклатурою залежить від транспортних і технологічних можливостей виробництва. Відповідно до зазначеного способу, певна управлінська одиниця сфокусована на вибраному товарі та здійснює всю необхідну діяльність незалежно від інших підрозділів [35, с. 24].

Цей метод є дуже ефективним на практиці якщо враховувати його особливості, також він може використовуватися для формування збутових

відділень на підприємствах. Він дає можливість створювати спеціалізовані підрозділи, що покращують ефективність роботи організації.

Даний метод має такі вигоди: покращення результатів виробництва та рівня продукції, координація та узгодженість між підрозділами.

Його недоліки його полягають у наступному:

- незалежність управлінських одиниць одна від одної призводить до дублювання функцій та погіршення ефективності функціонування підприємства;
- переваги спеціалізації не поширюються на ціле підприємство;
- керівники мають дуже вузьку спеціалізацію.

Метод поділу за групами споживачів в основному застосовується на підприємствах, що виконують операції, які охоплюють широке коло споживачів. Використання цього методу дає змогу спеціалізації управлінської одиниці на певній групі споживачів і здійснення всіх необхідних функцій.

Даний метод поділу найчастіше використовується для створення підрозділів, що здійснюють функції постачання, продукування та реалізації товарів.

Позитивним є те, що у цьому випадку забезпечується ефективний збут продукції підприємства та створюється можливість приймати на роботу спеціалістів та легко координувати їхню роботу та планувати її відповідно до вимог споживачів. Йому властиві такі основні недоліки: погіршення координації діяльності підрозділів в деяких випадках та виникнення різного роду ускладнень.

Метод поділу за етапами виробництва використовується в основному підприємствами, де процес виготовлення товарів складається з декількох етапів. Він дозволяє створювати для кожного кроку окремої управлінської одиниці яка виконує всі потрібні дії незалежно від роботи інших підрозділів [25, с. 15].

Таким чином виявляється можливість найбільш ефективного використання роботи підлеглих, а також технічного обладнання, контроль та координація їхньої діяльності на кожному етапі. При цьому відкривається перспектива для виявлення та усунення несправностей та невідповідностей у процесі роботи на будь-якому етапі.

До недоліків методу відносять: ускладнення координації на різних стадіях через взаємозалежність їх роботи.

Метод поділу за робочими змінами використовується на підприємствах, передусім якщо це зумовлено особливістю виробничого процесу чи вимогами ринку. Робота на підприємстві охоплює денні, вечірні та нічні зміни кожен з яких очолює керівник зміни, роботу якого контролює генеральний директор.

Завдяки поділу за географічним положенням можна розглядати кожне підприємство як окрему незалежну управлінську одиницю, яка здійснює визначені для неї функції. Адміністративна класифікація робіт здійснюється беручи до уваги внутрішні умови, уникаючи залучення центрального керівництва. До заслуг цього методу належать наступні:

- урахування місцевих умов, що покращує ефективність виконання роботи;
- злагодженість процесу;
- сприятливі умови для кар'єрного росту.

Даний метод є дуже ефективним, але не досконалим. За умови його використання можуть виникнути перелічені ситуації:

- погіршення координації функціонування організації;
- зменшення значущості центрального апарату та його повноважень;
- втрата особливостей спеціалізації функцій на усіх рівнях організації.

Поділ функцій за географічною ознакою найбільш притаманний формуванню зовнішніх торгових відділень. Наприклад, таким чином

можливе виокремлення зовнішньоторговельної установи з ринків збуту з урахуванням їх специфіки в кожній конкретній країні для даного товару.

Для укрупнення підприємства та розширення масштабу його діяльності використовуються прийоми методу комбінованого поділу. Це дозволяє послуговуватися перевагами різних способів при цьому уникаючи їхніх недоліків, що покращує ефективність діяльності організації та її структури управління. Приміром, одночасно із застосуванням методу поділу за етапами виробництва такі функції, як фінансова та постачання, регулюються центральною адміністрацією, яка вирішує їх для всього утворення [5, с. 12].

Сучасні підприємства, при творенні організаційної структури, стараються використовувати різні методи поділу, вибираючи їх найбільш ефективні властивості, та проявляють гнучкість при зміні умов зовнішнього середовища. Розмежування організаційної структури певного підприємства має в основі вибрані методи, які дозволяють використовувати наукові принципи побудови для утворення структур.

При утвердженні структури управління обов'язкове врахування наступних факторів:

1. **Пропорційність доходів і витрат від використання повноважень.** Коли на підприємстві збільшуються суми витрат це зазвичай означає тенденцію до централізації на вищих рівнях.

2. **Оперативність застосування компетенцій.** У випадках, коли необхідне негайне вирішення якого-небудь питання краще делегувати повноваження у вирішенні суттєвих питань з вищих рівнів на нижчі, що дозволить забезпечити оперативність і покращить ситуацію на підприємстві в цілому.

3. **Необхідний ступінь координації в роботі.** Якщо зосередити повноваження щодо прийняття рішень на вищій посаді управлінської структури, це дозволить забезпечити необхідний ступінь координації між структурами підприємства.

4. *Рівень кваліфікації працівників та довіру до них.* Коли працівник має досвід у галузі своєї діяльності, посилюється спрямування в обранні повноважень що означає посилення певності щодо його роботи.

5. *Місце виконання роботи.* Компетенція в прийнятті рішень залежать від виконання покладених обов'язків, які пов'язані з певним методом у плані розташування. У випадку зосередженого виконання завдання можлива централізація влади. Коли ж відбувається розподіл робіт по філіях, що знаходяться в різних географічних районах, кращою буде децентралізація в прийнятті рішень, так як адміністрація філії, наприклад, краще знатиме умови здійснення праці та зможе прийняти відповідне рішення. Таким чином, із збільшенням масштабу підрозділів, підвищується ступінь централізації, а чим більша територіальна роз'єднаність, тим нижчим він ставатиме.

6. *Бажання управління до комплектування другого ряду керівників.* Децентралізація та делегування прав на дії підлеглим можуть бути результативними та мають такі схвальні риси, як збільшення досвіду працівників, злет їхнього морального духу у наслідку осмислення значущості роботи, розвивання здібності залагоджувати проблеми в несприятливих умовах, додавати охоти до ініціативи і творчості, нарощення самоконтролю. Все це позитивно впливає на процес підготовки другого ряду керівників, що будуть готові зайняти вакантні посади.

7. *Організаційно-правова форма підприємства.* В державних підприємствах централізований спосіб розділення обов'язків підвладний належному міністерству чи адміністрації, що в багатьох випадках веде до перебільшення централізації влади.

8. *Поле для контролю над підлеглими.* Коли на підприємстві присутня добра система контролю це дає змогу більш вільно делегувати повноваження і призводить до децентралізації влади.

9. **Вдача керівника.** Повноваження на підприємстві мають розподілятися виходячи з компетенції працівника а не з особистих інтересів чи вподобань керівника.

10. **Існування результативної системи узгодження, обміну повідомленнями та ухвалення рішень з застосуванням передових технологій.** Дієвість такого порядку слугує зміцненню наряду до централізації ухвалення рішень.

11. **Зовнішні чинники.** Великий вплив на підприємство мають зовнішні чинники, на тлі яких реалізується його діяльність, а саме: економічна система, закони та соціальне становище. Вони мають прямий вплив на розподіл повноважень, що веде до централізації або ж децентралізації повноважень.

12. **Ступінь піднесення спільних форм організації і заохочення праці.** Це відбивається в укрупненні об'єктів нормування, планування, обліку, контролю в організації. Чим вищий рівень, тим нижче ступінь централізації.

Всі вище зазначені чинники допомагають визначити та збагнути характер натуру розділення повноважень в організації та їхню спрямованість. Кожнісінький з цих чинників може сприяти розділення обов'язків та відповідальності в сторону централізації чи децентралізації. Рівень впливу факторів неоднаковий і залежить від специфічних умов окремої організації. Згідно з думкою багатьох сучасних вчених децентралізація при розподілі повноважень та делегування широких повноважень на нижчі управлінські рівні а також поділ праці приводять до кращого функціонування організації в цілому.

До позитивних чинників методу децентралізованого підходу відносять такі, як доцільне використання робочого часу керівників і підпорядкованих їм працівників, швидкість ухвалення управлінських рішень, покращення здійснення повноважень та набуття досвіду підлеглих. Саме тому в рамках організації створюються автономні чи напіваавтономні відділення (центри прибутку) які самостійно звітують за вигоди і втрати. [43, с. 27].

Важливо зазначити, що метод розділення обов'язків і відповідальності в адміністративному механізмі реалізується в декількох напрямках які визначаються управлінськими функціями та їхніми потребами. Це гарантує оптимальну збалансовану пропорцію між централізацією та децентралізацією влади як в межах окремого підрозділу так і на рівні цілої організації. Дане помірне співвідношення дозволяє закріпити розпорядження та функції управління за найбільш компетентними підрозділами та рівнями управління

У практичній діяльності організацій кількість підлеглих не є фіксованим. Воно розрізняється в межах самої організації в залежності від управлінських рівнів і кількості керівників. Кількість підлеглих залежить від багатьох факторів, що впливають на визначення оптимальної норми керованості, пов'язаних зі специфічними умовами організації [37, с. 25].

Сучасні вчені стверджують: щоб управлінець високого рівня не був перегруженим і мав нагоду вглиблюватися у роботу працівників своїх підрозділів, а також перейматися далекосяжними питаннями, середнє значення норми керованості повинно бути у межах 3-6 чол. Норми керованості з урахуванням рівня управління і типи виробництва наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Норми керованості лінійних керівників, чол.

Тип виробництва	Складність продукції	Рівень керівництва	
		Вищий	Нижчий
Масове і великосерійне	Складна і проста	6	15
	Особливо складна	5	11
Серійне	Складна і проста	5	13
Індивідуальне і дрібносерійне	Складна і проста	4	11
	Особливо складна	3	7

Джерело: [18, с. 40].

Рекомендуються такі значення норм керованості:

- для керівників організацій та їх перших заступників – не більше 10-12 осіб (підрозділів);
- для функціональних відділів - не менше 7-10 чол.;
- для функціональних бюро - не менше 4-6 чол.;
- для конструкторських і технологічних відділів – 15-20 чол.;
- для конструкторських і технологічних бюро – 7-10 чол.

Замісники керівників структурних підрозділів приймаються на роботу, як правило, при збільшенні норми керованості в 1,5 рази.

Важливо наголосити ще раз, що визначення кількісних значень норми керованості в кожній окремій організації повинно реалізуватися з допомогою аналізу всіх діючих на неї чинників з врахуванням галузевої своєрідності та рис даного виробництва [32, с. 28].

Шкода, що у прикладній діяльності при створенні організаційних структур поради вчених часто пропускають повз вуха, що веде до зовеликого перевантаження лінійних керівників.

Введення стандартів керованості для лінійних керівників: формує науково обґрунтовану базу для точного планування їхньої кількості; творить рівні інтенсивності умов їхньої праці; дає змогу виокремити резерви їх чисельності.

1.3. Класифікація організаційної структури управління сільськогосподарським виробництвом на сучасному етапі

Діяльність у межах соціо-техніко-економічних систем відбувається в результаті взаємодії елементів, що формують та визначають параметри системи. Управління такими утвореннями передбачає пошук оптимальних способів поєднання елементів задля забезпечення найвищої їх продуктивності. Відповідно до цього, визначення місця кожного елемента на даній взаємодії і встановлення взаємозв'язків між ними належить до однієї із найважливіших функцій менеджменту – функції організаційної діяльності.

Сутність цієї функції полягає у формуванні певної системи відносин між окремими підрозділами та працівниками підприємства, що дає змогу їм ефективно співпрацювати і досягати поставлених цілей.

Такий вид управлінської діяльності спрямований на формування структури управління організацією чи окремим підрозділом, встановлення у ній системи зв'язків, послідовностей та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

Метою організаційної діяльності є створення ефективного зв'язку між окремими компонентами системи, щоб вони утворили єдине ціле, і різні зусилля працівників спрямовувалися в одне русло, що давало б можливість досягати поставлених завдань.

Складність цієї функції організування залежить від складності системи (об'єкта управління). Чим більше елементів в системі і чим складніші зв'язки між ними, тим складнішим є управління такими системами. Реалізуючи організаційну функцію в управлінні важливо визначити і належним чином оформити параметри роботи системи та її елементів. Відповідно до цього, кожен елемент матиме своє визначене місце в ієрархії управління, він володітиме достатніми ресурсами та управлінськими повноваженнями задля реалізації власних завдань. Узгодження інтересів підрозділів організації формує основу для координації їхніх зусиль в напрямку досягнення єдиної поставленої мети чи визначеної місії.

Результатом здійснення організаційної функції є:

1. Формування виробничої структури та структури управління організацією
2. Визначення схеми взаємозв'язків між підрозділами.
3. Затвердження положення про роботу відділів та посадових інструкцій.
4. Формування штату працівників організації.

Організаційна діяльність на підприємствах характеризується складними процесами спрямованими на формалізацію відносин, що

визначають ступінь підлеглості, коло обов'язків та права. В процесі організаційної діяльності виокремлюють окремі підрозділи та керівники, на яких покладаються відповідні функції. Для того, щоб здійснення цих функцій було реальним – керівникам надаються повноваження, а також окреслюються обов'язки та відповідальність. Саме тому базою існування будь-якої організації є організаційна структура управління.

Організаційна структура управління (ОСУ) – це впорядкована цілісність тісно пов'язаних елементів, що гарантують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

Структура управління є центральним елементом організаційного механізму, навколо якого відбувається визначення параметрів систем господарювання, їх технічна, економічна, виробнича та соціальна складова, регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійкість системи службових взаємовідносин між ланками підприємства і працівниками апарату управління.

Науково обґрунтована структура є організаційною базою системи управління. У ній закладено об'єктивні передумови обмеження втручання управлінських працівників у виконавчі процеси.

Особливості структури управління можуть бути розкриті при розгляді характеру існуючих лінійних і функціональних зв'язків, що об'єднують різні частини системи в єдину і за допомогою яких відбувається обмін діяльністю між ланками.

Відмінність поєднання форм диференціації функцій та елементів субординації зумовлює формування в підприємствах різних типів структур управління. Усі організаційні структури на сучасному етапі поділяють на такі дві групи: механістичні та органічні.

Механічні (ієрархічні, формальні, бюрократичні, класичні, традиційні) організаційні структури характеризуються жорсткою ієрархією влади, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями відбору кадрів, об'єктивною системою винагороди.



Рис. 1.5. Зв'язок між видами організаційних структур за змістом і за рівнем структуризації

Джерело: [25, с. 40].

Суть лінійної організаційної структури полягає в тому, що кожен виробничий підрозділ очолює керівник, який здійснює всі функції управління. Кожен працівник організації підпорядковується тільки одному керівнику, і зобов'язаний виконувати розпорядження тільки свого безпосереднього начальника. Віддавати накази в обхід безпосереднього керівництва не допускається. На практиці лінійна ОСУ використовується рідко, як правило малими та середніми організаціями, які виробляють однорідну продукцію (рис. 1.6).

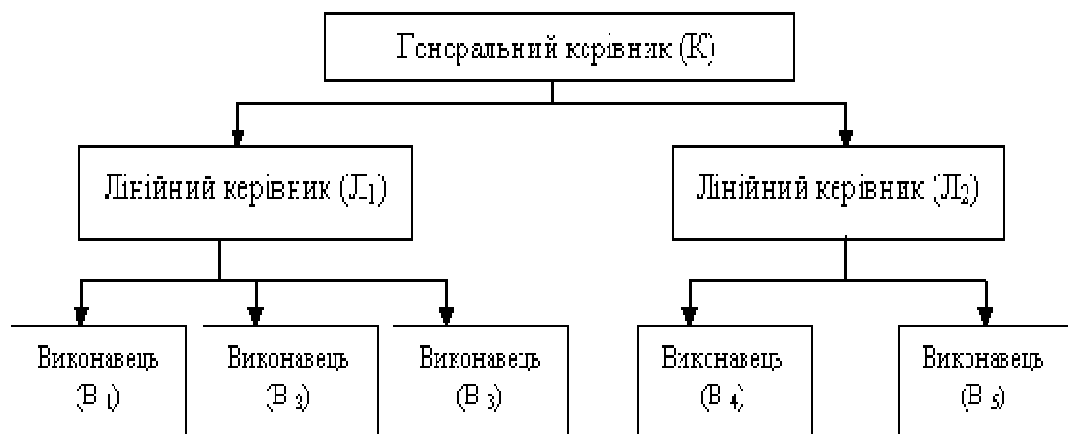


Рис. 1.6. Лінійна організаційна структура управління

Джерело: [17, с. 34].

При функціональній організаційній структурі кожен орган управління або виконавець спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функціях). Виконання вказівок функціонального відділу чи керівника є обов'язковим для виробничих підрозділів (рис. 1.7).

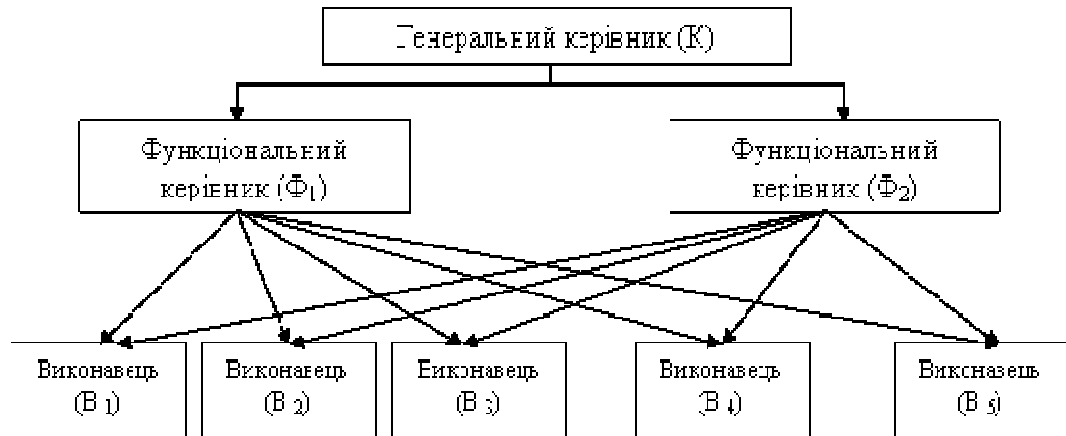


Рис. 1.7. Функціональна організаційна структура управління

Джерело: [12, с. 43].

Така ОСУ придатна для великих одно продуктових, одно ринкових організацій, що працюють у стабільних умовах, головним завданням яких є отримання конкурентних переваг за рахунок мінімізації виробничих витрат.

Лінійно-функціональна структура управління є найпоширенішою на підприємствах, які переходять із категорії малих до категорії середніх чи великих. Ця ОСУ дає змогу організувати управління по лінійних зв'язках (директор – начальник цеху – майстер). При цьому функціональні відділи виконують лише забезпечуючі та обслуговуючі функції, які полягають у кваліфікованому обґрунтуванні управлінських рішень (рис. 1.8).

Дивізійна організаційна структура притаманна для великих організацій, які різко зростають, урізноманітнюючи асортимент продукції, освоюючи нові ринки, забезпечуючи нові потреби споживачів. При цьому виділяються відносно самостійні підрозділи. Проте з боку центральної адміністрації здійснюється жорсткий контроль та координація за діяльністю цих підрозділів (рис. 1.9).

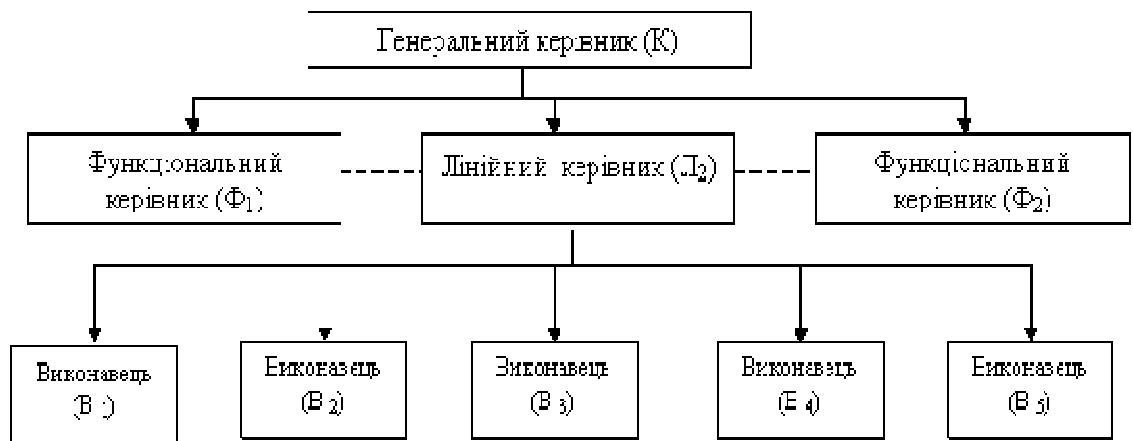


Рис. 1.8. Лінійно-функціональна організаційна структура управління

Джерело: [25, с. 35].

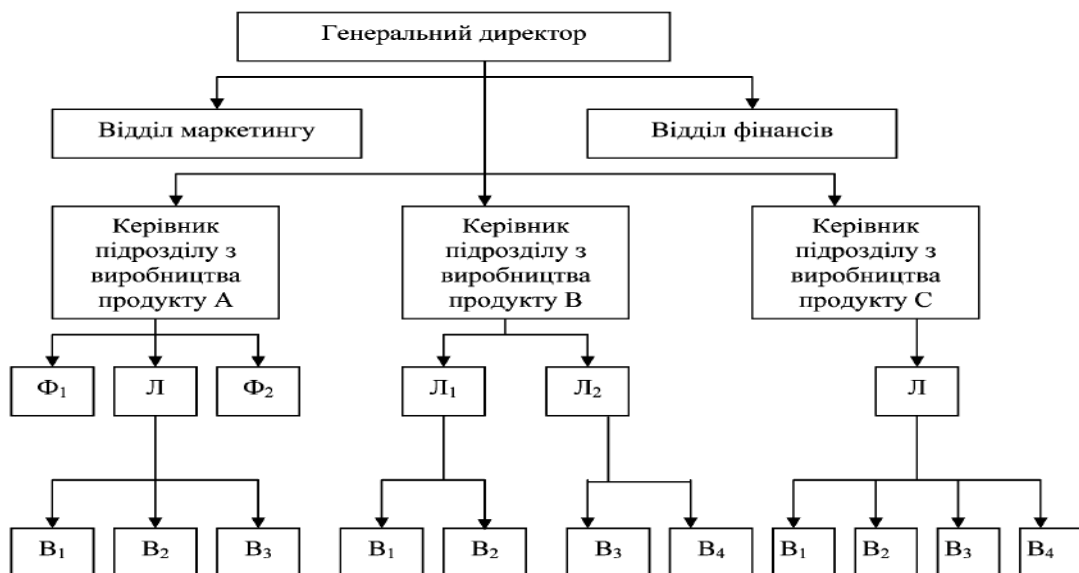


Рис. 1.9. Дивізійна організаційна структура управління

Джерело: [28, с. 50].

Проектно-цільова організаційна структура – застосовується при розробленні організаційних проектів (модернізація виробництва, освоєння нового продукту тощо) (рис. 1.10).

Така організаційна структура є тимчасовою. Суть структури в тому, що спеціалізація здійснюється не за функціональним принципом, вона поєднує багато функцій в межах якогось одного проекту.

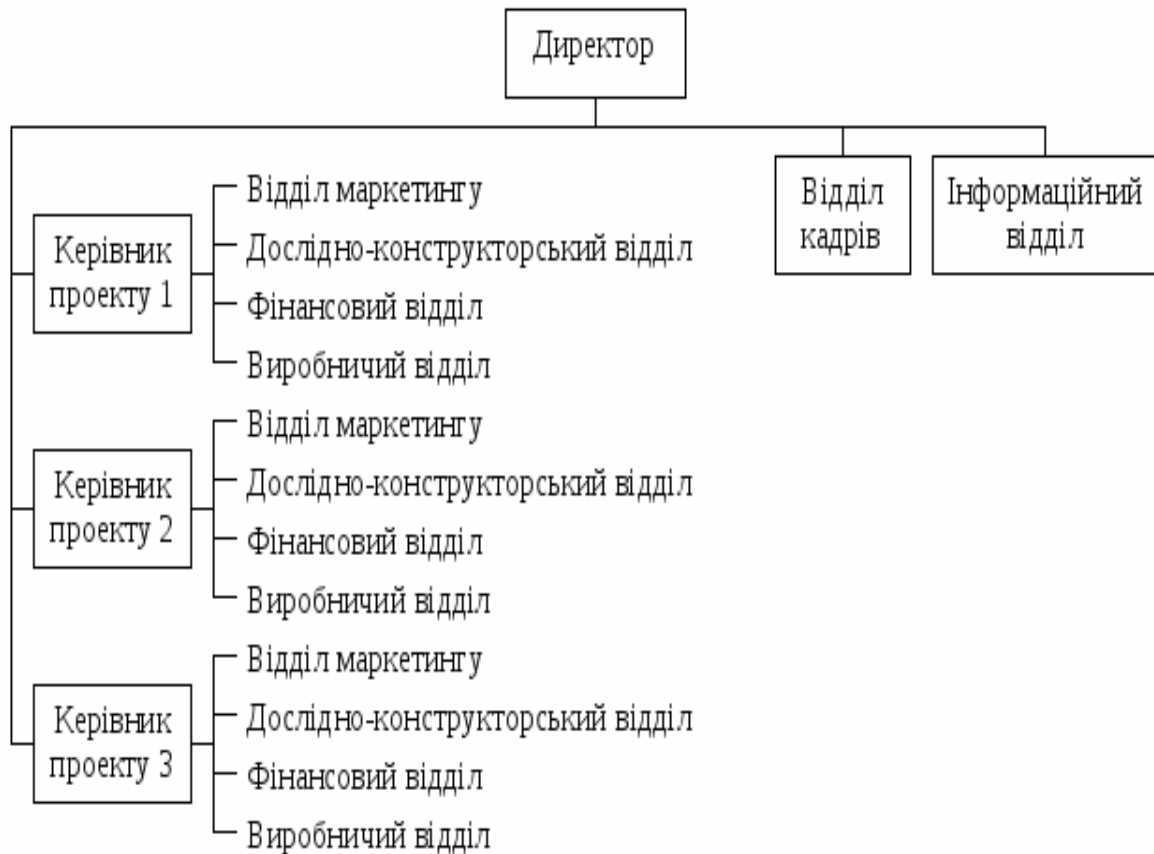


Рис. 1.10. Проектно-цільова організаційна структура управління

Джерело: [34, с. 55].

Матрична організаційна структура – утворюється внаслідок накладання функціональної та проектно-цільової організаційної структури. В такій структурі керівники проектів здійснюють координуючу та управляючу функцію в межах підпорядкованих їм проектів. Функціональні ж керівники здійснюють управління своїми функціями не залежно від приналежності до проекту. Таким чином виникає подвійне підпорядкування, за яким організаційні рішення приймають керівники проекту, а оперативні (якщо вони не суперечать організаційним) – функціональні менеджери (рис. 1.11).

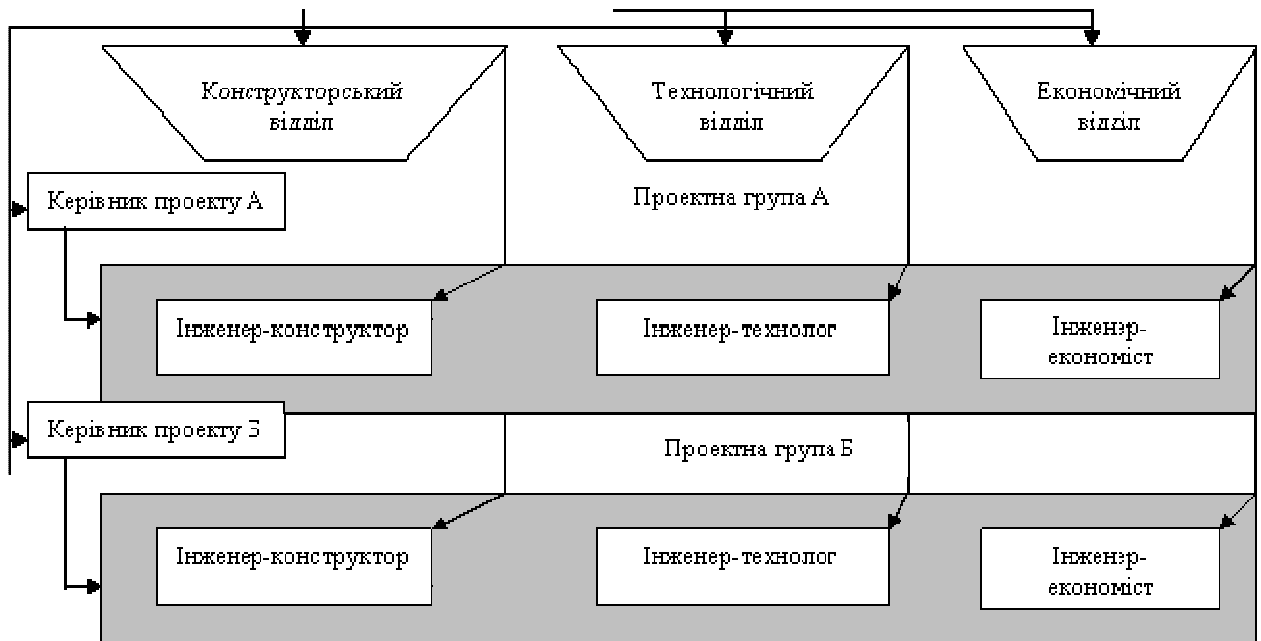


Рис. 1.11. Матрична організаційна структура управління

Джерело: [19, с. 26].

Мережеві організаційні структури – набули особливого поширення останнім часом. Їх поділяють на три групи: внутрішні, стабільні та динамічні.

Таблиця 1.2

Основні переваги і недоліки мережевої структури організації

Переваги		Недоліки
Конкурентоспроможність	на	Відсутність безпосереднього контролю над діяльністю компанії.
Гнучке використання робочої сили.		Можливість небажаної втрати учасників групи (якщо субпідрядник відходить від справ і його підприємство терпить банкрутство).
Висока адаптивність до вимог ринку. Скорочення числа рівнів ієрархії (до 2-3 рівнів) і, відповідно, потреби в управлінському персоналі		Низька лояльність співробітників

Джерело: сформовано автором.

Внутрішні мережі дають змогу використовувати всередині організації принцип вільного підприємництва, який передбачає взаємодію між підрозділами організації на основі ринкових цін.

Стабільні мережі значну частину робіт передають підрядникам, які можуть перебувати поза межами основної компанії. За такою схемою діє багато японських компаній. (Стабільну мережу має і компанія «BMW», майже 50% загальних виробничих витрат якої ідуть підрядникам за виконані роботи. Така форма співпраці має назву аутсорсинг і дає змогу отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників).

В умовах динамізму зовнішнього середовища компанія повинна бути здатна миттєво реагувати на зміни, тому потрібна структура, яку не потрібно було б перебудовувати. Такою структурою є багатовимірна організація.

Таблиця 1.3

Основні переваги і недоліки багатовимірної організації

Переваги	Недоліки
Гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища. Зниження бюрократії та спрощення системи управління. Орієнтація на мету, а не на кошти. Поєднання широкої автономії підрозділів з використанням ефекту синергії на рівні організації	Сама по собі багатовимірність структури не забезпечує ефективності роботи підрозділів. Тенденція до анархії. Боротьба за ресурси всередині організації. Відсутність безпосереднього контролю за підрозділами. Труднощі в реалізації стратегічних проектів

Джерело: сформовано автором.

Основою багатовимірної організації є автономна робоча група (підрозділ), яка реалізує всі три функції: постачання, виробництво, розподіл.

Така група може бути "центром прибутку". Іноді це можуть бути самостійні компанії.

Множинні організаційні структури – формуються у великих організаціях, у яких підрозділи не є однаковими, створювалися не за одним і тим самим організаційним принципом. До таких структур належать холдингові компанії та конгломерати.

Холдингові компанії володіють контрольними пакетами акцій багатьох фірм, які здійснюють різноманітну діяльність. Зважаючи на юридичну

самостійність цих фірм, холдинги в змозі безпосередньо контролювати їх структурну організацію лише при надважливих обставинах.

Конгломерат формується на основі єдиних принципів, але різні умови діяльності вимагають адекватної організаційної структури для кожного підрозділу. Тому конгломерат зазвичай складається зі штаб-квартири, що здійснює загальне керівництво, і багатьох оперативно самостійних, але юридично залежних філій. Для конгломератів притаманна диференціація організаційних структур різних підрозділів.

Формування організаційної структури є надзвичайно важливою і клопіткою працею, пов'язаною із ризиками та невизначеністю. Зважаючи на важливість цієї функції, слід значну увагу приділити визначеним принципам формування ефективних структур, а також дослідити чинники, що впливають на цей процес.

При побудові організаційної структури необхідно дотримуватися певних принципів, основними з яких є наступні:

Структура управління має насамперед відображати цілі та завдання організації, а значить, бути підпорядкованою виробництву та його потребам. Якщо структура не сприятиме досягненню цілей організації, то ефективність всієї системи управління буде доволі низькою.

При формуванні структури слід передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління та окремими працівниками, який забезпечує творчий характер роботи, нормальне навантаження та необхідний рівень спеціалізації. Розумний баланс між формалізацією відносин та відносною їх лібералізацією дозволяє підтримувати відчуття свободи та паралельно забезпечувати своєчасне виконання завдань працівниками організації.

Формування структури управління ґрунтується на визначенні повноважень і відповідальності кожного працівника та органу управління з установленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

Обов'язкове підтримування відповідності між функціями та обов'язками, з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю — з

іншого. Порушення даного принципу може призвести до розбалансування системи організаційних відносин за рахунок втрати мотиваційного та контролюючого механізму діяльності працівників.

Структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке істотно впливає на рішення щодо централізації та децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, рівня самостійності та масштабів контролю менеджерів. Забезпечення такої відповідності підвищує можливості організаційних структур за рахунок швидкого сприйняття її положень колективом.

Важливим кроком при формуванні організаційної структури є визначення її функціональних особливостей, розподілу управлінських функцій, що досягається з допомогою департаментизації (поділу організації на підрозділи). Сама департаментизація може здійснюватися за функціональною (відповідно до виконуваних працівниками функцій), територіальною (відповідно до обслуговуваної території), виробничою, якщо в організації існує велика кількість складних виробничих процесів) та проектною (передбачає створення тимчасових проектних груп) ознакою.

Зовнішнє середовище впливає на структуру організації складністю і мінливістю. Тому організаційна структура має бути гнучкою, щоб забезпечити високу оперативність прийняття управлінських рішень, а отже, кращі адаптаційні властивості фірми.

При формуванні організаційної структури також важливе значення має визначення кількісних характеристик, тобто визначення кількості підрозділів та працівників у них. Це здійснюється таким чином:

По-перше, визначаємо для кожного підрозділу необхідну кількість робочих місць. Вихідними даними для цих розрахунків є загальна трудомісткість виконання робіт у межах підрозділу за фіксований проміжок часу (найчастіше за рік).

По-друге, встановлюємо розділ ефективного фонду робочого часу одного працівника, з урахуванням нормованих перерв у роботі.

По-третє, розраховуємо необхідну кількість робочих місць на кожній операції технологічного процесу і загалом у підрозділі, який здійснюють діленням загальної трудомісткості виконання встановленого обсягу робіт на ефективний фонд робочого часу одного працівника.

По-четверте, визначаємо норми керованості – допустиму кількість виконавців, що можуть підпорядковуватися одному керівнику, рівень якої залежить від багатьох факторів.

Аналіз досвіду побудови організаційних структур показує, що формування управлінських підрозділів перебуває під істотним впливом зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Процес модифікації організаційних структур управління розвивається по ряду конкретних напрямків. В якості основних можна виділити наступні.

1. Здійснення децентралізації виробничих і збутових операцій.

З цією метою в рамках найбільших компаній вже створені або створюються напіваавтономні або автономні відділення, що повністю відповідають за прибутки і збитки

2. Експансія, пошук нових ринків і диверсифікація операцій.

Цей напрямок реалізується через створення в рамках великих компаній, зорієнтованих на виробництво і самостійне просування на ринках нових виробів та технологій і діють на принципах "ризикованого фінансування".

3. Дебюрократизація, постійне підвищення творчої та виробничої віддачі персоналу.

Для цього вживаються найрізноманітніші заходи, включаючи розподіл акцій серед персоналу і освіта підприємств, що перебувають у колективній власності їхніх працівників.

В теперішніх умовах необхідні не тільки зовсім нові для нашої країни форми організації, не тільки докорінно відмінні методи управління, але і перехідні режими діяльності, поетапна трансформація одних структур в інші. Для того щоб всебічно врахувати як внутрішні особливості організацій, так і динамічно змінні зовнішні обставини, а також складаються прогресивні

тенденції, необхідно використовувати системний підхід до формування та реорганізації підприємств [30, с. 23].

Системність підходу до формування організаційної структури виявляється в наступному:

- не випустити з уваги жодну з управлінських задач, без рішення яких реалізація цілей виявиться неповною;
- виявляти і взаємозв'язувати стосовно до цих завдань систему функцій, прав і відповідальності по вертикалі управління;
- досліджувати і організаційно оформити всі зв'язки і відносини по горизонталі управління, тобто з координації діяльності різних ланок і органів управління при виконанні загальних поточних завдань і реалізації перспективних міжфункціональних програм;
- знаходження оптимального для даних умов співвідношення централізації і децентралізації в управлінні.

Все це вимагає ретельно розробленої поетапної процедури проектування структур, детального аналізу і визначення системи цілей, продуманого виділення організаційних підрозділів і форм їх координації, розробки відповідних документів.

Висновки до I розділу

1. Управління як функція менеджменту – це насамперед процес делегування влади, що вважається найскладнішою частиною менеджменту, особливо на невеликих аграрних підприємствах. Усі працівники повинні знати свою відповідальність, тобто коли вони можуть приймати виробничі рішення самостійно, а коли ці рішення має приймати хтось інший. Від знань, умінь й мистецтва менеджера в побудові управління на підприємстві залежить успіх будь-якої роботи

2. Визначення кількісних значень норми керованості в кожній конкретній організації має здійснюватися на основі аналізу усіх впливаючих на неї факторів з урахуванням галузевої специфіки і особливостей даного виробництва. На жаль, у практичній діяльності при побудові організаційних структур рекомендації вчених нерідко ігнорують, що призводить до надмірної завантаження лінійних керівників. Запровадження норм керованості для лінійних керівників: створює науково обґрунтовану базу для правильного планування їх чисельності; створює рівні по напруженості умови їх праці; дозволяє виявити резерви їх чисельності.

3. У сучасних умовах потрібні не тільки принципово нові для нашої країни форми організації, не тільки докорінно відмінні методи управління, але і перехідні режими діяльності, поетапна трансформація одних структур в інші. Для того щоб всебічно врахувати як внутрішні особливості організацій, так і динамічно змінні зовнішні обставини, а також складаються прогресивні тенденції, необхідно використовувати системний підхід до формування та реорганізації підприємств.

РОЗДІЛ 2.**АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ В ПРАТ
“РАЙЗ-МАКСИМКО” ЧОРТКІВСЬКОГО РАЙОНУ
ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ****2.1. Організаційно-економічна характеристика
об’єкта дослідження**

Приватне Акціонерне Товариство «Райз-Максимко» є сільськогосподарським підприємством, що займається вирощуванням зернових, технічних і інших культур, тваринництвом, оптовою торгівлею продовольчими товарами.

ПрАТ “Райз-Максимко” веде господарську та виробничу діяльність по всіх напрямках, що не заборонені діючим законодавством.

ПрАТ “Райз-Максимко” самостійно визначає облікову політику; розробляє систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, звітності і контролю господарських операцій, визначає права працівників на підписання бухгалтерських документів; затверджує правила документообігу і технологію обробки облікової інформації.

Підприємство старається розширити свої можливості, окреслює можливості піднесення, планує та реалізує свою діяльність зважаючи на попит на продукцію що воно виготовляє, виходячи з проблем гарантування розвитку. Базою планів “Райз-Максимко” є цілі, що поставлені перед ПрАТ, та договори/контракти, складені на здійснення будь-яких робіт та послуг із споживачами, замовниками, постачальниками. Господарські відносини ПрАТ з партнерами в сферах діяльності формуються на основі договору.

“Райз-Максимко” має досить складну історію створення. Підприємство переживало злети і занепади та багато реорганізацій.

Приватне Акціонерне Товариство «Райз-Максимко» було засноване 26 травня 1999 р. Підприємство розташовано за адресою: Тернопільська область, Чортківський район, селище Нагірянкa, вул. Виробнича, буд. 4., поштовий індекс – 48543.

У Чортківському районі, а саме в селищі Нагірянкa розвинені автомобільний та залізничний види транспорту. У селищі Нагірянкa розташована залізнодорожна станція Ягільниця. Провідне місце займає автомобільний транспорт. Це пов'язано з тим, що він є найбільш маневровим і здійснює перевезення на невеликі відстані, тобто в межах свого краю.

Міжнародна автомагістраль E85 (Доманове (пункт перетину білорусько-українського кордону) – Ковель – Чернівці – Мамалига) (пункт перетину українсько-молдовського кордону) проходить через Регулярним сполученням охоплено 95% населених пунктів Чортківського району. На 12 лініях регулярного сполучення курсує 20 автобусів.

Відстань від селища до районного центру шосейною дорогою становить 10 км.

ПрАТ «Райз-Максимко» займається такими видами діяльності, як:

- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- Розведення великої рогатої худоби молочних порід;
- Розведення іншої великої рогатої худоби;
- Розведення свиней;
- Розведення свійської птиці.

Підприємство також отримало ліцензії (дозволи) на такі окремі види діяльності:

- торгівля пестицидами та агрохімікатами (тільки регуляторами росту);
- надання послуг з перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом відповідно до видів робіт визначених законом України "про автомобільний транспорт"

- виробництво, зберігання і реалізація племінних (генетичних) ресурсів, проведення генетичної експертизи походження та аномалій тварин;
- розроблення, виробництво, виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, пересилання, ввезення, вивезення, відпуск, знищення, психотропних речовин і прекурсорів.

ПрАТ «Райз-Максимко» – підприємство, яке вирощує такі культури:

- зернові культури (ячмінь, пшениця, гречка);
- бобові культури (горох, квасоля);
- насіння олійних культур (соняшник, ріпак, льон).

ПрАТ «Райз-Максимко» веде аграрно-промислову діяльність по всіх напрямках, що не є поза законом. Підприємство несе відповідальність за екологічну чистоту виробленої ним продукції.

Аграрне підприємство являється юридичною особою, має роздільне майно, не підпорядкований та зведений баланс, поточний, валютний та інші рахунки в українських і іноземних банках, печатку, штамп з своїм найменуванням українською мовою.

В своїй діяльності підприємство дотримується діючого законодавства України та свого статуту, який розроблено на підставі Цивільного і Господарського кодексів України, Законів «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери і фондовий ринок», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом», «Про цінні папери та фондовий ринок»; «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»; іншими Законами України, а також внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими локальними нормативними актами.

Основні засади роботи ПрАТ «Райз-Максимко», які являються підставою його благополуччя та дають змогу з переконаністю глядіти в майбутнє, – це найкраща якість виготовленої продукції, досить високий

рівень кваліфікації працівників, індивідуальний підхід до кожного клієнта, певність і гарантії.

Підприємство на свій розсуд окреслює перспективи розвитку, планує та реалізує свою діяльність, беручи до уваги попит на продукцію, що воно виробляє, виходячи з проблем забезпечення розвитку. Основу планів становлять завдання, поставлені перед підприємством, та договори/контракти, укладені на виконання будь-яких робіт та послуг із споживачами, замовниками, постачальниками. Господарські відносини підприємства з партнерами в сферах діяльності формуються на основі договору. Аграрне підприємство вільне у виборі предмету договору, визначенні обов'язків та умов господарських взаємовідносин.

ПрАТ “Райз-Максимко” славиться своїм кінним заводом, посівними площами та великим забезпеченням сільськогосподарською технікою. Щороку товариство влаштовує показові кінні змагання та виступи. Досить часто підприємство продає селекційні породи коней у такі країни як Сполучені Штати Америки, Німеччина, Австрія, Франція, Італія. В основному співпрацює з країнами Європи.

Щодо посівних площ, то зазвичай там висівають кукурудзу, овес, гречку, сою, соняшник. Компанія також займається продажем насіння. В продуктивній лінійці – високоякісні сорти і гібриди від кращих світових та європейських селекційних компаній: Monsanto (кукурудза), Pioneer (кукурудза, соняшник), Euralis, Novi Sad, Maisadour, Oseva, RWA (кукурудза й соняшник) та інші.

Також “Райз-Максимко” замається реалізацією як мінеральних, зокрема азотних, калійних, комплексних добрив, так і спеціальних.

Компанія “Райз-Максимко” не забуває про екологію в умовах існування в чітких правових рамках, встановлених чинним законодавством України, тому забезпечує усі необхідні заходи по охороні довкілля.

Підприємство основну частину виробленої продукції реалізує переробним підприємствам, на ринку та за іншими каналами. Діяльність

товариства, спрямована на виробництво і реалізацію сільгосппродукції. Господарство займається не лише рослинництвом, а й тваринництвом.

Детальну характеристику фінансово-економічних показників підприємства можна побачити в нижченаведеній таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності

ПрАТ «Райз-Максимко» за 2013-2015 роки, тис. грн.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2013	2014	2015	2014	2015
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	401,638	425,610	854,131	6,0	100,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	198,113	302,418	650,197	52,6	115,0
Валовий прибуток/ збиток	203,525	123,191	203,934	-39,5	65,5
Інші операційні доходи	75,712	55,112	42,216	-27,2	-23,4
Адміністративні витрати,	12,866	16,096	24,434	25,1	51,8
Витрати на збут	23,807	52,510	69,371	120,6	32,1
Інші операційні витрати	18,397	119,273	80,666	548,3	-32,4
Фінансові результати від операційної діяльності, прибуток (збиток)	224,166	9,576	71,679	-104,3	648,5
Чистий прибуток (збиток)	218,342	61,389	91,663	-128,1	249,3
Необоротні активи	141,706	315,469	240,398	122,6	-23,8
Оборотні активи	898,277	1,044,681	1,460,792	16,3	39,8
Статутний капітал	36,449	36,449	36,449	0,0	0,0
Додатковий капітал	2,725	2,725	2,725	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	658,926	597,536	689,200	-9,3	15,3
Поточні зобов'язання та забезпечення	340,027	722,221	892,937	112,4	23,6

Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Райз-Максимко».

Порівнюючи діяльність підприємства за 2013-2015 роки можна побачити, що в 2014 році відбулось несуттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції у 6% в порівнянні з 2013, а в 2015 році цей показник виріс вдвічі і склав 854131 тис. грн. Також і зросла собівартість реалізованої продукції на 52,6% у 2014 році, та на 115% у 2015 році.

В 2014 році підприємство отримало збиток в сумі 61389 тис. грн. але вже в 2015 році чистий прибуток ПрАТ «Райз-Максимко» склав 91663 тис. грн.

В 2014 році порівняно з 2013 роком необоротні активи збільшилися на 122%, а в 2015 – зменшилися на 24%, при цьому оборотні активи постійно збільшувалися на 16,3% та 39,8% відповідно, що є позитивним явищем для підприємства. Як бачимо, статутний та додатковий капітал підприємства залишилися незмінними, але нерозподілений прибуток в 2014 році зменшився на 9,3%, а в 2015 – зріс на 15,3% в порівнянні попереднім періодом. На 112,4% зросла сума поточних зобов'язань та забезпечень підприємства в 2014 році, та на 23,6% у 2015 році.

За основними фінансово-економічними показниками можна стверджувати, що підприємство розвивається, адже товарний відпуск продукції зростає з кожним роком, у 2015 порівняно з 2013 роком відпускається продукції трохи більше ніж у 2 рази більше (рис. 2.1).

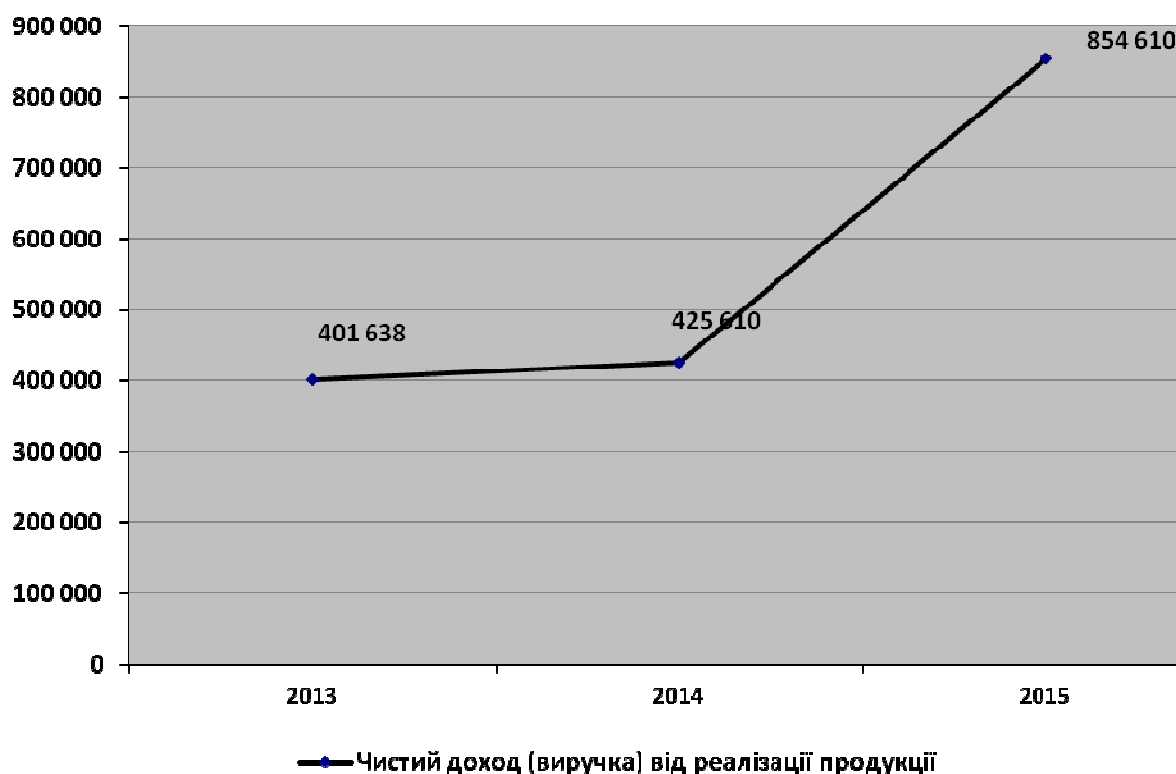


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції

ПрАТ «Райз-Максимко», тис. грн.

Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Райз-Максимко».

На відміну від доходу, собівартість зростала більш швидкими темпами протягом кожного року за останні 3 роки з 2013 по 2015 рр. (рис. 2.2). Найбільшого зростання вона досягла у 2015 році, коли зросла на 115%.

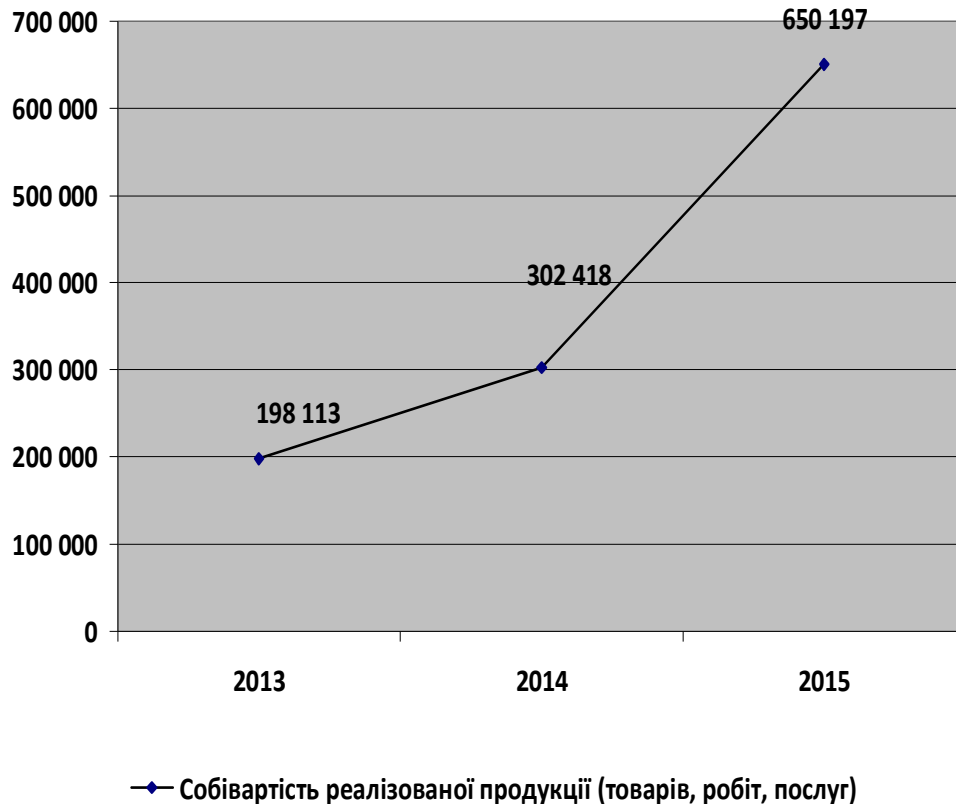


Рис. 2.2. Динаміка собівартості продукції підприємства, тис. грн.

Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Райз-Максимко».

На рис. 2.3 зображено динаміку валового, операційного та чистого прибутку (збитку) ПрАТ «Райз-Максимко» за 2013-2015 роки. Незважаючи на те, що доходи підприємства зростали у 2014 та 2015 роках, чистий прибуток не завжди був тотожним до них. В основному на нього впливали адміністративні витрати, витрати на збут, та інші операційні витрати, що призводили до зниження прибутку.

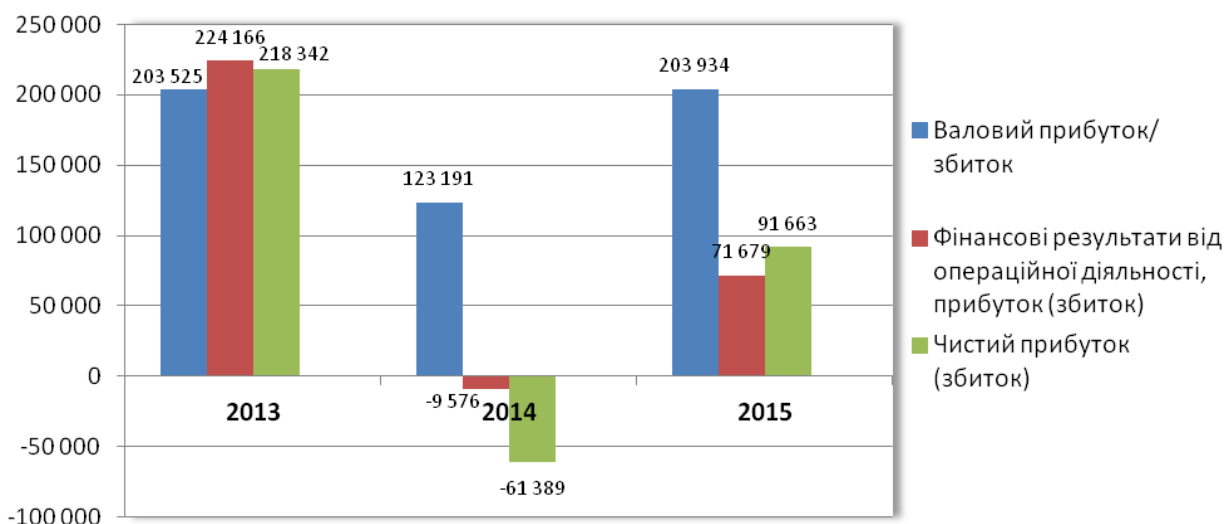


Рис. 2.3. Прибуток ПрАТ «Райз-Максимко» за 2013-2015 рр., тис. грн.

Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Райз-Максимко».

Отже, можна стверджувати, що підприємство не завжди отримує прибуток в результаті своєї діяльності. Як видно, в 2014 році підприємство отримало збиток, але вже у 2015 році воно знову отримало прибуток у сумі 91663 тис. грн.

До внутрішнього середовища товариства належать такі основні елементи: ціль, структура, завдання, технологія, персонал. Їх поєднання дає можливість господарству ефективно працювати над реалізацією обраної стратегії, досягнення потрібного результату діяльності. На жаль, взаємозв'язок внутрішніх чинників в господарстві потребує значного доопрацювання, що викликано недостатньою керованістю та координованістю кожного з них в загальному управлінському процесі.

В умовах ринкового товарного виробництва функціонування господарства без фінансових ресурсів не видається можливим. Зважаючи на це особливої уваги набуває аналіз фінансового стану товариства, структури основних та оборотних фондів, руху фінансів. Структура основних та оборотних фондів приватного акціонерного товариства «Райз-Максимко» наведена в таблиці 2.2.

**Структура основних і оборотних засобів в
ПрАТ «Райз-Максимко» за 2015 р.**

Показник	Наявність основних та оборотних фондів, тис. грн.			Частка основних та оборотних фондів, %
	на кінець року	на початок року	середньо-річна	
Вартість фондів, в т.ч.:	1564352	1918622	1741487	100,00
ОСНОВНИХ всього:	315467	240397	277932	15,96
Нематеріальні активи	678	617	647,5	0,04
Основні засоби	95330	89122	92226	5,30
Довгострокові біологічні активи	7436	10326	8881	0,51
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	79179	10 314	44746,5	2,57
інші фінансові інвестиції	2821	0	1410,5	0,08
Довгострокова дебіторська заборгованість	130000	130000	130000	7,46
Відстрочені податкові активи	0	0	0	0,00
Інші необоротні активи	23	18	20,5	0,00
ОБОРОТНИХ всього:	1248885	1678225	1463555	84,04
Запаси	214377	211881	213129	12,24
Виробничі запаси	28063	116363	72213	4,15
Готова продукція	184058	93637	138847,5	7,97
Товари	2255	1880	2067,5	0,12
Поточні біологічні активи	28711	20156	24433,5	1,40
Векселі одержані	27	27	27	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	214619	268433	241526	13,87
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	234284	108094	171189	9,83
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	842352	421176	24,18
Гроші та їх еквіваленти	1621	6104	3862,5	0,22
Готівка	6	9	7,5	0,00
Рахунки в банках	1615	6094	3854,5	0,22
Інші оборотні активи	339249	3195	171222	9,83

Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Райз-Максимко».

Як бачимо з даної таблиці, частка оборотних фондів є значно більшою за частку основних виробничих фондів – 84 % та 16 % відповідно. При чому найбільшу частку основних фондів складає довгострокова дебіторська заборгованість, а найбільшу частку оборотних фондів – інша поточна

дебіторська заборгованість – 24,18 % від загального обсягу основних та оборотних фондів.

Аналізуючи динаміку наявності та використання основних та оборотних засобів, можна зробити висновки, що підприємство поступово зменшує вартість своїх основних та оборотних фондів, при цьому чистий прибуток підприємства суттєво зріс за останній рік. Таким чином підприємство отримуючи більший прибуток підвищує рентабельність своїх необоротних та оборотних активів

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові та матеріальні внески засновників.
- доходи, одержані від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності.
- доходи від цінних паперів.
- кредити банків та інших кредиторів.
- капітальні вкладення і дотації з бюджетів.
- надходження від роздержавлення і приватизації власності.
- придбання майна іншого підприємства, організації.
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян.
- інші джерела, не заборонені законодавчими актами України.

Прибуток товариства утворюється з надходжень від усіх видів діяльності після покриття матеріальних і прирівняних витрат а також витрат на оплату праці. З прибутку до оподаткування до бюджету вносяться передбачені законодавством податки та інші платежі. Чистий прибуток, одержаний після здійснення зазначених платежів, залишається у повному розпорядженні підприємства. Воно самостійно визначає форми і розміри оплати праці учасників та найманих працівників. Проте, заробітна плата не може бути нижчою за встановлений державою її мінімальний рівень.

ПрАТ «Райз-Максимко» добре забезпечене земельним фондом, майже вся земельна площа зайнята сільськогосподарськими угіддями.

Динаміка землекористування ПрАТ «Райз-Максимко» наведено в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Динаміка землекористування ПрАТ «Райз-Максимко» за 2013-2015 рр.

Назва угідь	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2015 р. до 2013 р., +/-
Сільськогосподарські угіддя	812	988	1019	207,0
у тому числі: рілля	801	977	1011	206,8
пасовища	11	11	8	3

Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Райз-Максимко».

Як бачимо з таблиці, за останні 3 роки відбувся значний приріст сільськогосподарських угідь, зокрема ріллі в ПрАТ «Райз-Максимко». Так, у порівнянні із 2013 роком зростання становило 207 га, у порівнянні із 2014 р. – 31 га. Нарощення обсягів землекористування господарством пояснюється хорошими показниками діяльності, і, відповідно, належним дотриманням умов договорів оренди землі, що проявляється в своєчасній сплаті вартості оренди у комбінованій формі – 50% - у грошовій, 50% у натуральній.

Таким чином, ПрАТ «Райз-Максимко» - це одне із великих аграрних формувань Тернопільської області, що славиться розведенням великої рогатої худоби та буйволів свиней, птиці, кіз та ін., вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур та торгівлею пестицидами і добривами.

Підприємство не завжди отримувало прибуток в результаті своєї діяльності. В 2014 році підприємство отримало збиток, але вже у 2015 році воно знову отримало прибуток. Збитковість можна пояснити економічною і політичною ситуацією в державі.

2.2. Оцінка і аналіз впливу структури управління виробництвом на виробничо-фінансову діяльність підприємства

Значущим елементом механізму господарювання є створення ефективного організаційного механізму на всіх рівнях системи управління. Центральним елементом організаційного механізму на рівні господарювання є організаційна структура господарства і структура управління.

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

Є список факторів, що мають вплив на організаційну структуру, до них входять: величина, концепція та спеціалізація виробництва; рівень кваліфікації працівників; присутність у господарстві високопродуктивної техніки; природнокліматичні умови і т.д.

Організаційна перебудова структури господарства - це цілісність підрозділів основного, допоміжного виробництва, обслуговуючих підрозділів і підрозділів соціального побуту.

Організаційна структура включає в себе об'єкти основного виробництва, обслуговуючі підрозділи та соціальні виробництва.

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічне, економічне, виробниче, соціальне) регламентуються внутрішньовиробничі зв'язки і досягається стійка система службових відносин між структурними підрозділами і працівниками апарату управління.

Структура управління – впорядкований комплекс пов'язаних між собою елементів систем, що визначає поділ праці і службових зв'язків між працівниками апарату управління з підготовки і прийняття, реалізації управлінських рішень.

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

На рисунку 2.4 зображена організаційна структура Нагірянська філія ПрАТ “Райз-Максимко”.

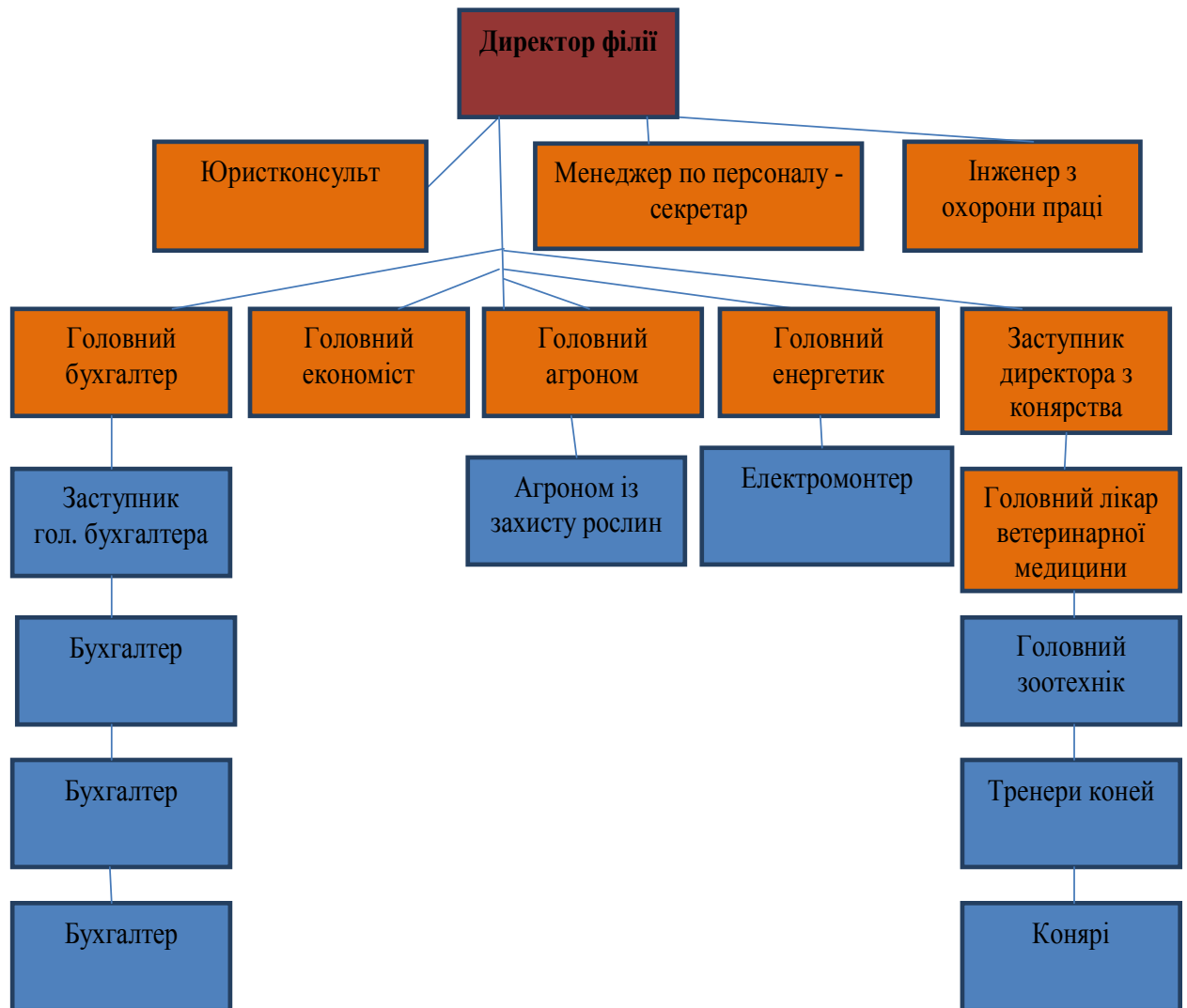


Рис. 2.4. «Організаційна структура Нагірянська філія

ПрАТ “Райз-Максимко”»

Джерело: Сформовано автором.

Організаційно-правова форма господарювання Нагірянської філії ПрАТ “Райз-Максимко” дозволяє йому реалізовувати усі переваги приватної форми власності, і, одночасно забезпечувати досить високу ефективність використання великого майнового комплексу.

Очолює підприємство директор філії, якому підпорядковуються функціональні керівники. Директор філії несе особисту відповідальність за

діяльність підприємства, реалізацію політики і рішень, які приймаються керівництвом. За кожним функціональним керівником закріплюються конкретні керівні функції. Функціональні керівники узгоджують прийняття рішень з відповідними працівниками, проводять оперативну роботу, коригують рішення і підпорядковуються директору філії.

Менеджер з персоналу: організовує роботу із забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства, установи, організації та конкретних напрямів кадрової політики з метою найефективнішого використання, оновлення та поповнення персоналу; забезпечує роботу з укомплектування підприємства працівниками потрібних професій; безпосередньо бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами.

Інженер з охорони праці: здійснює контроль за дотриманням у підрозділах підприємства чинного законодавства; розробляє проекти планів щодо поліпшення умов і охорони праці, зміцнення здоров'я працівників; бере участь у впровадженні заходів щодо створення безпечних і здорових умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку.

Головному бухгалтерові підпорядковані функції бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу стану підприємства.

Основними обов'язками головного агронома є планування та розробка: кропінг план, план культивуації, дотримання норм і внесень, вказаних у технологічній карті, доведення вказівок до підзвітного персоналу щодо виду та якісно-кількісних показників виробничого процесу.

Юрисконсульт повинен володіти знаннями щодо чинного законодавства; - постанови, розпорядження, накази, методичні, нормативні та інші керівні матеріали, які стосуються правової діяльності підприємства; - порядок укладання оформлення господарських договорів, основи організації праці, виробництва і управління.

Головний економіст: керує науково-економічним та організаційно-економічним забезпеченням діяльності підприємства; розробляє і організує

впровадження заходів щодо підвищення продуктивності, ефективності та рентабельності виробництва, досягнення ефективних результатів за умов раціоналізації витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; координує діяльність економічних підрозділів підприємства щодо складання перспективних планів.

Головний енергетик керує науково-технічною та технологічною підготовкою енергозабезпечення підприємства; організовує технічно правильну експлуатацію і своєчасний ремонт устаткування та енергосистем, контроль за раціональними витратами енергетичних ресурсів на підприємстві.

Оскільки Нагірянська філія ПрАТ “Райз-Максимко” спеціалізується як на рослинництві, так і на тваринництві, зокрема конярстві, то на даному підприємстві є специфічні посади, не притаманні іншим аграрним підприємствам. До таких посад можна віднести заступник директора з конярства, головний лікар ветеринарної медицини, головний зоотехнік, тренери коней, конярі.

Заступник директора з конярства складає розпорядок дня, раціони годівлі і баланси кормів. Організовує племінну роботу, спрямовану на поліпшення порідних якостей і продуктивності худоби та птиці, бере участь у складанні та проведенні ветеринарно-профілактичних та лікувальних заходів

Головний лікар ветеринарної медицини повинен забезпечувати виконання планових завдань по виробництву продукції тваринництва і вирощуванню племінного молодняку, підвищувати економічну ефективність галузі; забезпечувати виконання графіків приросту живої маси тварин на дорощуванні та відгодівлі.

Отже, організаційна структура управління має велике значення для ефективної діяльності Нагірянської філії ПрАТ “Райз-Максимко”. І тому головне завдання: сформувати її найбільш раціонально. На процес формування структури управління діє велика кількість факторів. Однак

найперше слід виділити три: розмір підприємства, форму виробничо-господарської діяльності, вид діяльності.

Загалом на підприємстві в даний період працює 50 людей. Проте у весняно-осінній період товариство наймає тимчасових працівників для роботи у полі. Кількість тимчасово найманих працівників часто перевищує кількісний склад постійно працюючих удвічі, а інколи й утричі.

Основні цілі та завдання підприємства фіксуються в нормативних документах і визначають стратегію розвитку підприємства, а також його оперативні цілі. Стратегічні цілі підприємства полягають у забезпеченні повного використання потужностей, збільшення частки продукції виробництва, розширення її асортименту.

Раніше вважалося, що структура буде ідеальною, якщо чітко розподілити права й обов'язки на всіх рівнях управління, детально регламентувати завдання структурних підрозділів і завдання конкретних працівників, якщо реалізація управлінської діяльності здійснюється згідно з формальними правилами й інструкціями, а працівники організації - висококваліфіковані спеціалісти, що керуються у своїй роботі інтересами справи.

Життя свідчить про недостатність цих умов, бо не можна нехтувати впливом на підприємство зовнішнього середовища. На практиці виникають різноманітні виробничо-господарські ситуації, які неможливо передбачити, а отже, регламентувати й формалізувати. В умовах формування розвинутих ринкових відносин організаційна структура управління має бути спрямована на стимулювання робітників, трудового колективу, створення сприятливих умов для досягнення кінцевих цілей підприємства.

Вона повинна також враховувати можливі зміни виробничо-господарської ситуації. До числа ситуаційних факторів належать: зміна технології та обсягу виробництва, орієнтація на нововведення, характер і важливість завдань, які розв'язуються, система організації виробництва і її забезпечення тощо.

Важливим фактором є нововведення. Чим стабільніші умови господарювання і менша потреба в новаторстві, тим більше переваг мають лінійно-функціональні структури. І навпаки, чим частіше здійснюється оновлення продукції, чим різноманітніші й мінливіші умови виробництва, тим глибшими й оперативнішими повинні бути організаційні структури управління та менш регламентованими і формалізованими взаємовідносини між елементами структури управління.

Загальні властивості спроектованої організаційної структури управління повинні забезпечувати і регламентувати:

- повну відповідальність кожного управлінського органу за виконання поставленого перед ним завдання;
- комплексність, взаємозв'язаність усіх функцій управління, які стосуються виконання кожного поставленого завдання як по вертикалі, так і по горизонталі;
- найефективніший поділ і кооперація праці між ланками і рівнями апарату управління з огляду виконуваних функцій;
- концентрацію прав і обов'язків при виконанні кожного конкретного управлінського завдання за рахунок раціонального перерозподілу повноважень на кожному рівні управління по горизонталі і делегування повноважень по вертикалі вниз.

Для того щоб задовольнити всі перелічені вимоги, необхідно сформувати комбіновану структуру, виходячи з умов функціонування конкретного об'єкта. З урахуванням цього можна формувати нові структури управління, вимоги до формування організаційної структури управління, ефективність організаційної структури управління, яка в кінцевому підсумку виявляється в успішному (рентабельному) функціонуванні підприємства, може бути досягнута за умови, що при її формуванні дотримуються таких вимог:

- чітко формулюється мета підприємства;

- досягається максимальна простота структури. Чим простіше й чіткіше побудована структура, тим легше персоналу зрозуміти своє місце в ній, пристосуватися до даної форми управління: і брати активну участь у реалізації цілей підприємства;
- забезпечується, чітка передача, інформації і відповідний зворотний зв'язок;
- встановлюється єдина підлеглисть. Одержання наказу або розпорядження тільки від одного начальника – необхідна умова єдності дій, координації сил, поєднання зусиль. Подвійне командування не тільки зайве, а й шкідливе;
- обмежується кількість підлеглих. Норма управління визначається діапазоном контролю, який залежить від; типу виробництва, його складності;
- обмежується кількість ланок управління: чим їх більше, тим довше йде інформація знизу вверху і розпорядження зверху вниз, чим більше можливостей перекручування їх у процесі передачі;
- чітко розрізняються і координуються функції лінійного керівництва і функціональних служб;
- вищим керівництвом координується відповідальність служб.

Для забезпечення координації відповідальності на підприємстві потрібно регулярно аналізувати такі фактори:

- взаємозв'язки основних елементів діючих систем управління, планування, комерційний розрахунок і стимулювання; поділ праці за досягнутого рівня концентрації,
- спеціалізації і комбінування виробництва в об'єднанні (підприємстві);
- зміну коопераційних зв'язків, включення і виділення виробничих ланок; умови збуту та ресурсне забезпечення; функції управління об'єднанням (підприємством);

- структуру виробів і виробництва (наприклад, повне використання сировини і матеріалів, зміна кон'юнктури ринку збуту), враховуючи допоміжне виробництво;
- технологію виробництва; управління процесом оновлення виробництва; суб'єктивні умови управління; використання засобів раціоналізації процесу управління.

На основі результатів аналізу цих факторів переглядаються структура, функції управління і створюються передумови для безпосередньої перебудови організаційної структури управління.

У процесі вдосконалення організаційної структури управління важливого значення набуває своєчасне реагування на якісні зміни процесу виробництва. Це потребує проведення систематичного аналізу і прийняття на основі його результатів відповідних рішень. Всі організаційні рішення призначені забезпечити гнучкість форм управління і, природно, виробництва.

Сьогодні простежується тенденція до формування на великих і середніх підприємствах чотириступінчатої, а на малих - триступінчатої організаційної структури управління.

Перша включає такі рівні управління: 1) директор, 2) функціональний керівник (заступник директора), 3) начальник цеху, 4) начальник зміни (керівник групи, майстер); друга: 1) директор, 2) начальник цеху, 3) начальник зміни (керівник групи, майстер).

Таким чином, ознайомившись із організаційною структурою Нагірянської філії ПрАТ "Райз-Максимко" можна зробити висновки про те, що взаємозв'язки із директором та підлеглими чітко налагоджені та функціонують на найвищому рівні, а у посадових інструкціях працівників можна знайти конкретний розподіл повноважень, обов'язки та права працівників, а також міру відповідальності за не виконання покладених на них завдань.

2.3. Економічна ефективність виробництва в господарській структурі підприємства

Функціонування агропродовольчих підприємств в умовах ринку – сильно залежить від результатів виробничо-господарської діяльності. Залежно від економічного змісту і цільового призначення цих результатів розрізняють такі види їх: валова продукція, товарна продукція, кінцева продукція, чиста продукція і прибуток.

Валова продукція сільського господарства – це первісний результат взаємодії факторів виробництва, матеріальна і вартісна основа інших кінцевих результатів, що в натуральній формі представлений всіма виробленими протягом року первинними продуктами рослинництва і тваринництва, а у вартісній – оцінений за порівнянними цінами відповідного року.

Визначення розміру валової продукції сільського господарства у натуральній формі необхідне для: оцінки розмірів натуральних фондів з погляду їх достатності для задоволення потреб населення і переробної промисловості в окремих видах сировини; визначення обсягу перевезень і зберігання продукції, потреби в транспортних засобах і складських приміщеннях; обґрунтування потреб підприємств у власній сільськогосподарській продукції; визначення натуральних показників ефективності виробництва окремих видів продукції

При визначенні вартості валової продукції сільського господарства до її складу включають вартість основної, побічної і супутньої продукції рослинництва і тваринництва, приріст незавершеного виробництва в цих галузях і вартість вирощування за рік молодих культурних насаджень (до вступу їх у період плодоношення).

Виробничі показники поруч із собівартістю продукції мають значний вплив на формування фінансових показників діяльності господарств. Так, зіставляючи доходи від реалізації різних видів продукції та витрати на їх

виробництво ми визначили, що результати діяльності в галузі рослинництва є у ПрАТ “Райз-Максимко” є відносно непоганими (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Валове виробництво сільськогосподарської продукції
у ПрАТ “Райз-Максимко” за 2013-15 рр., ц**

Продукція	2013 р.		2014 р.		2015 р.		2015 р. до 2013 р., %
	ц	%	ц	%	ц	%	
Зернові та зернобобові	26669	52,1	13520	63,4	19514	76,4	144,3
Пшениця	14035	27,4	9881	46,4	7257	28,4	73,4
Ячмінь	3543	6,9	1827	8,6	1775	7,0	97,2
Овес	644	1,3	551	2,6	409	1,6	74,2
Гречка	130	0,3	509	2,4	-	-	-
кукурудза на зерно	1600	3,1	600	2,8	9500	7,2	в 15,8 р.б.
Зернобобові	182	0,4	-	-	27	0,1	-
Вика і викові суміші	390	0,8	158	0,7	546	2,1	345,6
Просо	222	0,4	-	-	-	-	-
Ріпак озимий	3333	6,5	2900	13,6	-	-	-
Кукурудза на силос	10890	21,3	-	-	-	-	-
Однорічні трави	850	1,7	2720	12,8	-	-	-
Багаторічні трави	120	0,2	150	0,7	-	-	-
Всього по рослинництву	69908	96,0	59290	0,5	63723	92,9	123,0

Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Райз-Максимко».

Як бачимо з таблиці 2.1, валовий продукт на ПрАТ “Райз-Максимко” за 2015 р. склав 69908 ц, що на 19,8 % більше, ніж у попередньому році, але менше, ніж у 2013 році. Найбільший приріст валової продукції спостерігається по кукурудзі на зерно – в 15,8 разів більше у порівнянні із 2014 роком. В цілому по виробництву зернових за аналізований період відбулося зменшення обсягів виробництва у порівнянні до 2013 р. і приріст (44,3 %) у порівнянні до 2014 р. Окрім вже згадано прирості кукурудзи на зерно в рослинництві збільшилося виробництво вики та викосумішей (на 245,6 %), по усіх інших позиціях – спостерігалось зменшення виробництва.

Окрім того, слід відмітити постійну зміну структури виробництва продукції рослинництва. Так, за аналізований період господарство відмовилося від виробництва гречки, картоплі, овочів відкритого ґрунту, а також кормових культур – кукурудзи на силос, однорічних та багаторічних

трав. Натомість почали виробляти цукрові буряки. В структурі виробництва продукції рослинництва найбільшу частку займають зернові та зернобобові культури, зокрема пшениця і кукурудза, цукрові буряки, які й визначають спеціалізацію господарства. Продукція рослинництва у сукупності складає 92,9 % від валової продукції.

Основним показником визначення результатів виробничо-фінансової діяльності підприємства є прибуток, який характеризує сталість, платоспроможність та конкурентоспроможність діяльності підприємства. На основі прибутку здійснюється визначення показника рентабельності виробництва, що характеризує здатність до окупності. Дані про ефективність господарювання підприємства наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Фінансові результати господарської діяльності
ПрАТ “Райз-Максимко” за 2013-15 рр.**

Показники	Роки			2015 р. до 2013 р., %
	2013	2014	2015	
Виручка від реалізації	867	940,8	1032	109,7
Доходи від позареалізаційних витрат	57,6	360	144	40,0
Всього доходів	924,6	1272	1416	111,3
Собівартість реалізованої продукції	638,4	792	782,4	98,8
Позареалізаційні витрати	62,4	312	235,2	75,4
Всього витрат	768	1056	1176	111,4
Балансовий прибуток (збиток)	156,6	216	240	111,1
Рентабельність, %	24,5	27,3	30,7	112,5

Джерело: Сформовано на основні даних ПрАТ «Райз-Максимко».

З таблиці 2.2, видно, що економічна ефективність господарювання на ПрАТ “Райз-Максимко” зростає за досліджуваний період. Так, прибуток зріс із 156,6 тис. грн. у 2013 році до 240 тис. грн. у 2015 році. У порівнянні із 2013 роком зростання склало 11,1%. Основним чинником, що забезпечив таке

зростання став ріст прибутку, який на фоні зростання витрат виробництва (на 11,4%) збільшився на 11,3% у порівнянні із 2014 роком.

Важливим показником, що характеризує ефективність господарювання є рентабельність. Рентабельність – поняття, що характеризує економічну ефективність виробництва, за якої підприємство за рахунок грошової виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) повністю відшкодовує витрати на її виробництво й одержує прибуток як головне джерело розширеного відтворення.

Для кількісного виміру рентабельності в цілому по аграрних підприємствах використовують такі три традиційні показники: рівень рентабельності, норму прибутку і приведену до земельної площі масу прибутку. Рівень рентабельності (Р) визначається за формулою:

$$P = \frac{\Pi \times 100}{B_v}$$

де Π — валовий прибуток від реалізації (робіт, послуг); B_v — виробничі витрати (її виробнича собівартість). Для повнішої уяви про реальну ефективність певного виду товарної продукції доцільно цей показник обчислювати з врахуванням витрат на її збут, зменшивши при цьому валовий прибуток на величину цих витрат і водночас збільшивши на них знаменник формули.

З таблиці 2.2 можна спостерігати позитивну динаміку показника рентабельності. Так, за два роки цей показник зріс зі значення 24,5% до 30,7%, тобто на 80%. У порівнянні із попереднім роком ріст становив 25,5%.

Зважаючи на позитивну динаміку росту валової продукції та основних показників ефективності господарювання, ПрАТ “Райз-Максимко” характеризується як успішне сільськогосподарське господарство, що нарощує ресурсний потенціал, збільшує обсяги виробництва продукції і успішно працює в умовах ринку.

Висновки до II розділу

1. ПрАТ «Райз-Максимко» - це одне із великих аграрних формувань Тернопільської області, що славиться розведенням великої рогатої худоби та буйволів свиней, птиці, кіз та ін., вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур та торгівлею пестицидами і добривами.

Підприємство не завжди отримувало прибуток в результаті своєї діяльності. В 2014 році підприємство отримало збиток, але вже у 2015 році воно знову отримало прибуток. Збитковість можна пояснити економічною і політичною ситуацією в державі.

2. Ознайомившись із організаційною структурою Нагірянської філії ПрАТ “Райз-Максимко” можна зробити висновки про те, що взаємозв’язки із директором та підлеглими чітко налагодженні та функціонують на найвищому рівні, а у посадових інструкціях працівників можна знайти конкретний розподіл повноважень, обов’язки та права працівників, а також міру відповідальності за не виконання покладених на них завдань.

3. Зважаючи на позитивну динаміку росту валової продукції та основних показників ефективності господарювання, ПрАТ “Райз-Максимко” характеризується як успішне сільськогосподарське господарство, що нарощує ресурсний потенціал, збільшує обсяги виробництва продукції і успішно працює в умовах ринку.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ В ПРАТ “РАЙЗ-МАКСИМКО”

3.1. Перспективи професіоналізації менеджменту

Розвиток процесу професіоналізації управлінської діяльності та дослідження теоретико-методологічних аспектів практичних механізмів її реалізації на сьогодні є найважливішими проблемами в системі ефективного управлінського забезпечення, сталого соціально-економічного розвитку українського суспільства. Професіоналізація управлінської діяльності (ПУД) розглядається як необхідна складова пошуку механізмів якісної сучасної підготовки управлінських кадрів усіх рівнів структурного і функціонального напрямку. Управлінський ресурс у процесі постійної інноваційної трансформації соціально-економічних систем є більш витратним і потребує ефективних форм відтворення. Якісну професійну підготовку управлінських кадрів, котрі повинні забезпечувати соціально-значимий результат ефективного розвитку українського суспільства, слід визначити як національний пріоритет державної політики.

Досліджуючи процес ПУД, який доцільно розглядати не лише як діяльність вищих навчальних закладів (ВНЗ) щодо реалізації освітянських програм для підготовки фахівців у сфері менеджменту, необхідно визначити більш широкий його спектр – від розвитку системи базової управлінської підготовки населення до професійної високоінтелектуальної підготовки управлінських кадрів. Активний пошук ефективних механізмів ПУД має передбачати виявлення оптимальних та перспективних напрямків у досліджуваний сфері. Вирішення методологічних проблем ПУД сформує поглиблене розуміння важливості для суспільства створення якісного механізму підготовки управлінських кадрів.

Необхідно зацентувати увагу на основних напрямках розвитку країни стосовно підготовки ВНЗ фахівців із менеджменту: професійні знання мають відповідати стандартам сучасної управлінської діяльності та інноваційній складовій; викладач такого закладу має відповідати вимогам методичного забезпечення та постійно займатися науковим пошуком у даній сфері; фінансування ВНЗ необхідно здійснювати в напрямку розвитку інноваційних технологій навчального та науково-дослідного процесу.

Управлінський ресурс залишається найбільш дефіцитним у системі управління як бізнесових організацій, так і державних установ. Неналежна професійна підготовка управлінців стримує процеси реформування соціально-економічного розвитку країни. Лідерський потенціал, який є результатом ефективного розвитку ПУД, має низький рівень реалізації, або не реалізується взагалі в управлінській діяльності.

Слід зазначити, що рівень ефективності системи ПУД в Україні неналежний, а тому сам процес професіоналізації потребує суттєвих трансформацій.

Питанням методології ПУД, умовам і факторам розвитку професійної системи менеджменту, проблемам специфіки та ефективності управлінської науки, інноваційному формату професійної підготовки управлінських кадрів, має приділятися першочергова увага з боку державних організацій та установ, наукових товариств і бізнесу. Увага суспільства до концептуальних і системних проблем дедалі зростає, що знаходить відображення у формуванні інтелектуального і управлінського капіталу організацій, становленні та розвитку інноваційної економіки й економіки знань, зміні формату і критеріїв оцінки професійної компетенції управлінського персоналу, підвищенні якості управлінської освіти. Сьогодні доцільно продовжувати процеси формування управлінської концепції розвитку інноваційної економіки та системно впроваджувати постіндустріальний характер мислення.

Важливою проблемою для дослідження професійної системи менеджменту є визначення апарату системних категорій і понять, якими користуються дослідники системи менеджменту. Важливість цієї сторони управлінського дослідження прямо пов'язана з якістю і результативністю цієї роботи. В процесі дослідження професійної системи менеджменту формується управлінська мова і категорійний апарат, які є необхідною частиною процесів професіоналізації менеджменту. Також необхідно додати культурну складову професіоналізації менеджменту, що також орієнтує на знання професійної управлінської мови, без якої немає, власне, самої професії. В той же час необхідно визначити, що знання управлінської мови і професійних категорій не є, власне, професійним знанням самої управлінської роботи. Але зрозуміла для спілкування професійна мова з використанням професійних технологій і понять створює можливість швидкого розуміння фахівцями існуючої проблеми та прийняття необхідного управлінського рішення. Зрозуміло, що основні поняття і категорії повинні нести однаковий зміст, тобто потрібна певна уніфікація термінології професійної системи менеджменту. Можливо, що ця робота з уніфікації термінології менеджменту може зайняти досить великий час через неузгодженість багатьох положень та концепцій менеджменту, в першу чергу, в середовищі науковців, аналітиків і практиків управлінської діяльності. Абсолютно точно, що під впливом інноваційного розвитку цей термінологічний апарат буде змінюватися і увесь час доповнюватися, але процес об'єктивного наукового розвитку не створює підстав для того, щоб первинну роботу в цьому напрямку вести досить тривалий час. Розглянемо основні категорії і поняття професійної системи менеджменту, які дають концептуальне розуміння сучасної управлінської діяльності. Це також потрібно розглянути для більш ефективного дослідження професіоналізації управлінської діяльності та здійснення державної політики в цій сфері.

Насамперед необхідно визначитися з базовим слововживанням, що характеризує процес дослідження професійної системи менеджменту.

Спочатку необхідно звернути увагу на використання в нашому дослідженні слів «управління», «керування» і «менеджмент». Одразу ж відзначимо, що найкращий та правильний переклад слова «менеджмент» – це керування, а не управління, як це досить часто використовується в наукових дослідженнях і на практиці. Менеджмент має справу, в першу чергу, з людьми (персоналом організації), а через них вже з іншими речовими факторами діяльності організації. Ми не будемо говорити, що людина (менеджер) керує комп'ютером, космічним об'єктом, технологічною системою. Менеджер керує підлеглими спеціалістами, які управляють, в тому числі, і космічними об'єктами. Хоча для нас стало звичним говорити, що менеджер управляє персоналом, а не здійснює процес керування.

Використання слів «керівник» і «процес керування» характеризує саме взаємодію виключно людей в процесі виконання ними певних завдань професійної й виробничої діяльності. Цей факт є, у певній мірі, точкою опори подальшого дослідження системи менеджменту. Правильна позиція, на нашу думку, полягає в тому, щоб у дослідженнях професійної системи менеджменту використовувати слова «менеджмент» й «управління» як слова-синоніми, але сприймати їх професійну характеристику на основі розуміння саме терміну «менеджмент».

Необхідно звернути увагу на те, що більшість авторів визначення менеджменту намагаються дати найбільш повну характеристику менеджменту і перераховують його певні ознаки. На нашу думку, такий підхід робить визначення менеджменту досить ємним, але водночас недостатнім. Тому виникає бажання зробити ще певне доповнення, що робить це визначення досить великим. Визначення повинно бути професійним і коректним, а також лаконічним. При цьому, визначення менеджменту повинно розкривати зміст і поняття управлінської діяльності.

Зрозуміло, що визначень менеджменту може бути багато, кожне визначення буде направлено на певні ознаки системи менеджменту. На нашу думку, визначення менеджменту повинні йти від основного (базового)

розуміння управлінського процесу поступово, за логічною лінією розвитку і професійного освоєння теорії та практики менеджменту до інших визначень менеджменту, які збагачують і доповнюють професійну характеристику управлінської діяльності. Так, визначення менеджменту, яке характеризує, на нашу думку, основну особливість сучасної управлінської діяльності, може бути представлено таким чином: *менеджмент – це система керівництва економічною організацією з метою отримання соціально-економічного результату діяльності в межах чинного законодавства*. Важливо відзначити, що менеджмент – це системне явище, обов’язково результативна діяльність, яка досягається в межах існуючого правового поля. Ці речі є принциповими не тільки для розвитку менеджменту, але й соціально-економічного прогресу суспільства. Наприклад, порушення чинного законодавства, що досить часто допускають підприємці, не створює сильних позицій для діяльності бізнесу щодо удосконалення існуючої законодавчої бази. Проста логічна схема: чинне законодавство повинно створювати найкращі умови для соціально-економічного розвитку країни, а якщо цього немає – необхідно його змінювати та розробляти нові закони, які будуть краще обслуговувати систему соціально-економічного розвитку суспільства.

Управлінський процес є саме тим середовищем, у якому реалізується діяльність менеджменту. Система самообмеження контуром управління є ознакою професійного менеджменту. Самообмеження в системі базових ресурсних умов і пріоритетних цілей на початку управлінського процесу доповнюється певними обмеженнями прикордонних умов, які коректують управлінський процес у часі досягнення поставлених цілей. Зрозуміло, що вказані обмеження створюють певні особливості взаємодії головних компонентів управлінського процесу – суб’єкту і об’єкту по каналах прямих і зворотних зв’язків. Насамперед, важливою передумовою ефективності цієї взаємодії виступає рівень професійного розвитку суб’єкту і об’єкту управління, а особливо – їх можливість взаємодії з отриманням ефекту організаційної синергії. Ключовою проблемою тут є мотиваційний механізм

взаємодії суб'єкту й об'єкту, а також, можливості створення інноваційного середовища з реалізацією системи додаткових управлінських повноважень.

Додаткові повноваження з'являються тоді, коли професійний рівень розвитку суб'єкту і об'єкту управління створює додаткові переваги від можливості тимчасового інтеграційного зв'язку в системі «суб'єкт-суб'єкт». Далі виникає об'єктивна необхідність прийняття управлінського рішення, а відповідальність за це рішення бере на себе саме суб'єкт управління, який отримав додаткову професійну інформацію від об'єкту і розуміє його реакцію на прийняте управлінське рішення. Найкраще виконання завдання підлеглим відбувається саме тоді, коли він приймав участь у його розробці.

Необхідно також пояснити сутність такого компоненту управлінського процесу, як система пріоритетних цілей організації. Взагалі перед організацією може поставати велика кількість пріоритетних цілей, усі вони будуть потрібними для розвитку організації, але виконання усіх цих цілей є неможливим завданням для організації, у першу чергу, через недостатність ресурсів. Тому система пріоритетних цілей для менеджменту повинна означати тільки ті цілі, які виключно забезпечують конкурентну життєздатність організації. Таким чином, можливість систематизації цілей діяльності організації з метою знаходження пріоритетів розвитку і побудови дерева цілей, є ознакою професійної системи менеджменту. Сприйняття менеджментом саме такої концепції пріоритетних цілей економічної організації є безперечним доказом його професіоналізму.

Однією з основних ознак професійного менеджменту є розуміння базових (ресурсних) умов управлінського процесу. Ресурсний стан організації є певною базовою платформою для запуску і подальшого ефективного розвитку управлінського процесу. Ресурси організації є ресурсами менеджменту і вони повинні в повному обсязі проходити процес розширеного відтворення. Базове завдання менеджменту – це забезпечити розширене відтворення матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів організації. Досить новим завданням менеджменту

виступає процес відтворення інтелектуального капіталу організації, але зовсім особливою формою сучасної діяльності менеджменту є повноцінне розширене відтворення, образно кажучи, «самого себе», тобто управлінського капіталу.

Дослідження сучасних проблем управлінської діяльності є пріоритетним завданням і потребує глибокого міждисциплінарного і теоретичного осмислення вченими, політиками і практиками, в тій чи іншій мірі пов'язаними із вивченням та використанням професійної системи менеджменту.

Світова криза, яка вразила в останні роки економіку багатьох країн, дивовижно точно показала неієздатність більшості економічних теорій, концепцій, практичних підходів. Це досить швидко вплинуло на економічні та соціальні показники розвитку сучасного суспільства, особливо в тих країнах, які не знайшли ще сталих механізмів економічного і соціального зростання, що робить їх особливо вразливими. Існуючий скептицизм і недовіра до результативності економічних знань з боку досить великої частини суспільства показує, що економічна наука, економічна практика і політика знаходяться в глибокій системній кризі. Зрозуміло, що можна і необхідно звинувачувати всіх тих, хто займається сучасною економікою від домогосподарки до прем'єр-міністра. Можна також нарікати на недостатню професійну і загальнонаукову кваліфікацію наукових і викладацьких економічних кадрів. Зрозуміло, що в таких умовах, як наслідок, із університетського середовища з'являється велика кількість некваліфікованих економістів, які своїми діями ще більше ускладнюють ситуацію. Усе це так.

Необхідно негайно змінювати цю досить негативну картину. Але ми дозволимо собі сказати деякі слова на захист економічної науки і практики та назвати деякі інші основні причини такого становища.

Перше. Проблемною точкою відліку тут є низький рівень розвитку менеджменту як професійної системи знань і структурної практичної компетенції. Саме система менеджменту концентрує в собі необхідний та

достатній рівень професійної роботи економістів, інженерів, психологів, юристів, фінансистів та інших спеціалістів, які задіяні у професійній і виробничій діяльності різних організацій. Діяльність менеджменту визначається ефективністю управлінських рішень. Усі інші спеціалісти мають створювати найбільш повноцінну інформаційну базу для прийняття системою менеджменту ключових управлінських рішень. Криза ж настає тоді, коли менеджмент не справляється з роллю ведучої ланки, коли його рішення знаходяться за межами дійсної професійної компетенції, коли не працюють механізми мотивації, які є серцем прогресу і стратегічного росту.

Організація повинна бути єдиним організмом, де ефективно задіяні і комплексно відтворюються усі види ресурсів економічної організації.

Пріоритетна направленість менеджменту – це системна робота з формування і розвитку структурно-функціональної якості людського капіталу. Саме такі системні дії приводять сучасну організацію до успіху [14, с. 47].

Таким чином, система менеджменту організації всебічно визначає якість її розвитку, несе повну відповідальність за результативність її конкурентної ринкової позиції, забезпечує дієвість механізмів мотивації всього персоналу.

Друге. Система менеджменту повинна в повному обсязі отримати професійні якості з точки зору наукової, аналітичної і практичної баз знань.

Менеджмент повинен стати наукою в повному розумінні цього слова.

Співвідношення економіки і менеджменту (насамперед, економічних організацій) нагадує співвідношення фізики і хімії в тому сенсі, коли мова йде про споріднені науки. Зрозуміло, що в менеджменті використовується багато економічних понять, але також використовуються поняття інженерної справи, юриспруденції, психології, соціології, інформатики, математики, філософії, навіть біології і медицини. Але в найближчій до менеджменту економічній науці немає акценту на проблемі управління організацією. В менеджменті накопичено величезний концептуальний матеріал, який

повинен зробити його наукою. Менеджмент досить близько знаходиться біля особливого статусу науки, можливо уже досяг цього статусу. Але необхідно визначитися – у чому закладається цей особливий науковий статус менеджменту. Насамперед, тут необхідно враховувати специфіку типів наук. Як правило, виділяють три основних типи наук: формальна наука (наприклад, математика), дескриптивна наука (наприклад, фізика), аксіологічна наука (наприклад, економіка чи менеджмент).

Аксіологічні науки займаються формулюванням цінностей, які встановлюються в процесі спільної життєдіяльності людей. Іншою мовою, уже пов'язана з менеджментом, суб'єктно-об'єктна взаємодія в управлінському процесі є винятково взаємодією людей і направлена на створення спільних цінностей. Це є найважливішою характеристикою менеджменту і напряду впливає на розгляд всієї концепції професійної системи менеджменту. Цінності є продуктом творчості людей, і в природі вони відсутні. До речі, головним визначенням економічної науки є таке, що економічна наука займається відносинами, які виникають між людьми у процесі виробництва, обміну, розподілу та споживання матеріальних благ.

Таким чином, відмовляти менеджменту в статусі науки з тієї причини, що він не схожий на математику чи хімію не можна через різноманітність цих наук. У той же час, введення понять субнаука (власне, сам менеджмент) і метанаука (філософія менеджменту) якісно уточнюють позиції науково-дослідницької бази менеджменту в порівнянні з економічною наукою, яка також може розглядатися через призму філософії економіки і власне самої економіки [25, с. 24-25]. Усі ці уточнення створюють необхідну платформу для розуміння, формування і розвитку професійної системи менеджменту.

Крім цього, *менеджмент, який постійно посилює свої наукові позиції, має змогу повноцінно вибудовувати систему кваліфікаційних вимог з приводу діяльності усіх спеціалістів ділової організації, у тому числі й управлінського персоналу, а також забезпечувати експертизу освітніх та професійних*

програм навчання, ефективно створювати повноту інноваційного циклу в умовах науково-технічного прогресу.

Третє. Криза економічної науки, як і будь-якої іншої науки, попередньо визначається природним шляхом розвитку людського суспільства. На певному етапі розвитку з'являються критичні точки, які сигналізують про появу проблем і необхідність професійного швидкого їх вирішення.

Вирішення проблем критичних точок із позитивним результатом є найціннішим досвідом науки і практики для подальшого прогресу. Реальна наука не терпить застійного стану, весь час необхідна динаміка, необхідно розвивати досвід вирішення критичних завдань високого рівня з реальним приростом професійних знань.

Слід додатково визначити, що інноваційна економіка неможлива без трьох базових складових, а саме: розвитку науки, освіти і впровадження механізмів професійного навчання діючих спеціалістів різного рівня і різної направленості. Але особлива увага тут повинна приділятися підготовці управлінських кадрів. Будь-яка управлінська діяльність повинна бути системною, інноваційною і результативною. Таким чином, значення ефективного управлінського супроводу вказаних процесів важко переоцінити. Необхідно також зазначити, що професійна система менеджменту, насамперед, має справу з економічною (діловою) організацією суспільних процесів. Саме тому економіка і менеджмент знаходяться в одній родовій групі наук. Однак необхідно також враховувати розвиток міждисциплінарного зв'язку професійної системи менеджменту.

Таким чином, розвиток процесу професіоналізації управлінської діяльності неможливо представити без розгляду концепції професійної системи менеджменту, яка характеризує професійне наповнення практичної управлінської діяльності, а також управлінської аналітики і науки

Основні блоки цієї концепції можуть доповнюватись або навіть змінюватись під впливом інноваційної динаміки системи менеджменту. Але

основний принцип розгляду системи професійної управлінської діяльності буде залишатися – це розвиток функцій, методів, структури і сполучних процесів системи менеджменту. Функціональна специфіка менеджменту визначає особливості спеціалізації управлінської діяльності, а також характеру діяльності лінійного та функціонального управлінського персоналу. Функції впливають на розвиток ієрархічних рівнів управлінського персоналу, а також на можливості інтеграції функцій у системі практичних дій створення архітектури організаційно-управлінської структури економічної організації. Методи менеджменту – це професійний інструментарій управлінської діяльності. Не може управлінська робота бути ефективною, якщо методи використовуються архаїчні і суто емпіричного походження. Глибинні інноваційні зміни можуть бути тільки на базі фундаментальної науки, це стосується також управлінської науки.

Структурні компоненти управлінської діяльності визначаються цілями економічної організації і їх основне призначення – створити максимально ефективну структуру підприємства для швидкого досягнення поставлених цільових орієнтирів. Сполучні процеси визначають системність управлінської діяльності, яка необхідна при взаємодії елементів системи менеджменту та для їхнього інноваційного розвитку.

На думку більшості сучасних вчених для забезпечення якісного формування майбутніх менеджерів необхідно узагальнити тенденції професіоналізації в світі та Україні.

Цінність прогнозів мегатенденцій розвитку полягає не стільки у ступені точності пророкувань, скільки у виокремленні й обґрунтуванні головних напрямів очікуваних змін. Вони можуть розглядатися як фактори, що формують нові підходи до менеджменту як професійної діяльності. Передусім, цими факторами є процеси глобалізації суспільного розвитку, що свідчать про постійно зростаючий взаємозв'язок і залежність усіх країн і регіонів світу. Затребувані «менеджери-інтегратори», які компетентні в ефективній реалізації інтеграційних процесів [4; 5].

Професіонал – менеджер завтрашнього дня повинен поєднувати в собі комунікативні навички й уміння міжособистісного спілкування зі знанням і сприйняттям культурного різноманіття. Важливе значення має здатність погоджувати глобальні цілі організації з її національними інтересами, здатність до культурної інтеграції, володіння кількома мовами, а також мобільність [10, с. 39].

Якщо за основу взяти класичне розуміння управління як «цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління» [19, с. 32], то можемо констатувати, що «нове управління» є результатом трансформації суб'єкта, об'єкта та мети управління і відповідно способів впливу та взаємодії суб'єкту й об'єкту.

Характеризуючи це «нове управління», дослідники часто використовують порівняльні таблиці. Наведемо приклади деяких з них (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняння характеристик старого і нового управління

Старе управління	Нове управління
1	2
Передбачає максимум контролю для мінімізації ризику.	Забезпечує високу ефективність у результаті оптимізації участі вищого керівництва.
Спирається на невелику групу керівників вищої ланки, які запроваджують у життя системну політику та процедури.	Спирається на більшу кількість менеджерів, які діють у чітко визначеній системі прийняття рішень на основі своєчасної та достовірної інформації.
Застосовує систему санкцій для забезпечення належного виконання доручень.	Використовує стимули та персональну відповідальність для мотивації дій.
Породжує бюрократичну самозаспокоєність та самовдоволення.	Мотивує швидке реагування на розвиток глобального ринку та володіння ситуацією на локальних ринках.
Г.Мінцберг [20, с.314]	
Героїчне управління	Залучаюче управління
Керівники стоять над іншими.	Керівники допомагають іншим.
Вертикальне підпорядкування.	Партнерство.
Стратегія передається зверху для виконання знизу.	Співпраця.
Необхідні добрі виконавці.	Необхідні зацікавлені співробітники.
Управляти – приймати рішення та розподіляти.	Управляти – розкривати позитивну енергію в інших.

Продовження табл. 3.1

1	2
Управляти – аналізувати та підраховувати.	Управляти – залучати та надихати.
Значення має те, що можна виміряти.	Значення мають цінності.
Керівництво – це посада і влада.	Керівництво – це повага і довіра.
Х.Оуен, В.Ходжсон і Н.Газзар [21, с.43]	
Менеджмент	Лідерство
Полягає в контролі над оточуючими та є підпорядкованим статусу-кво.	Ґрунтується на звільненні як власного потенціалу, так і потенціалу оточуючих для досягнення високих цілей і нових можливостей.

Джерело: Сформовано автором на основі [25, с. 77].

Д.Адаір щодо лідерства використовує термін «справжнє керівництво»: «Сутність керівництва, його призначення – навчати співробітників не боятися самим знаходити вірні рішення та краще виконувати свою роботу, тобто допомогти вивільнити позитивну енергію, яка дана людям від природи. Справжній керівник ... надихає, а не доручає, об'єднує, а не контролює, пояснює та переконує, але найголовніше – залучає, перш за все самого себе, а потім інших.» [43, с. 230].

Як результат констатації «нового управління» логічно формується образ «нового керівника», якого, як правило, називають лідером на відміну від «старого керівника», який також ідентифікується як адміністратор, менеджер чи просто керівник. Низка дослідників зосереджують свою увагу на порівнянні рис цих двох типів керівників. Наведемо приклади деяких з них (табл. 3.2).

Сучасною історичною передумовою розвитку професійної системи менеджменту є формування й розвиток інтелектуального капіталу економічної організації, який все більше стає головним фактором конкурентоспроможності в умовах ринкового господарювання. Розглянемо основні тенденції розвитку інтелектуального капіталу, а також базові проблеми формування управлінського капіталу у контексті розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності [40, с. 57].

Таблиця 3.2

Відмінності між «старим» і «новим» керівником

Керівник	Лідер
1	2
Командує людьми.	Вчить людей.
Спирається на владу.	Спирається на добру волю.
Викликає в людях страх.	Викликає в людях натхнення.
Говорить «я».	Говорить «ми».
Сварить за помилки.	Шукає шляхи усунення помилок.
Знає, як треба працювати.	Показує, як треба працювати.
Говорить «Ідіть!»	Говорить «Йдемо!».
В. Шейнов [27,с.140]	
Менеджер	Лідер
Справляється з труднощами.	Справляється зі змінами.
Планує роботу, бюджет.	Знає напрям діяльності.
Формує організаційну структуру, підбирає персонал.	Залучає партнерів і союзників.
Контролює вирішення завдань.	Створює мотивацію.
Ке де Врі Манфред [18,с.249]	
Менеджери	Лідери
Сконцентровані на сьогоднішньому.	Зацікавлені у майбутньому.
Віддають перевагу стабільності.	Зацікавлені у перетвореннях.
Будують короткострокові плани.	Будують довгострокові плани.
Зосереджені на інструкціях.	Зосереджені на баченні.
Думають «чому».	Думають «навіщо».
Контролюють.	Делегують.
Подобається складність.	Знають, як спростити.
Покладаються на логіку.	Використовують інтуїцію.
У.Беннісом [21, с. 12]	
Менеджер	Лідер
Підтримує.	Розвиває.
Концентрується на структурі.	Концентрується на людях.
Регулює.	Запроваджує новаторства.
Підтримує статус-кво.	Змінює існуючий порядок.
Спирається на контроль.	Сіє довіру.
Наслідуює керівництво.	Дає початок традиціям.
Розглядає все в близькій перспективі.	Має довгострокові плани.
Виконує накази.	Керується власними цінностями.
Задає питання «як» і «куди».	Задає питання «що» і «чому».
А.Залєзнік [21, с. 59-60]	
Менеджер	Лідер
Консерватор.	Займає активну позицію.
Охоронець існуючого порядку.	Пропонує свіже рішення.
Керується статусом.	Керується ідеями та їх впливом на людей.
Стимулює бюрократію.	В основі взаємовідносин – інтуїція та співпереживання.
Його хвилює виробництво і результати.	Кидає виклик однотипним процесам.
Має програмований склад розуму.	Прагне до творчості.
О'Коннор [8, с. 287-288]	

Продовження табл. 3.2

1	2
Менеджери (адміністратори)	Лідери
Регулюють, звітують, аналізують інформацію.	Ризикують, формують бачення, вишукують можливості.
Ставлять питання «Як?» та «Коли?».	Ставлять запитання «Що?» та «Чому?»
Зацикленні на рутинних повсякденних справах.	Зорієнтовані на перспективу.
Чіткість у виконанні, дотриманні інструкцій, «зручні» для начальства.	«Незручні» для начальства.
Готові виконувати чужі рішення.	Беруть відповідальність на себе і захищають свою позицію.
Прагнуть до контролю.	Вносять різноманітність.
Надають перевагу звітам.	Заохочують інших до свідомих дій на засадах довіри.
Пріоритет – система, результати.	Пріоритет – люди та стосунки.
Раціональний підхід.	Інтуїтивний підхід.
Надають перевагу перевіреним способам вирішення проблеми.	Прагнуть знайти свіже рішення проблем.
Мають ситуативне бачення.	Мають стратегічне бачення.
Діє влада законних повноважень.	Діє влада авторитету.
Застосовуються позитивні та негативні стимули.	В основі – позитивна мотивація.
Роблять справи правильно.	Роблять правильні справи.
Виконують свої професійні обов’язки.	Виконують свою місію.
Керують іншими.	Служать іншим.
Підтримують статус-кво.	Започатковують зміни.
Призначаються «зверху - вниз».	Народжуються «знизу - вверх».
А.Кочеткова [14, с. 606]	
Менеджер	Лідер
Керівник, адміністратор, організатор.	Інноватор.
Делегує, доручає.	Надихає.
Цілі – інших	Цілі – свої.
План – основа дій.	Бачення – основа дій.
Покладається на систему.	Покладається на людей.
Використовує докази.	Використовує емоції.
Контролює.	Довіряє.
Підтримує рух.	Дає імпульс руху.
Професіонал.	Ентузіаст.
Приймає рішення.	Втілює рішення у реальність.
Робить справу правильно.	Робить правильну справу.
Його поважають.	Його люблять (обожнюють).

Джерело: Сформовано автором на основі [25, с. 77].

Сучасна динаміка трансформації системи менеджменту передбачає інноваційний формат розвитку, насамперед, людського капіталу. Цей факт у розвитку управлінської діяльності епохи постмодерну показує також, що

інші функціональні напрямки менеджменту продовжують займати визначні позиції для досягнення соціально-економічної ефективності в діловій сфері суспільства, але пануючим пріоритетом сьогодні є структурно-функціональна якість людського ресурсу на базі формування інтелектуального капіталу економічної організації. В своєму історичному розвитку менеджмент сьогодні розвивається безпосередньо у первинному форматі, тобто форматі управлінської реалізації взаємодії людей (персоналу) організації. Менеджмент повернувся, образно кажучи, «на круги своя», що є головною знаковою подією постмодерністського періоду розвитку менеджменту. Структурно-функціональна якість людського капіталу має на увазі не стільки підбір людських ресурсів економічної організації по формальним ознакам підготовки і досвіду персоналу, а скільки, проведення необхідної внутрішньої ротації персоналу для досягнення організаційної цілісності, максимальної компетенції і результативності кожного на своєму місці. Виникає така необхідність системного формування стратегічних і тактичних завдань, яке веде до отримання ефекту організаційної синергії.

Інтелектуалізація менеджменту сьогодні є об'єктивним процесом сучасного розвитку суспільства. Цей факт є визначальним для розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності. Розглянемо деякі особливості дослідження й практичного формування інтелектуального капіталу економічної організації.

У найпершому наближенні інтелектуальний капітал має три основні форми прояву: людський капітал, організаційний капітал і споживчий (або клієнтський) капітал (рис. 3.1). Необхідно відмітити, що ефективність інтелектуального капіталу визначається структурною відповідністю та ефективним функціонуванням його в усіх трьох формах. Пропорції, параметри відповідності та супідрядності, динаміка формування і розвитку вказаних трьох форм інтелектуального капіталу, повинна стати головним завданням сучасної діяльності менеджменту. Таким чином, суттєво коригується і уточнюється специфіка професіональної компетенції

менеджменту. У певній мірі, основне співвідношення менеджменту «суб'єкт – об'єкт», як співвідношення виключної дії між людьми в системі управлінського процесу стає дійсно базовим, і визначаючим нову парадигму сучасної управлінської діяльності.

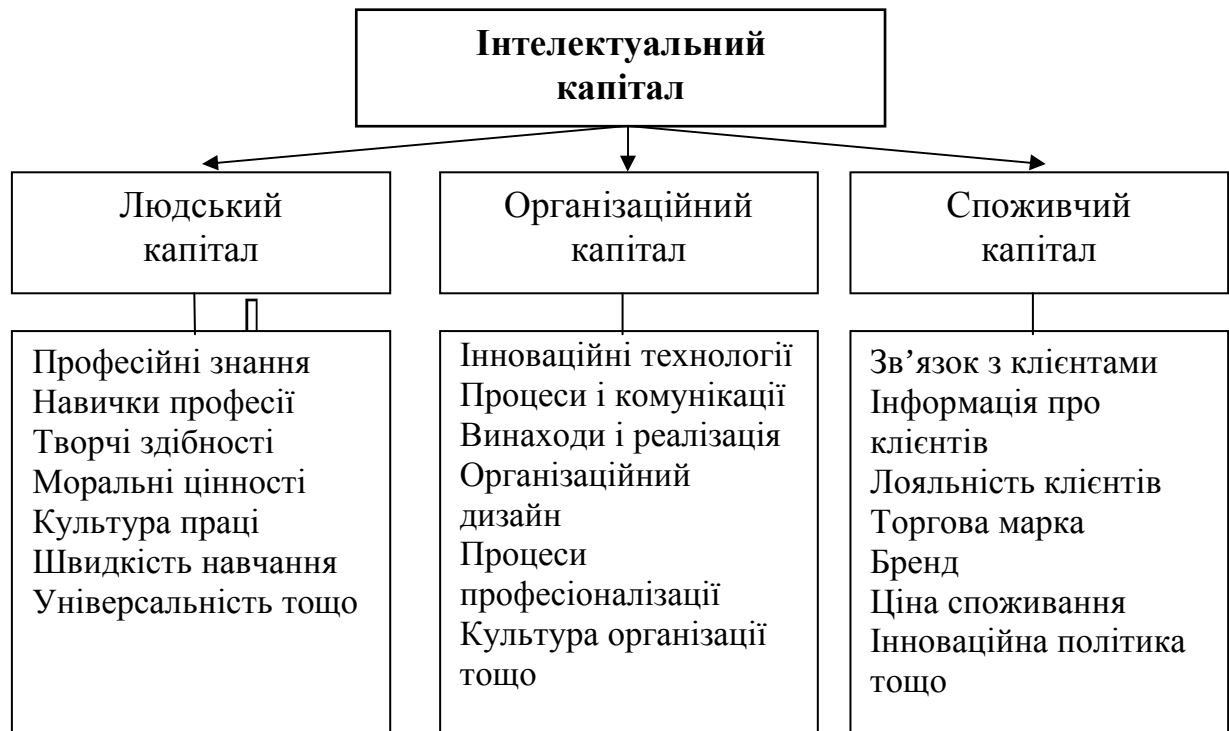


Рис. 3.1. Структура інтелектуального капіталу [25, с. 313]

Умови відтворення інтелектуального капіталу визначають необхідність уточнення його відмінності і схожості з фізичним капіталом економічної організації.

Важливою передумовою управлінського дослідження інтелектуального капіталу є термінологічне уточнення таких понять, як «нематеріальні активи» й «інтелектуальна власність». Безумовно, ці поняття дуже схожі та взаємопов'язані, але абсолютно нерівнозначні та не можуть використовуватися, насамперед, в системі наукових досліджень як синоніми.

Професіоналізація – процес, пов'язаний з удосконаленням професійної діяльності людини. Його можна розглядати як один з найголовніших процесів людського життя, оскільки він займає більшу частину життя і є

інструментом реалізації основних мотивів та життєвих потреб. В економічному сенсі цей процес забезпечує фінансовий добробут та здатен підвищувати якісний рівень життя. Більш того, в багатьох сферах людської діяльності і в тому числі в менеджменті від рівня професійної підготовки залежать результати та показники діяльності інших людей: клієнтів, підлеглих, колег по роботі та інших контактних аудиторій.

Якість професійної підготовки менеджера можна вважати передумовою ефективної реалізації управлінського процесу, підвищення конкурентоспроможності економічної організації, формування репутації бренду компанії тощо. Тому питання професіоналізації праці менеджера, а особливо питання організації цього процесу потребують глибокого дослідження, аналізу та висновків. Це необхідно для ідентифікації факторів впливу на процеси професіоналізації, чинників підвищення якості професійної підготовки менеджера аби мати змогу удосконалити (змодельовати) систему підготовки (перепідготовки) управлінських кадрів.

Під професіоналізацією в рамках даного дослідження розуміється процес становлення професіонала. Цей процес охоплює: обрання людиною професії з урахуванням своїх можливостей і здібностей; опанування правил та норм професії; формування і усвідомлення себе як професіонала; збагачення досвіду професії власним внеском і розвиток своєї особистості засобами професії тощо. Інакше кажучи, професіоналізація – це цілісний безперервний процес становлення особистості фахівця, який починається з моменту обрання майбутньої професії і закінчується з припиненням активної трудової діяльності.

Для оцінки рівня професіоналізації використовують дві групи критеріїв – об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних критеріїв відносять такі, які характеризують продуктивність діяльності, тобто якість та плідність праці, надійність, сучасність тощо. Для кожного виду діяльності ці критерії набувають специфічної форми, тому пошуком їх адекватних індикаторів – спеціальна задача дослідження процесів професіоналізації.

Друга група критеріїв виступає в формі показників задоволення працею, професією в цілому, а також у вигляді показників професійної самоідентифікації і відношенням працівника до себе як до суб'єкта професійної діяльності. За своїм змістом ці показники відносять до групи самостійної оцінки, вивчення яких тісно пов'язано з проблематикою свідомості та самоусвідомлення особистості, механізму рефлексії, самооцінки, самоконтролю, особистої мотивації і, в кінцевому випадку – індивідуальної організації управлінської праці.

Методологічні проблеми розвитку професіоналізації управлінської діяльності є важливим компонентом розвитку сучасних університетів, які виконують роль генератора нових наукових ідей в розвитку інноваційної економіки.

Враховуючи ці обставини, важливо визначити основні виклики українського суспільства щодо підготовки університетами фахівців з менеджменту:

- професійні знання, отримані в університеті повинні бути не тільки адекватними до сучасної управлінської діяльності, але також мати інноваційну складову з метою працевлаштування в майбутньому;
- викладачі університетів мають бути не тільки методистами, але також науковими дослідниками, які систематично та якісно ведуть свої наукові проекти;
- фінансування університету сьогодні доцільно здійснювати, в першу
- чергу, в систему розвитку інноваційних технологій навчального та науково-дослідного процесу.

Необхідно також врахувати додаткові проблеми, які пов'язані зі специфікою сучасного розвитку України, а саме:

- на всі вказані вище виклики відповіді узгодженої не існує, або ведеться тривала дискусія, навіть, в експертному середовищі;

- управлінський ресурс є найбільш дефіцитним в системі управління, як бізнесових організацій, так і державних установ, але системного механізму якісної підготовки управлінських кадрів немає;
- відсутність професійно підготовлених управлінців в державі не дозволяє подолати системні кризові процеси в економіці, що шкодить ефективній реалізації цілей щодо реформування економіки та суспільства;
- лідерський потенціал, який є результатом ефективного розвитку професіоналізації менеджменту, має слабку реалізацію, або не реалізується зовсім в системі практичної управлінської діяльності.

Таким чином, необхідно об'єктивно визнати той факт, що ефективність системи професіоналізації менеджменту в Україні досить низька, а сам процес професіоналізації менеджменту потребує значних змін і певних системних дій.

Визначимо основні завдання в розвитку процесу професіоналізації менеджменту в Україні.

1. Необхідно подолати плюралізм точок зору щодо професійної специфіки менеджменту в цілому та сутності управлінської праці як специфічної професійної діяльності.

2. В системі управлінської освіти необхідно інвестувати в розвиток інноваційної методики навчання, покращення професійної компетенції викладацьких кадрів, в університетську управлінську науку, як і в університетську науку в цілому.

3. Професіоналізацію менеджменту не потрібно порівнювати тільки з управлінською освітою. Необхідно говорити про розвиток також системи професійної підготовки протягом всього терміну діяльності управлінських кадрів.

4. Доцільно створити професійні організації (асоціації) для горизонтальної експертизи менеджмент-освіти та системи професійного навчання.

5. Важливо подолати скептичне відношення бізнес-середовища до процесів професіоналізації менеджменту, розвитку управлінської науки та університетської менеджмент-освіти.

Створення ефективного середовища для розвитку системи професіоналізації менеджменту в Україні є об'єктивною умовою для реалізації соціально-економічних реформ та інтеграції українського суспільства в європейський та світовий простір.

Перетворення менеджменту в професійну діяльність (професіоналізація), здійснюється за участю усіх зацікавлених сторін – науково-дослідного та викладацького складу університету, представників бізнесу, держави та суспільства в цілому. Тут необхідно відмітити, що кожен суб'єкт цієї діяльності створює своє розуміння процесу професіоналізації менеджменту. Деякі форми комплексного бачення цього процесу, а також різні форми змішування та заміщення шляхом приєднання менеджменту до економіки ми раніше розглядали. В цьому випадку формується менеджер, який отримує якості інженера, але в контексті економічних знань.

Для визначення специфічних особливостей професіоналізації менеджменту скористаємось підходом П. Друкера, який доповнить наше розуміння поняття «професіоналізація менеджменту» [80, с. 489-497].

Важливо визначити наступні позиції, які значним чином уточнюють процес аналізу цієї проблеми.

Перше. Менеджер відповідає за загальний результат в діяльності організації. Це є основний критерій ефективності менеджера. Кінцевою метою діяльності менеджера і організації є задоволення інтересів споживачів.

Друге. Межа між «групою управління» і «співробітниками-виконавцями» в багатьох випадках не співпадає з адміністративною ієрархією та формальним складом керівних посад.

Третє. Група менеджерів сучасної організації неоднорідна. В цю групу входять традиційні менеджери, які мають значну кількість підлеглих та відповідають за роботу інших людей; менеджери – «індивідуальні

вкладники», які не займають керівних посад, але відповідають за результати діяльності організації в якості експертів та «лідерів команд»; проміжна група, члени якої можуть виконувати функції лідера команди в залежності від зміни завдань, виконувати функції консультантів керівників або наглядові функції по відношенню до персоналу в конкретній сфері.

Четверте. Значні зусилля високопрофесійної управлінської праці знаходяться на середньому рівні управління. Концентрація управлінського впливу на середньому рівні ієрархії управління відповідає основній специфіці менеджменту – формувати механізми реалізації поставлених цілей розвитку економічної організації.

П'яте. Необхідною умовою якості роботи менеджера є його професійна автономія. З одного боку, це відрізняє менеджера від такого керівника, який діє в рамках певної функції, з іншого боку – від професіонала, який створює свою кар'єру і не піклується про трансляцію своїх знань іншим співробітникам організації. В цьому випадку менеджер відповідальним тільки за свою працю, а не за результати організації в цілому.

Шосте. Сьогодні менеджмент переживає нові етапи формування, знаходиться в перехідному стані, в пошуках нових визначень та умов діяльності. Завдання роботи менеджера здобувають інноваційний контекст, що визначає необхідність формування інтелектуального капіталу організації та ефективності управлінського капіталу.

Сьоме. Система освіти менеджера та його постійне професійне навчання протягом усієї його управлінської кар'єри передбачає створення інтеграційного механізму в системі: «наука – освіта – інноваційна практика».

В цьому випадку необхідно створювати не тільки якісну пропозицію менеджерських знань, але і формувати якісний структурований попит на ці знання.

Попри все, існує підтримка процесу професіоналізації менеджменту у суспільстві та професійному середовищі експертів, практиків, науковців. Але також існують перешкоди в процесі витиснення «любительства» з

професійної управлінської діяльності. Популярність професії менеджера, широкий розвиток і престиж шкіл менеджменту та різноманітних програм MBA, удосконалення технологій підготовки менеджерів не створюють в повній мірі позитивної динаміки розвитку ринку на користь професіоналів з дипломами менеджерів. Не можна сказати, що ринок праці повністю відвернувся від професійних менеджерів, але є очевидним факт того, що фахівці, які отримали диплом менеджера, не визнаються роботодавцями як ефективні управлінці. Особливо це стосується малого бізнесу в якому професіоналізація управлінської діяльності не потрібна, оскільки власник, як ініціатор цього бізнесу, втрачає свої переваги в організації та контролі цього бізнесу. Також необхідно відмітити, що в Україні відсутні національні традиції кар'єри менеджера. Наприклад, призначення або перехід менеджера з одного рівня ієрархії організації на другий проходить без урахування досягнутих та майбутніх професійних якостей керівника і його результативності. З іншого боку, відсутні механізми розвитку управлінської кар'єри для талановитих та результативних менеджерів.

Одна з вагомих причин такої ситуації пов'язана з відсутністю прямої залежності між дипломом менеджера і його реальною практичною роботою. Це, в першу чергу, говорить про помилкову концепцію управлінської освіти, про помилкові стандарти освіти, про непідготовленість до навчального процесу як тих хто навчається, так і викладацького складу.

Необхідно визначити ряд факторів, які стримують сьогодні процес розвитку професіоналізації менеджменту в Україні. В першу чергу, відсутній ефективний горизонтальний контроль за формуванням та розвитком управлінської діяльності. Іншими словами, відсутня не тільки професійна експертиза якості та результативності управлінської діяльності, але також відсутній сам суб'єкт цієї професійної експертизи. Помилковим є шлях, коли характер та зміст сучасної управлінської праці відомий лише державним органам, роботодавцю або адміністрації університету. Необхідно створювати умови для розвитку професійних асоціацій з менеджменту, а також

становлення процесів їх незалежності і якості при визначенні членства в асоціації та формуванні груп запрошених експертів.

Таким чином, можливе твердження, що процес професіоналізації менеджменту в Україні не став ще об'єктивно зрозумілим і об'єктивно необхідним. Зрозуміло, що в останній час все частіше говорять про необхідність реформ в цій сфері. Будь-яка ідея соціально-економічного реформування повинна мати механізм реалізації, який є основним напрямком професійних зусиль менеджменту. Скажемо про основні проблемні місця процесу професіоналізації менеджменту в Україні.

Перше. У професійному середовищі економістів, менеджерів, політиків, державних управлінців відсутня чітка позиція щодо основних складових елементів професійної системи менеджменту. Плюралізм при визначенні професійної специфіки менеджменту у сучасних умовах заважає пошуку ефективних управлінських рішень.

Друге. У системі управлінської освіти всім учасникам цього процесу необхідно бути готовим відповідати на нові виклики інноваційного розвитку суспільства.

Третє. Процес професіоналізації менеджменту це не тільки система управлінської освіти. Результативний менеджер навчається протягом усієї управлінської кар'єри, але це навчання не може бути повторенням університетських предметів. Важливо розуміти, що післядипломне навчання максимально повинно відповідати структурі майбутньої управлінської посади. Також здібність до швидкого навчання стає головною рисою сучасного менеджера.

Четверте. Враховуючи, що управлінський ресурс стає особливо дефіцитним для здійснення реформаторського курсу, для розвитку інноваційної економіки та досягнення необхідних соціальних показників розвитку суспільства, необхідно розробляти і починати реалізовувати програми сучасної професійної підготовки управлінських кадрів, які мають високий показник результативності. Необхідно розробити Закон України

«Про професійну підготовку управлінських кадрів». Інноваційний розвиток управлінської практики стає неможливим без інноваційного розвитку управлінської науки та освіти.

П'яте. Сьогодні існує багато критики щодо розвитку менеджмент-освіти, рівня управлінської науки, якості стандартів професійної управлінської діяльності і особливо критеріїв оцінки управлінської праці. Але в основному ця критика надходить від зовнішнього середовища професійної системи менеджменту. Необхідно звернути увагу, що зовсім недостатньо надходить ініціатив від самого професійного середовища управлінської науки і освіти, управлінського консалтингу і практиків менеджменту. Існує великий дефіцит в Україні на авторитетну позицію вчених та практиків щодо розвитку професійної системи менеджменту.

Шосте. Необхідні механізми розвитку зацікавленості українського бізнесу процесами професіоналізації менеджменту. Усі визнають необхідність професіоналізму будівника автомобільних доріг, агронома футбольного стадіону або сільськогосподарського підприємства, але не менеджера.

Сьоме. Якщо ми визнаємо управлінську діяльність як сферу складної розумової праці, то зрозумілим стає питання професіоналізації менеджменту. Складна управлінська праця потребує специфічної та складної системи навчання. Також важливо, що підготовка управлінських кадрів носить елітний характер і потребує якісного складу всіх учасників професійних програм навчання.

Розвиток менеджмент-освіти в університеті може стати особливим показником якості та результативності освітянської та наукової діяльності університету в цілому. Сучасні інноваційні організації, насамперед, створюють ефективні системи менеджменту, і саме управлінський персонал визначає конкурентоспроможність організації в суспільно-економічному розвитку країни. Ефективний розвиток процесів професіоналізації

менеджменту в постіндустріальній економіці наближає до створення сталих механізмів соціально-економічного розвитку та економічної безпеки країни.

Однією з методологічних проблем професіоналізації управлінської діяльності є майже повна відсутність технологій підготовки лідерів. Сьогодні важливо розуміти, що керівники як лідери не тільки повинні бачити робоче середовище в структурованій, раціональній і аналітичній формі, але й формувати можливості для його бачення як динамічної, комплексної та інноваційної системи. Це вимагає від керівників формувати креативну, інноваційну модель мислення. Таким чином, вони мають стати «агентами змін», які вводять ці зміни у всі сфери діяльності економічної організації. Відповідно, керівники повинні формувати внутрішні організаційні умови, які дадуть можливість реалізуватися продуктивним змінам. Керівник повинен створити для своїх підлеглих бажання до змін. Це говорить про те, що необхідно впровадити в управлінську освіту такі професійні технології навчання, які б враховували ці перспективи [40, с. 501].

Для будь-якої організації, яка прагне до активних змін, необхідно створити інноваційну, управлінську та підприємницьку культуру. Керівники як лідери повинні прагнути до індивідуальних викликів і самовдосконалення.

Необхідні лідери, які ставлять перед собою завдання бути у постійному процесі професійного навчання. Відповідно, єдиним шляхом, за яким економічна організація може створювати інноваційне середовище – це переосмислити старі шляхи діяльності і знайти нові можливості для інноваційного розвитку.

Важливою складовою ефективного розвитку управлінської діяльності є державна політика підтримки процесу впровадження управлінських технологій та інноваційних методів у діяльність підприємств і організацій.

Розробка певних управлінських технологій забезпечується розумінням головних функціональних сфер діяльності системи менеджменту.

Економічна організація має три основні функціональні напрямки діяльності: виробництво, де розробляються і реалізуються технології

операційного менеджменту; ринок підприємства, де використовуються управлінські технології співвідношення структури виробництва, структури попиту і структури реального споживання в певних нішах ринку, а також різні системи керівництва персоналом економічної організації. Під економічною організацією ми розуміємо державну або бізнесову організаційно-управлінську структуру, яка створена і функціонує для задоволення потреб суспільства, а також груп або окремих споживачів у продукції свого виробництва (товар, послуга). Ця організація діє в межах існуючого законодавства з метою отримання позитивних соціально-економічних результатів своєї діяльності, а також прибутку. Основою такої економічної організації повинна стати ефективна система менеджменту, яка створює умови для інноваційного розвитку організації, а також розробляє і впроваджує діючі механізми мотивації усіх учасників управлінського процесу, системно працює над формуванням та розвитком людського капіталу і його провідним і визначальним компонентом – конкурентоспроможним управлінським капіталом.

Розглянемо первинну причетність менеджменту до сфери функціонування економічної організації і визначимо головні напрямки діяльності його системи менеджменту більш детально.

I. *Людина*. Реалізується діяльність з керівництва людським потенціалом економічної організації, що, власне, визначається як менеджмент (базова складова системи менеджменту).

II. *Суспільство*. Реалізується діяльність управління ринковими умовами конкурентоспроможності, що визначається як управління маркетингом (зовнішньоекономічна складова системи менеджменту).

III. *Природа*. Реалізується діяльність з управління техніко-економічними умовами розвитку економічної організації, що визначається як управління виробництвом (операційно-технологічна складова системи менеджменту).

Враховуючи ці три напрямки діяльності менеджменту, необхідно виділити три основні технологічні процеси системи менеджменту, які формують базові управлінські технології, а саме: технології керівництва персоналом, управління маркетингом, операційний менеджмент. При цьому, принциповим моментом є те, що в усіх трьох напрямках діяльність менеджменту проходить за допомогою впливу саме на підлеглих, які виконують певні структурно-функціональні обов'язки в організації. Тому управлінські технології завжди мають два основні компоненти – суб'єкт (керівник) і об'єкт (підлеглий). Тільки за допомогою взаємодії цих двох компонентів починає працювати технологія управлінського процесу.

Менеджмент економічної організації формує управлінську технологію у рамках визначеного контуру управління з метою організації структурно-функціональної діяльності людей (персоналу). Наприклад, фінанси, інвестиції, інновації, страхування, виробництво тощо не виступають безпосередньо об'єктом діяльності менеджменту, але реалізація цих важливих для будь-якої економічної організації процесів проходить через дію на підлеглий персонал, що знаходиться в певному спеціалізованому підрозділі. Таким чином, скажімо, фінансовий менеджмент чи інвестиційний менеджмент (якщо використовувати ці словосполучення) не означає управління напряду фінансовими ресурсами або інвестиціями, а безперечно означає процес керування персоналом за цими напрямками діяльності.

Досить часто в науковій літературі та на практиці використовують словосполучення «управління фінансами», «управління інноваціями», «управління інвестиціями» тощо. Певне професійне розуміння щодо управління в цих напрямках, зрозуміло, що є. На нашу думку, це правильно, якщо розглядати процес управління як управління неживими предметами, де формується управлінська діяльність у широкому розумінні слова як діяльність, яка не передбачає взаємодії в системі «суб'єкт-об'єкт». Саме ця обставина, що первинно характеризує процес менеджменту, є певним знаком ідентифікації сучасної професійної системи менеджменту як такої. Також

потребує певного уточнення ситуація з поняттям «роботизований процес безлюдного виробництва», де людський ресурс задіяно мінімально, а менеджерів немає зовсім, якщо не називати співробітників, які слідкують за цим виробництвом за допомогою комп'ютерів, менеджерами. Деякі дослідники почали розглядати цей процес як процес кінця менеджменту, який сформувався в період XX століття (в епоху модерну) [28, 34]. Якщо не починати розмову про філософські проблеми «взаємовідносин» людей і машин, в першу чергу, роботів, то управлінська характеристика цієї ситуації має такий вигляд. Розвиток засобів виробництва – це результат діяльності людей, в тому числі і управлінського персоналу. У цьому безперервному процесі на основі інноваційного розвитку суспільства функції, які раніше виконувала людина в процесі професійної і виробничої діяльності, поступово передаються створеним новим засобам виробництва. Людина, підвищуючи свої професійні та інтелектуальні позиції, починає займатися більше інтелектуальною і творчою роботою. Теж саме можна сказати і про розвиток управлінської праці яка стає різновидом інтелектуальної і творчої праці, і яка направлена на вирішення складних управлінських завдань постіндустріальної епохи розвитку професійної системи менеджменту. Якщо, за певних умов, немає такої інноваційної трансформації у професійній діяльності менеджменту, а технологічний прогрес має місце, то, дійсно, роль менеджменту буде зменшуватися в кількісному і якісному вираженні.

Потрібно розуміти, що відсутність професійного розвитку системи менеджменту – це є об'єктивний занепад усієї соціально-економічної системи суспільства. А тому розмови про розвиток у цьому випадку мають досить умовний характер. Тут зовсім не враховують дійсний вплив ефективного менеджменту на отримання кінцевого результату. Іншими словами, ми не знаємо можливого результату діяльності, оскільки не враховуємо в цьому результаті частину від діяльності менеджменту.

Думається, що часи, коли управлінська праця розглядалася як непродуктивна праця, минули. Людина, яка зайнята певними професійними

видами діяльності, повинна бути ефективною і створювати матеріальний та інтелектуальний продукт, який потрібен суспільству і може бути в повній мірі оцінений цим суспільством. Професійний менеджмент не тільки покликаний створити всі умови для такого результату діяльності людей, але ж він і сам повинен бути готовим і мати надію до такої ж оцінки своєї діяльності. Продукт діяльності професійного менеджменту повинен бути виражений якісно та кількісно, але в процесі методологічної оцінки результативності управлінської праці визначальними є знаходження правильних орієнтирів, критеріїв і, власне, створення самої системи показників цієї діяльності. Таким чином, робототехніка та інші складні технологічні системи – це засоби виробництва, які створені людьми. А в результаті ефективного системного супроводу менеджментом ці нові засоби виробництва, пройшовши повний інноваційний цикл, стали реальністю для багатьох організацій і створили основу для підвищення рівня загальної результативності суспільства.

Отже, важливо визначити, що технології керівництва персоналом є базовими для розвитку професійної системи менеджменту, тобто є пріоритетною основою при розробці та використанні управлінських технологій в усіх напрямках діяльності економічної організації.

На сьогоднішній день, менеджерам доводиться управляти дискретним хаосом, тому головною турботою усіх, хто пов'язаний з управлінням стають зміни в менеджменті, необхідні для того щоб подолати цей хаос. Проблема “кризового управління” висувається на перший план. Під цим мається на увазі готовність систем управління швидко реагувати на непередбачені обставини, природні і техногенні катастрофи, а також на можливе погіршення становища на ринку чи зміни на ньому; бути здатною до реструктуризації, реінжинірингу, використання “стресового” управління. Але сучасна наука з позицій теорії хаосу пояснює також і переваги ринкових відносин. Саме складні хаотичні системи мають необмежені можливості і здатні адаптуватися до змін у навколишньому середовищі в процесі своєї

еволюції в часі. Ціною необмежених можливостей є невизначеність. На думку І. Нонака, Х. Такеучі, “якщо організація бажає оновитися, вона повинна постійно підтримувати стан неврівноваженості.

Одна з найважливіших функцій керівника полягає в створенні активного, творчого хаосу” [8, с. 112]. Б. Будзан переконаний, що хаос, який постійно потребує упорядкування, не зникне з усуненням сучасної української нестабільності, але “новий світогляд дозволяє обмежувати хаос” [9, с. 92].

Що стосується ПрАТ “Райз-Максимко”, йому потрібно відійти від застарілих методів управління та почати дивитися вперед. Для досліджуваного підприємства буде ефективно застосовувати менеджмент зростання. Для забезпечення менеджменту зростання необхідна реалізація низки нетрадиційних функцій:

1. Розвиток культури підприємства.
2. Інноваційне забезпечення бізнес-процесів.
3. Відтворення індивідуальних внутрішніх ресурсів менеджера і людського капіталу організації; формування нових внутрішніх структур управління (команд, робочих груп) для вирішення проблем розвитку;
4. Реалізація інтелектуального лідерства в керуванні командами і проектами.
5. Менеджмент взаємодії бізнесу і влади.

Важливою вимогою сьогодення є наявність менеджерів, що можуть активно впливати на всі процеси – не просто рефлексивно реагувати на зміни, а ініціативно формувати зовнішнє середовище, потреби ринку, переваги споживачів, створювати нові види товарів, послуг тощо. “Менеджеру у сучасному світі доводиться контролювати все менш керовані ситуації (“великий парадокс управління”). У міру втрати стабільності і передбачуваності парадокс посилюється”, – вважає П. Вейл [7, с. 29].

Відбувається зміна форм конкуренції, яка раніш полягала в основному в змаганні щодо ціни та якості, а у нових умовах – це конкуренція щодо

швидкості зміни бізнес-моделей і продуктів, конкуренція часу. Одночасно ідеологія конкуренції як боротьби сьогодні змінюється ідеологією синергії, економіки співробітництва, економіки комплементарності.

Отже на ПрАТ “Райз-Максимко” буде доцільна взаємна адаптація конкурентів, тобто їхнє співіснування і пошук компромісів.

Очевидною є тенденція надання ієрархічним пірамідам більш плоскої форми за рахунок “стоншення” середньої управлінської ланки і розвитку горизонтальних зв’язків. “Вимивання” менеджерів середнього рівня спостерігається вже майже півстоліття. Взагалі у співвідношенні і балансі ролей менеджерів різних рівнів спостерігаються різноманітні і різноспрямовані тенденції, відбувається переосмислення функцій менеджера середнього рівня. Роль координатора проміжної ланки у переданні інформації зменшується.

Щодо підприємства ПрАТ “Райз-Максимко” було б доцільно щоб менеджер середнього рівня витрачав велику частину свого робочого часу на управління такими видами діяльності, як підготовка і розвиток працівників, зростання організації, укрупнення технологічних операцій, нагромадження працівниками професійного досвіду і зменшення плинності кадрів шляхом використання мотивуючих факторів. Менеджер середнього рівня має перетворитися на координатора внутрішньо-організаційних процесів, фасилітатора формування цільових груп, інтегратора міжфункціональних процесів.

Тенденції трансформації менеджерів середнього рівня сприяє і більш загальна тенденція, пов’язана з підвищенням ролі працівників організацій як носіїв знань.

Отже, в організації з’являється нова функція – управління знаннями, тобто цілеспрямованого формування, оцінювання, розвитку потенціалу знань, що створюють конкурентні переваги. Один із лідерів європейського бізнесу Р. Салмон вважає, що “знання того, як організувати знання, – вирішальна конкурентна перевага” [11, с. 14].

Призначення сучасної організації полягає в створенні необхідної інфраструктури та інтелектуально-орієнтованої корпоративної культури для забезпечення постійного “кругообігу” знань, що формує збільшення людського капіталу і виживання організації в конкурентному середовищі. У практику менеджменту входить нова формула – “knowledge in time” – знання точно в термін.

Для того, щоб ПрАТ “Райз-Максимко” було здатне акумулювати знання й навчатися, необхідно збільшити на ньому швидкість трансформації і транспортації знань. Необхідно змістити нагромадження знань з індивідуального рівня на груповий, на рівень всієї організації. Акумуляція знань усередині організації не відбувається автоматично – цим процесом потрібно керувати. Завдання менеджменту полягає не стільки в придбанні знань, скільки в їх збереженні, розподілі і перетворенні у форму, зручну для внутрішньо-організаційного користування. Знання повинне переходити в дії: в ефективне подання інформаційних ресурсів для прийняття рішень і у підтримку процесів виконання прийнятих рішень. Цього можна досягти за допомогою ретельно розробленої концепції ідентифікації, інституціоналізації і практичного використання накопичених знань. Швидкість, з якою цей процес відбуватиметься в організації, визначається не швидкістю найкомпетентніших і кмітливих співробітників, а швидкістю самих повільних і недосвідчених.

Усе більше професіоналізм самих менеджерів визначається тим, як вони збагачують в організацію знаннями як технологічного характеру, так і стосовно зовнішнього середовища, впливу на людей тощо. “Ініціатива щодо запуску процесу акумуляції – це одне з основних професійних завдань будь-якого менеджера, що повинен усіляко сприяти переданню знань членам організації, незважаючи на внутрішні кордони” [9, с. 204].

Упродовж XX ст. змінювався зміст відносин між бізнесом, державою і суспільством. Оскільки професійне управління завтрашнього дня здійснюватиметься у більш широкій інституціональній перспективі, в умовах

більш тісної взаємодії між організацією і суспільством, нові потреби суспільства, його вимоги до бізнесу і обмеження його діяльності змусять включати змінну суспільної корисності практично до кожного рішення. Тому одна з важливих вимог до менеджера майбутнього – це формування нового світогляду, професійної ідеології, адже “моральні, ціннісні, світоглядні характеристики в умовах використання технологій людського та інтелектуального капіталу все сильніше “впресовуються” у професіоналізм” [14, с. 20].

В Україні й інших країнах колишнього СРСР за роки реформ необхідні технічні прийоми підприємництва впровадилися досить швидко, водночас як норми цивілізованого бізнесу прищеплюються погано, більш того, вони часто зневажаються. Однією з причин цього є тотальна криза довіри як морально-психологічної основи ділових відносин. В Україні йдеться про формування світогляду середнього класу, значною мірою про сприйняття цінностей, характерних для цивілізованого капіталізму: повага до власності, закону, висока ділова етика, соціальна відповідальність бізнесу, прихильність до демократії, прав людини в умовах рівних можливостей у конкуренції тощо. Нормою має стати “прагнення не до максимального, а до соціально обґрунтованого прибутку” [9, с. 96].

Автори “Реінжинірингу корпорації. Маніфест революції в бізнесі” М. Хаммер і Дж. Чампі відзначають “перехід влади від виробників до споживачів” [12, с. 29].

Ніхто ніколи не вигравав у суперечці зі споживачем, адже споживачі довіряють організації свої бажання. Споживач – один із найважливіших активів компанії, “споживач – король” (“Customer is King”), кастомізація – “зробити для свого клієнта щось, що ще ніхто не робив” (Г. Перкін, [13]) є передумовою транспрофесіоналізму. “Виробництво і споживання зливаються тепер у “виропоживання” (англ. “presumption”), – вважають К. Нордстрем та Й. Рідерстрале, [9, с. 30].

Що стосується досліджуваного підприємства, ефективно буде застосувати стратегію розвитку, основою якої є:

1. Індивідуалізація продукції на основі досконалого вивчення потреб кожної групи своїх потенційних споживачів.
2. Розвиток електронної торгівлі.
3. Формування, розвиток і управління клієнтською базою.

Також на ПрАТ “Райз-Максимко” потрібно розширити ділянки (підрозділи) прямої роботи з клієнтами (frontline work) і створити відповідні менеджерські посади. Адже вимоги до якості продукції постійно зростають, її життєвий цикл стає коротшим, номенклатура ширшою, обсяг випуску за окремими позиціями номенклатури менший. Це означає, що фактор успіху в умовах гіперконкуренції полягає не в динамізмі як такому, а у свого роду відчутті часу, що виражається не тільки в оцінюванні шансів від використання інновацій, але й у своєчасному оцінюванні небезпеки, що виникає в результаті постійного скорочення життєвих циклів продуктів. Виникає потреба у таких фахівцях, як “start-up” або “project”-менеджери, покликаних відкрити нові напрямки діяльності. Такі конкретні функції управління, як постачання, виробництво і збут одержують, новий імпульс за рахунок удосконалювання логістичного управління ланцюгами постачань, що дає змогу мінімізувати складські запаси; бригадні методи виробництва стимулюють передання значної частини відповідальності і прийняття рішень безпосереднім виконавцям (lean production); управління всіма аспектами якості (TQM) означає поширення відповідальності за якість на усі ланки й етапи процесу виробництва товарів і послуг та доведення їх до споживача. Значення збуту також кардинально зміниться; з ланки “у хвості” ланцюжка розподілу він стане провідною ланкою, що визначає реакцію організації на гіперконкуренцію.

Іншим важливим аспектом, що зумовлений необхідністю адаптації організації до зовнішнього середовища, є підвищення значення

підприємництва як властивості, що притаманна не тільки окремим новаторам в організації, але й дуже багатьом менеджерам.

Щоб підприємство “Райз-Максимко” й надалі успішно функціонувало на ринку необхідна постійна націленість на нововведення, здатність краще інших адаптуватися до безупинних змін зовнішнього середовища, пошук нових можливостей і здатність йти на ризик в їх реалізації.

Підприємництво стає філософією управління, організація розглядається як співтовариство підприємців. Крім традиційного підприємництва (антрепренерства) виникло і набуває розвитку так зване внутрішнє підприємництво (інтрапренерство). Кожен із менеджерів повинен відчувати зв’язок із ринковим середовищем, кожен із них представляє організацію. У підприємницькій організації формується новий тип менеджера – менеджер-підприємець замість мене-джера-адміністратора. На думку Б. Будзана, український менеджер має бути підприємцем, здатним реалізувати в українському бізнесовому середовищі засади підприємницького суспільства [9, с. 28].

Підприємництво завжди пов’язане з ризиком, а отже з помилками і невдачами. Тому в ПрАТ “Райз-Максимко” довіра і повага до людей повинні підкріплюватися терпимістю до невдач. Невдача не повинна загрожувати “членству” в організації. Система контролю також повинна підтримувати високий ступінь довіри до працівників.

Розвиток інформаційних технологій докорінно змінив методи координації і контролю, знизивши роль особистого спостереження за роботою підлеглих і бюрократичних форм узгодження певних рішень. Поширення персональних комп’ютерів, модемів, іншого телекомунікаційного устаткування, передусім Інтернет, впливає на принципи організації праці. Колишня присутність на робочому місці в багатьох випадках стає необов’язковою, так само як і твердий режим трудового дня. На зміну приходять робота вдома, гнучкі графіки організації робочого часу. Новими явищами в організації стали “віртуальні офіси”, що підвищили

самостійність працівників. Для менеджера робоче місце уже вийшло за межі його робочого столу, воно завжди там, де він перебуває, і має глобальний характер.

На досліджуваному підприємстві буде доцільно оновити технічне забезпечення, адже тривалість робочого дня тепер не обмежена завдяки мобільним телефонам і портативним комп'ютерам. Усе це не дає можливості людям відключитися (багато професіоналів шукають способи позбутися почуття постійної присутності на роботі). Це вже не п'ятиденний робочий тиждень по вісім годин на день, а це по 24 години усі сім днів. "Процес триває 168 годин на тиждень. Багато хто працює навіть тоді, коли спить. Ідеї можуть народитися і у сні. Ці процеси роблять розбіжності між домом і офісом малозначущими.

У суспільстві з розмитими кордонами робота – це вже не місце, це діяльність" [19, с. 31]. Поширення набуває віртуальне управління діяльністю, яка не потребує фізичної присутності виконавців. Цей якісно новий ступінь свободи сучасного працівника робить непридатними принципи керування, що сформувалися в організаціях індустріального типу. На зміну загальному захопленню high-tech йде захоплення high-hume. За цією назвою криється гіпотеза про посилення людського фактору в бізнесі в порівнянні з колишнім технологічним.

Щоб ПрАТ "Райз-Максимко" відповідало вимогам часу пропонуються запровадити такі вдосконалення:

1. Менеджери повинні керувати працівниками, що здатні оцінювати і творчо впливати на реалізацію управлінських рішень, тоді праця для них перетворюється з засобу виживання на спосіб саморозвитку і самоствердження.

2. Ефективним буде солідарний стиль керівництва, що спирається на співробітництво через розуміння інших людей і забезпечує максимальну залученість (Employee Involvement) – збіг цінностей співробітника з цінностями організації.

3. Доцільно застосовувати командний креатив – генерувати ідеї в бізнесі повинна не окрема людина а весь колектив, що дає змогу акумулювати в єдиний вектор інтелектуальний капітал, ініціативу і новаторство членів трудових колективів і є могутнім джерелом відновлення та підвищення якості управління.

4. Потрібно орієнтуватися на роботу в командах, проектних групах замість колишніх постійних відділів.

5. Нові завдання креативного менеджменту не можуть бути реалізовані з опорою лише на традиційні моделі лідерства. Потрібні нові підходи, які містять у собі не тільки стратегії, що забезпечують ефективність діяльності, але і стратегії, які дають змогу розвивати творчі, парадоксальні і ризиковані підходи до діяльності організації як новий ресурс для її розвитку.

6. Менеджери повинні стати лідерами не тільки у вищій ланці організації, але і на всіх її рівнях, а саме бути здатними вести за собою людей, прокладати шлях у майбутнє, перетворювати організаційну культуру, переборювати організаційні бар'єри і реалізовувати організаційні зміни тощо [33, с. 27].

XXI ст. вимагає моделі лідерства, побудованої на принципі командного, а не одноосібного лідерства. Йдеться про необхідність поступового відмовлення від авторитарної моделі лідерства і заміни її моделлю співлідерства, що неминуче порушує питання про необхідність свідомого відмовлення менеджерів від частини своєї влади і повноважень, перехід менеджерів від одержання влади над людьми до одержання влади від людей. Управління в інших сферах також набуває менеджеріальної спрямованості [3]. Державні установи, заклади і установи інших неприбуткових сфер розглядаються як “підприємства з надання послуг”.

3.2. Шляхи перебудови стратегії розвитку організаційної структури управління виробництвом а аграрному формуванні

Розвиток теорії управління завжди відображував існуючі проблеми практики управління, але також справедливо, що розвиток теорії управління і давав новий поштовх до трансформації економічних систем різного рівня. В сучасних умовах можливість трансформації або адаптивності економічних систем до нових умов є основою їх стабільності та розвитку.

Конкурентоспроможність сучасного менеджменту – це його можливість досягти результату при комбінації завжди обмежених ресурсів різних організаційних побудов та швидкої зміни факторів господарчої діяльності.

Крім того, менеджмент неспроможний вирішувати проблеми управління тільки на основі формально аналітичної підготовки та традиційної управлінської діяльності з використанням так званих «універсальних технологій менеджменту». Сьогодні цього не вистачає, оскільки рішення проблемних питань з управління сучасною економікою, яка претендує на конкурентоспроможність та стратегію росту, постійно потребує інновацій для розвитку в управлінській діяльності.

Останні двадцять п'ять років відбувається формування підприємницької економіки, і це є найбільш значною та перспективною подією сучасної економічної та соціальної історії. Все більше сучасна підприємницька діяльність набуває інноваційного характеру. Інноваційність і підприємництво виступають як цільові завдання, які потребують чіткої організації та управління і, таким чином, є системною функцією діяльності менеджменту.

Це означає також, що інноваційність і підприємництво виступають як невід'ємні складові менеджменту організації, а тому повинні мати свою базу наукових та практичних знань. Основні характерні риси підприємницької економіки полягають в наступному:

- намітився перехід від управлінської економіки до економіки підприємницької, що означає розвиток нової якості підприємницької діяльності в системі соціально-економічних відносин середини 90-х років (не тільки виконання самих управлінських обов'язків, але таке їх виконання, що веде до отримання позитивного економічного і соціального результату);
- виникає перехід до ранніх стадій великого технологічного зрушення, пов'язаного з тим, що традиційний розвиток технології на основі механістичної моделі (збільшення швидкостей, підвищення температури, підвищення тиску тощо), який продовжувався три століття, закінчується і набирає форму біологічного процесу, тобто явищ, які виникають в середині організму (в організмах процеси управляються не енергією у фізичному розумінні слова, а виникають на базі аналізу інформації);
- розвиток високих технологій (включаючи усі форми комп'ютерних і телекомунікаційних систем, робототехніку, генетику, біоінженерію тощо) має якісне значення для розвитку підприємництва та систем управління, створюється позитивний суспільний і професійний образ підприємництва і новаторства, що привертає увагу висококваліфікованих спеціалістів інтелектуальних сфер діяльності [39, с. 49-56, 67];
- збільшується кількість підприємницьких структур у сфері систем споживання (використання та сервісу) товарів, які вже недостатньо тільки виробити з визначеними витратами, певною якістю, дизайном, а необхідно забезпечити ефективність управління середовищем їх споживання;
- рушійною силою вказаних процесів виступає технологія інноваційного менеджменту, яка значно розширює сферу використання принципів, функцій, методів, структури, сполучних процесів системи менеджменту; технологія інноваційного

менеджменту дає можливість переносити менеджмент в середовище, насамперед, управління інтелектуальною працею персоналу організації [18, с. 27].

Одним із вирішальних факторів підвищення ефективності сучасного вітчизняного сільськогосподарського виробництва є покращення забезпеченості аграрної сфери управлінськими ресурсами.

Найбільш важливими проблемами, які мають бути вирішені на ПрАТ “Райз-Максимко” є наступні:

1. Заміна у керівництві сільськогосподарського підприємства засновників ефективними менеджерами. За умов конкурентного середовища менеджери провідних сільськогосподарських підприємств усвідомили, що підприємництво – це така професія, яка базується не на інтуїції, а на професійних знаннях. Звичайно без певного таланту тут не обійтись, але підприємництва потрібно навчатись, адже в сфері фінансування, планування, управління кадрами використовуються визначені методи і технології.

2. Нехтування освітою. На підприємстві склалася тенденція до „виращування” кадрів. Як наслідок, доводиться займатися підвищенням його кваліфікації, оплачуючи дорогі тренінги. В результаті можна одержати фахівця, який не вміє орієнтуватися на ринку в цілому.

3. Невміння керівництва аграрного формування ставити цілі та завдання, визначати критерії ефективності роботи. Нестача досвіду і знань власників-управлінців призводить до не вміння визначити цілі та ставити завдання.

4. Визначення та усвідомлення власної ринкової місії та маркетингової стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. Практика свідчить, що часто сільськогосподарські підприємства не мають чітко окресленої місії, стратегічного бачення бізнесу. Звідси і виникають проблеми неоптимальних організаційних структур, відсутності ринкової стратегії, бачення конкретних цілей і напрямів розвитку підприємства.

5. Оптимізація організаційних структур сільськогосподарського підприємства. Серед найпоширеніших помилок при формуванні організаційних структур сільських господарств можна виділити такі: відсутність чіткої структури управління; дуже багато горизонтальних зв'язків.

6. Якість кадрово-управлінського потенціалу безпосередньо впливає на конкурентні можливості організації і тому вимагає докорінної перебудови кадрової роботи разом із збереженням позитивних надбань в її організації.

До основних напрямів поліпшення якості функціонування кадрово-управлінського потенціалу на аграрних підприємствах необхідно віднести:

1. Розробка та впровадження державної програми підготовки управлінських кадрів аграрного виробництва. Учасників програми доцільно приймати за позитивними результатами співбесіди та тестування на виявлення організаторських здібностей.

2. Переглянути програму навчання слухачів курсів післядипломної освіти; включити ними розгляд актуальних проблем галузі та пошуки методів їх вирішення;

3. Організацію дій між державними органами управління, освітніми установами, сільськогосподарськими підприємствами та інформаційно-консультаційними організаціями по підготовці кадрів управління;

4. У стратегічному плані розвитку підприємств передбачати задля досягнення стратегічної мети якісний розвиток кадрово-управлінського потенціалу;

5. Організацію центрів підготовки управлінців, які працюють за принципом бізнес-шкіл;

6. Створення кадрового резерву управлінців за допомогою різноманітних навчальних закладів;

7. Створення сприятливого інвестиційного клімату в галузі зі забезпеченням захисту інтересів селян та екологічно безпечного господарювання;

8. Соціальний розвиток сільської місцевості.

Вирішення зазначених макроекономічних і галузевих проблем сприятиме формуванню і розвитку кадрово – управлінського потенціалу як аграрного сектора економіки України в цілому так і ПрАТ “Райз-Максимко”.

3.3. Розвиток кооперативних відносин з метою удосконалення організації управління виробництвом

Людська цивілізація на сучасному етапі не знайшла інших способів управління економікою, як тільки через плановий і ринковий механізми.

Один і другий несуть в собі як позитивні, так і негативні риси. А якість управління визначається якраз знаходженням позитивного балансу між мінусами і плюсами в кожний конкретний момент, виходячи з внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Необхідно також відмітити, що в чистому вигляді плановий чи ринковий механізм управління економікою можливо зберегти тільки штучно. У реальному житті в пошуках ефективних методів управління, відбувається їх конвергенція, коли потрібно говорити про домінування рис того чи іншого в системі управління. Тут найбільш правильним було б рухатися або в бік збільшення планово-централізованих методів управління, або в бік збільшення ринково-децентралізованих, уникаючи при цьому крайніх позицій. А оскільки процес управління – це можливість суб’єктивного вибору в умовах об’єктивної реальності, то і діяльність управлінського персоналу – це є вибір варіантів професійної свободи за умови економічної необхідності. За цих умов менеджмент стає головним фактором ефективного розвитку будь-яких організаційних побудов. Таким чином, зрілий, сформований ринок, який передбачає розповсюдження ринкових відносин на переважну більшість суспільних процесів, виступає як головна передумова менеджменту. Менеджменту, який розвивається разом з законами ринку, притаманна відома об’єктивність і

незалежність, як перед корисливістю власників засобів виробництва, так і перед авторитарною волею державних чиновників. Так, характерні для ринкових операцій ризик і невизначеність сприяють розвитку в менеджерах, з одного боку, якостей самостійності й відповідальності за свої кроки, а з другого, нестійкість рівноваги ринкової кон'юнктури стимулює наполегливий пошук управлінських і науково-технологічних інновацій.

Як слушно наголошують фахівці, перспективним напрямком поширення кооперативних відносин в аграрному секторі економіки України є розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації (СОК), яка сприяє:

1. Зниженню виробничих і трансакційних витрат сільськогосподарських виробників.

2. Підвищенню надійності обслуговування аграрного виробництва та якості послуг, що надаються сільгоспвиробникам.

3. Поліпшенню доступу селян до ринків матеріально-технічних, фінансових, інформаційних ресурсів, сільськогосподарської продукції й сировини.

4. Контролю ресурсних і продуктових ринків з боку сільськогосподарських виробників.

5. Поширенню інновацій у сільському господарстві й інших галузях АПК, керуванні виробництвом, бухгалтерському обліку, торгівлі та ін.

6. Диверсифікованості сільської економіки, розширенню сфери зайнятості та підвищенню доходів сільського населення; розширенню бази оподаткування органів місцевого самоврядування та ін.

Світова практика кооперативного руху вже півтора століття доводить і продовжує виявляти високу результативність його економічних та соціальних функцій. Організаційна структура, а також формальні й неформальні кооперативні зв'язки активно мобілізують внутрішні резерви учасників кооперації на досягнення максимуму в діяльності кожного кооператора та їх об'єднань різних рівнів

Кооперація покликана надати сільським товаровиробникам можливість одержувати зиск не тільки від виробництва, але й від подальших стадій руху виробленої ними продукції, брати участь у великомасштабному бізнесі, використовувати професійних управлінців, ділити ризик, контролювати канали збуту своєї продукції і постачання, впливати на ціни, бути рівноправними партнерами у ринкових відносинах. Важливою є місія кооперації сільських товаровиробників у протистоянні безконтрольному поширенню посередницького бізнесу.

Проблемними питаннями розвитку кооперативних відносин фахівці визначають:

1. Недосконалість законодавчої й нормативно-правової бази розвитку СОК.

2. Відсутність в Україні системи кооперативної освіти, розгалуженої мережі інформаційно-консультаційних служб, дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних сприяти розвитку СОК і працювати в них.

3. Недостатній рівень обізнаності сільського населення щодо кооперації, дефіцит навичок господарського самоврядування, психологічна неготовність до самостійного кооперування й налагодження партнерських відносин.

4. Конкуренція й протидія створенню кооперативних структур з боку акціонерних підприємств агробізнесу, приватних підприємців і посередників [35, с. 23].

Швидкість економічних змін в умовах глобалізації економічної діяльності настільки велика, що наука не завжди встигає за змінами, що відбуваються в об'єктах їх аналізу. Тому завдання полягає в тому, щоб знайти в існуючих господарських структурах такі форми господарювання, які б максимально сприяли заінтересованості до високої мотивації праці – основи ефективності виробництва. Масового переходу до «фермеризації» при реформуванні аграрного сектору в Україні не відбулося, тому альтернативою повинно бути кооперування селян-власників і створення

системи саме виробничих кооперативів. Вони виконують важливі соціальні функції, компенсуючи наслідки ринкової трансформаційної аграрної сфери [6, с. 38].

Формування кооперативної форми господарювання має свої особливості об'єктивного порядку, що стримують організацію виробничих кооперативів. Це досить складний шлях переходу до кооперативної форми господарювання. Так, організація виробничих кооперативів супроводжується глибокою структурною перебудовою виробничих структур – створенням асоціації кооперативів. Тут усі виробничі підрозділи наділені правами економічної самостійності.

Успіх діяльності кооперативу ґрунтується на дотриманні певних організаційно-економічних засад. Це раціональне управління підприємством та всіма його структурами, належні організаторські здібності всіх керівників і спеціалістів, високий професійний рівень голови правління, суворе дотримання трудової й технологічної дисципліни, постійна турбота про людей праці, порівняно висока матеріальна і моральна заінтересованість з одночасним заохоченням ініціативи з підвищенням відповідальності кожного працівника та демократичним управлінням.

У виробничих кооперативах принципи відкритого членства й обов'язкової трудової участі членів кооперативу не узгоджуються з принципом оптимальної чисельності членів, що визначається виробничою необхідністю. Якщо результати діяльності виробничих кооперативів виявляються незадовільними, логічною буде подальша їхня реструктуризація. Соціальна місія виробничого кооперативу реалізується концентрацією уваги на таких напрямках, як ріст добробуту, рівня освіти, розвитку соціальної інфраструктури і збереження села як основи нації.

Створення кооперативів можливе за наявності у суспільстві відповідних передумов суспільного, юридичного, економічного та психологічного характеру. Відсутність хоча б однієї з цих передумов може стати значною перешкодою у створенні кооперативів, або й призупинити цей

процес. І навпаки, чим реальніші передумови, тим швидше відбувається їхнє становлення, подальше об'єднання й формування цілісної кооперативної системи у національному масштабі.

Недоліками діяльності значної частини сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів є комерціалізація їхньої діяльності, недотримання інших кооперативних принципів у внутрішньогосподарських відносинах. Відсутність в Україні динамічного кооперативного руху пояснюється тим, що суб'єкти господарювання ще не усвідомили необхідності й сутності захисту своїх економічних інтересів. Важливим соціальним аспектом розвитку кооперації є перетворення кооперативів, особливо при сільських громадах, в осередки розвитку демократії та самоврядування у сільській місцевості. Оскільки демократичне суспільство в нашій країні лише формується, принципово важливою є підтримка ініціативи створення самодіяльних організацій, особливо у сільській місцевості.

Кооперативна ідея відповідає принципам християнської моралі, іншим загальнолюдським цінностям. Кооперативи сприяють розвитку сільської місцевості, забезпечують створення робочих місць, що зменшить безробіття на селі, сприяють зростанню кваліфікації сільських мешканців, підвищенню рівня їхнього матеріального добробуту, що знімає соціальну напругу, викликану ринковою трансформацією аграрного сектору.

У процесі формування кооперативного руху в Україні може виникнути ризик економічного банкрутства кооперативів через вплив внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать: недотримання кооперативами кооперативних принципів господарювання, некомпетентність, безвідповідальність та нечесність членів правління й виконавчої дирекції; індиферентність рядових членів до стану справ своєї організації, небажання економічно підтримувати своє підприємство; відсутність виваженої стратегічної орієнтації, схильність до авантюристичних методів ведення бізнесу; ігнорування членами кооперативу та найманими працівниками особливої економічної природи своєї організації, «порушення ділової етики»

тощо. Зовнішні чинники можуть негативно впливати через агресивну або недобросовісну конкуренцію з некооперативними бізнесовими структурами; некомпетентність і корумпованість державних чиновників; порушення зовнішнього фінансового забезпечення; підбурювання громадської думки проти розвитку кооперації та ін.

Сільськогосподарські кооперативи, навіть у розвинутих країнах, стикаються також із ризиком неможливості забезпечення належної конкурентоспроможності. Цей вид ризику пов'язаний з певними об'єктивними прорахунками кооперативів як економічних організацій. По-перше, система прийняття принципів управлінських рішень в кооперативах не така гнучка, як у приватному бізнесі, де такі рішення оперативно приймає одна особа або дуже обмежене коло осіб, чи в акціонерному бізнесі, де ця функція делегована професійному менеджменту. По-друге, кооперативи постійно відчують потребу у фінансових ресурсах для розширеного відтворення власного бізнесу, оскільки стимули вкладення капіталу для їхніх членів відносно невисокі. Для розвитку кооперації необхідна реальна підтримка з боку державних органів, розуміння того, що кооперація – ефективна форма господарювання, здатна створити умови щодо економічної підтримки сільськогосподарських товаровиробників через формування фонду підтримки кооперативів.

Для успішного функціонування й розвитку сільськогосподарської кооперації необхідно:

1. Розробити і прийняти регіональні програми розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (на перспективу 10-15 років).
2. Активізувати роботу місцевих органів влади щодо розробки регіональних програм.
3. Сприяти активізації громадського суспільства через розвиток соціального капіталу.

У перспективі найбільш поширеними організаційними моделями сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів будуть:

1. Спеціалізовані кооперативи з виконання певних функцій (переробні, маркетингові, постачальницькі, сервісні).

2. Багатофункціональні кооперативи, що створюватимуться на районному рівні у формі агроторгових домів, що можуть об'єднувати всіх товаровиробників і здійснювати збут продукції та забезпечувати необхідними матеріалами, ресурсами своїх клієнтів-власників, надавати їм інформаційно-консультаційні послуги.

3. Кооперативи при сільських громадах, що створюються власниками особистих селянських господарств одного або кількох сіл для надання послуг, пов'язаних із веденням цих господарств.

Для успішного функціонування й розвитку сільськогосподарської кооперації на селі передбачається:

1. Відновлення державної цільової програми підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів; розробка регіональних програм розвитку сільськогосподарської кооперації, спрямованих на розбудову і розвиток інфраструктури аграрного ринку.

2. Сприяння організації кооперативних фінансових структур, зокрема кооперативних банків.

3. Створення регіональних центрів науково-методичного супроводу розвитку кооперації та перепідготовки кадрів у вузах і дорадчих сферах. розширення підготовки фахівців у вузах за спеціальностями «кооперативна економіка», «кооперативний менеджмент», «кооперативне право».

Висновки до III розділу

1. Доведено, що ХХІ ст. вимагає моделі лідерства, побудованої на принципі командного, а не одноосібного лідерства. Йдеться про необхідність на ПрАТ “Райз-Максимко” поступового відмовлення від авторитарної моделі

лідерства і заміни її моделлю співлідерства, що неминуче порушує питання про необхідність свідомого відмовлення менеджерів від частини своєї влади і повноважень, перехід менеджерів від одержання влади над людьми до одержання влади від людей.

2. Обґрунтована необхідність оптимізації організаційних структур ПрАТ “Райз-Максимко”. Серед найпоширеніших помилок при формуванні організаційних товариства можна виділити такі: відсутність чіткої структури управління; дуже багато горизонтальних зв’язків. Часто це наслідок бажання керівництва безпосередньо контролювати якомога більше процесів, що відбувається всередині підприємства; відсутність чітких посадових зобов’язань, формалізації функціональних та інформаційних зв’язків на підприємстві.

3. Створення кооперативів можливе за наявності у суспільстві відповідних передумов суспільного, юридичного, економічного та психологічного характеру. Відсутність хоча б однієї з цих передумов може стати значною перешкодою у створенні кооперативів, або й призупинити цей процес. І навпаки, чим реальніші передумови, тим швидше відбувається їхнє становлення, подальше об’єднання й формування цілісної кооперативної системи у національному масштабі.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень з питань організації управління виробництвом в агропромислових підприємствах можна зробити наступні висновки :

1. Управління як функція менеджменту - це насамперед процес делегування влади, що вважається найскладнішою частиною менеджменту, особливо на невеликих аграрних підприємствах. Усі працівники повинні знати свою відповідальність, тобто коли вони можуть приймати виробничі рішення самостійно, а коли ці рішення має приймати хтось інший. Від знань, уміння й мистецтва менеджера в побудові управління на підприємстві залежить успіх будь-якої роботи

2. Визначення кількісних значень норми керованості в кожній конкретній організації має здійснюватися на основі аналізу усіх впливаючих на неї факторів з урахуванням галузевої специфіки і особливостей даного виробництва. На жаль, у практичній діяльності при побудові організаційних структур рекомендації вчених нерідко ігнорують, що призводить до надмірної завантаження лінійних керівників. Запровадження норм керованості для лінійних керівників: створює науково обґрунтовану базу для правильного планування їх чисельності; створює рівні по напруженості умови їх праці; дозволяє виявити резерви їх чисельності.

3. У сучасних умовах потрібні не тільки принципово нові для нашої країни форми організації, не тільки докорінно відмінні методи управління, але і перехідні режими діяльності, поетапна трансформація одних структур в інші. Для того щоб всебічно врахувати як внутрішні особливості організацій, так і динамічно змінні зовнішні обставини, а також складаються прогресивні тенденції, необхідно використовувати системний підхід до формування та реорганізації підприємств.

4. ПрАТ «Райз-Максимко» - це одне із великих аграрних формувань Тернопільської області, що славиться розведенням великої рогатої худоби та

буйволів свиней, птиці, кіз та ін., вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур та торгівлею пестицидами і добривами. Підприємство не завжди отримувало прибуток в результаті своєї діяльності. В 2014 році підприємство отримало збиток, але вже у 2015 році воно знову отримало прибуток. Збитковість можна пояснити економічною і політичною ситуацією в державі.

5. Ознайомившись із організаційною структурою Нагірянської філії ПрАТ “Райз-Максимко” можна зробити висновки про те, що взаємозв’язки із директором та підлеглими чітко налагодженні та функціонують на найвищому рівні, а у посадових інструкціях працівників можна знайти конкретний розподіл повноважень, обов’язки та права працівників, а також міру відповідальності за не виконання покладених на них завдань.

6. Зважаючи на позитивну динаміку росту валової продукції та основних показників ефективності господарювання, ПрАТ “Райз-Максимко” характеризується як успішне сільськогосподарське господарство, що нарощує ресурсний потенціал, збільшує обсяги виробництва продукції і успішно працює в умовах ринку.

7. Доведено, що ХХІ ст. вимагає моделі лідерства, побудованої на принципі командного, а не одноосібного лідерства. Йдеться про необхідність на ПрАТ “Райз-Максимко” поступового відмовлення від авторитарної моделі лідерства і заміни її моделлю співлідерства, що неминуче порушує питання про необхідність свідомого відмовлення менеджерів від частини своєї влади і повноважень, перехід менеджерів від одержання влади над людьми до одержання влади від людей.

8. Обґрунтована необхідність оптимізації організаційних структур ПрАТ “Райз-Максимко”. Серед найпоширеніших помилок при формуванні організаційних товариства можна виділити такі: відсутність чіткої структури управління; дуже багато горизонтальних зв’язків. Часто це наслідок бажання керівництва безпосередньо контролювати якомога більше процесів, що відбувається всередині підприємства; відсутність чітких посадових

зобов'язань, формалізації функціональних та інформаційних зв'язків на підприємстві.

9. Створення кооперативів можливе за наявності у суспільстві відповідних передумов суспільного, юридичного, економічного та психологічного характеру. Відсутність хоча б однієї з цих передумов може стати значною перешкодою у створенні кооперативів, або й призупинити цей процес. І навпаки, чим реальніші передумови, тим швидше відбувається їхнє становлення, подальше об'єднання й формування цілісної кооперативної системи у національному масштабі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України: [зі змін. та допов., внесеними Законом України від 1 лют. 2011 р. № 2952-VI]. – Харків: Фактор, 2011. – 118 с.
2. Господарський кодекс України // Офіційний вісник України. – 2003. – № 11. – Ст. 462.
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2001 р.
4. Цивільний процесуальний кодекс України від 15.03.2004 р.
5. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI
6. Дудар Т.Г. Менеджмент: навчальний посібник. / Т.Г. Дудар, Р.В. Волошин, В.Т. Дудар. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 336 с.
7. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: Навч. Посіб. – К.: Знання, 2008. – 389 с. – (Вища освіта ХХ століття).
8. Дудар Т.Г. Волошин Р.В. Менеджмент. – Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів – Тернопіль: Економічна думка, 2005, - 146 с.
9. Завадський Й.С. Менеджмент. Т.І. – Київ: УІМІБ, 1997. – 543 с.
10. Кузьмін, О.Є, Мельник О.Г. Менеджмент. – Київ: Академвидав, 2007. – 464 с.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.: Пер. С англ.. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
12. Осовська Г.В. Основы менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – Київ: Кондор, 2006. – 664 с.
13. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. - К.: КНЕУ, 2010. – 360 с.
14. Бабаєв В. Ю. Економічний аналіз : опорний конспект лекцій / В. Ю. Бабаєв. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2013. – 207 с.
15. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / В.Ф. Братченко // Персонал. – 2014. - № 3. – С. 5-10.

- 16.Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб./ В.А.Василенко. – К., 2012. – С. 37-44.
- 17.Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / Під ред. М.І. Молдаванова. – К., 2013.- С. 476-481.
- 18.Гріфін Р, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Р. Гріфін, В. Яцура, Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. - Львів: БаК, 2011. - 624с.
- 19.Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2014. – 347 с.
- 20.Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту/ Т.С. Кравченко // Персонал. – 2015. - № 7. – С. 13-21.
- 21.Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу, навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2015. – 398 с.
- 22.Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. / під ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2009. - 706с.
- 23.Ковальов Г.Д. Інноваційні комунікації / Г.Д. Ковальов // Персонал. - 2000. - № 8. – С. 14-19.
- 24.Іванова І.В. Менеджер – професійний керівник: навч. посіб. / І.В. Іванова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. - 107с.
- 25.Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: навч. посіб. / І.В. Іванова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. - 247с.
- 26.Князев С. Управління. Мистецтво, наука, практика / С. Князев. – Минск: Армита-Маркет, 2013. – 512 с.
- 27.Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібн. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 224 с.
- 28.Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 126-135.
- 29.Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. – К.: Т-Во „Знання”, 2009. – 556 с.

- 30.Крупка Ю.М., Аграрне право України / Крупка Ю.М. - К.: Університет України, 2006. – 425 с.
- 31.Крушельницька О.В. Методологія та організація наукових досліджень: Навч. посібник / О.В. Крушельницька. - К.: Кондор, 2013. - 192 с.
- 32.Пашко Л. Осучаснення управлінської культури як основа управлінських відносин / Л. Пашко // Статистика України. – 2004.- №2. – С. 40-44.
- 33.Райс М. Оптимальна складність управлінських структур / М. Райс // Проблеми теорії і практики управління. – 2014. - № 5. – С. 14-16.
- 34.Маслов Є.В. Організація кадрової служби на підприємстві/ Є.В. Маслов // Персонал. – 2013. - №8. – С. 32-36.
- 35.Пашко Л. Осучаснення управлінської культури як основа управлінських відносин / Л. Пашко // Статистика України. - 2004. - №2. - С. 40-44.
- 36.Мескон М.Х. Основи менеджменту: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Діло, 2013. – 702 с.
- 37.Погрібний О.О. Аграрне право України / Погрібний О.О., К.: Видавництво “Істина”, 2007. – 365 с.
- 38.П'ятницька-Позднякова І.С. Основи наукових досліджень у вищій школі: Навч. посібник / І.С. П'ятницька-Позднякова. - К., 2014. - 116 с.
- 39.Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління / Н. Талюпа // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №8. – С. 49-50.
- 40.Молдаван Л. Аграрний сектор: час принципово змінити орієнтири розвитку / Л. Молдаван, О. Бородіна, В. Юрчишин, Б. Пасхавер, І. Прокопа, О. Шубравська, Т. Осташко // Дзеркало тижня. – 2010. – № 26 (806).
- 41.Василенко В.А. Стратегічне управління: Навч. посіб./ В.А. Василенко. – К., 2013. – С. 141-153.
- 42.Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк : Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.

43.Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / В.Ф. Братченко // Персонал. - 2014. - № 3. – С. 5-10.

44.Журавель П.В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом/ П.В. Журавель // Персонал. - 2005. - №5. – С. 32-36.

45.Ковальов Г.Д. Інноваційні комунікації/ Г.Д.Ковальов// Персонал. - 2000. - №8. – С. 14-19.