

УДК 617.073.515.62

Седікова І.О.

кандидат економічних наук, доцент
кафедра менеджменту та логістики
Одеська національна академія харчових технологій
вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039
E-mail: irina-sedikova@rambler.ru

Селіхов С.В.

директор ТОВ «Селком ЛТД»
вул. Фонтанська дорога 12-Г, кв.49, м. Одеса, Україна, 65009
E-mail: selser@ukr.net

DOI: [10.15673/2312-847x.25/2015.38470](https://doi.org/10.15673/2312-847x.25/2015.38470)

ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах ринкових трансформацій всі підприємства знаходяться в режимі постійних змін, відбуваються цілеспрямовані перетворення як окремих їх елементів, так і системи управління загалом. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо визначення залежності ефективності функціонування підприємств від виду організаційної структури управління. Доведено, що в Україні плодоовочеконсервна промисловість в багатьох областях має профілююче значення. Визначено фактори, що впливають на ємність ринку, виділено рівень попиту, сезонність попиту і виробництва, зміну споживачьких уподобань, визначено основних лідерів галузі. Проаналізовано організаційну структуру управління фермерського господарства «Владам», визначено недоліки та переваги даної організаційної структури управління та зроблено висновки.

Ключові слова: організаційні структури управління, види структур управління, плодоовочева галузь, лінійні, функціональні структури.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В умовах ринкових трансформацій всі підприємства знаходяться в режимі постійних змін, відбуваються цілеспрямовані перетворення як окремих їх елементів, так і системи управління загалом. Виникає потреба переходу від управління виробничими операціями до управління наскрізними матеріальними та супутніми фінансовими, трудовими, інформаційними, сервісними потоками. У зв'язку з тим, що в доринковий період стратегії розвитку забезпечували лінійні, функціональні, штабні організаційні структури управління (ОСУ), які є консервативними і не дають змоги ефективно функціонувати підприємству у динамічному, невизначеному середовищі, виникає потреба в зміні підпорядкування елементів системи управління і впровадженні нових видів організаційних структур управління та заміні управлінського персоналу. Практика показує, що управління змінами ОСУ може відбуватися в різноманітних ситуаціях і мати різні форми реалізації. Ключовим об'єктом перетворень стають зв'язки, що виникають між внутрішніми елементами, кадровими параметрами підприємства, різними видами загроз, основними інструментами управління змінами. Насамперед необхідно чітко виявити ці зв'язки, а потім зробити обґрунтовані оцінки адекватності стану організації й інструментарію реалізації змін.

Аналіз останніх публікацій з проблеми. Велика увага на сучасному етапі розвитку економіки приділяється дослідженню різноманітних аспектів розвитку ОСУ. В цьому контексті можна навести багато

міркувань і пропозицій. Проблеми ефективного управління підприємствами відображено у наукових працях Б.І. Валуєва, В.М. Геєця, З.В. Герасимчук, В.М. Гриньової, Ф.З. Мардаровського, Г.В. Осовської, П.Т. Саблука, І.І. Савенка, І.О. Седікової, А.В. Шегди та ін. Незважаючи на вагомий надбання попередників, є певне коло питань, які не отримали достатнього розвитку, а саме: визначення залежності ефективності функціонування підприємств від видів ОСУ. Необхідність всебічного дослідження цих проблем, їх актуальність і практична значущість визначили вибір теми даного дослідження.

Формулювання цілей дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо визначення залежності ефективності функціонування підприємств від видів ОСУ.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. В Україні плодоовочева консервна промисловість в багатьох областях має профілююче значення. За обсягом реалізованої продукції, чисельністю працюючих та вартістю основних засобів її питома вага в промисловому комплексі країни становила у 2010 р. 15,5 %, 14,6 та 5,2 %, відповідно. Вирішальним фактором розвитку і розміщення плодово-овочевої консервної промисловості є сировинний [1]. Скорочення вітчизняного виробництва у 2011 р. на тлі зростання експортної складової і зменшення імпорتنних поставок зумовило істотне зниження ємності ринку, особливо в першому півріччі 2013 р.

Серед факторів, що впливають на ємність ринку, виділено рівень попиту, сезонність попиту і виробництва, зміну споживачьких уподобань, а також конкуренцію зі свіжими овочами, що останнім часом широко представлені у продажу взимку, та із замороженими овочами, популярність яких на українському ринку зростає. За даними 2012 р. 39,4% ринку становить томатна консервація, в т.ч. томатна паста. Сегмент овочевої продукції з додаванням оцту посідає другу позицію з показником 26,4%. Миколаївська область є лідером у регіональній структурі виробництва з показником 25% від загального випуску консервованої овочевої продукції. Основна частина українського експорту аналізованої продукції надходить до Росії (86,6% у 2013 р.); імпорт менш локалізований, трьома основними країнами-постачальниками є Росія, Китай та Угорщина з показниками 36,9%, 27,2% і 15,8%, відповідно. Частка вітчизняної продукції на ринку за 2009-2012 рр. коливалась у діапазоні 50,9%-71,2%. Основні оператори ринку: група компаній «Верес», ЗАТ «Чумак» та ЗАТ «Ніжинський консервний комбінат». Аналіз територіальної характеристики показує, що обсяги споживання консервації ростуть із південного сходу на захід України. Під час оцінки перспектив розвитку ринку відзначено його потенціал у зв'язку з низьким рівнем споживання консервованої плодоовочевої продукції в Україні (середньорічний середньодушовий показник становить 8 кг, що в

1,25–2,0 рази нижчий за європейський та в 6,25 рази – за американський) [5].

В Херсонській і Одеській областях виробляють біля 40% всіх плодоовочевих консервів. Виробництво овочів та фруктів розвинуте також на сході України, зокрема в Запорізькій, Полтавській, Донецькій областях. В Україні склалася певна спеціалізація у виробництві плодоовочевих консервів. Переробні підприємства Центру і Заходу виробляють в основному фруктові консерви, а Південний район спеціалізується на виробництві томатних консервів. Близько 16% сумарного обсягу української овочевої консервації займає продукція консервних підприємств Одеської області, а також Миколаївської області – близько 7%. Основними виробниками цих регіонів виступають ПРАТ Виробниче об'єднання «Одеський консервний завод», який виробляє 70% загальнообласного обсягу овочевих консервів, а також Компанія «Сандора» і ЗАТ «Вознесенський консервний завод» в Миколаївській області [2].

Фермерське господарство «Владам» є лідером у Південному регіоні України з виробництва консервованих овочів і соків, а також з реалізації насіння. Підприємство розвиває мережу готелів та кафе громадського харчування. Для визначення факторів, які дають змогу ФГ «Владам» займати лідерські позиції на ринку, розглянемо ОСУ та процеси взаємодії між підрозділами підприємства (Рис. 1).

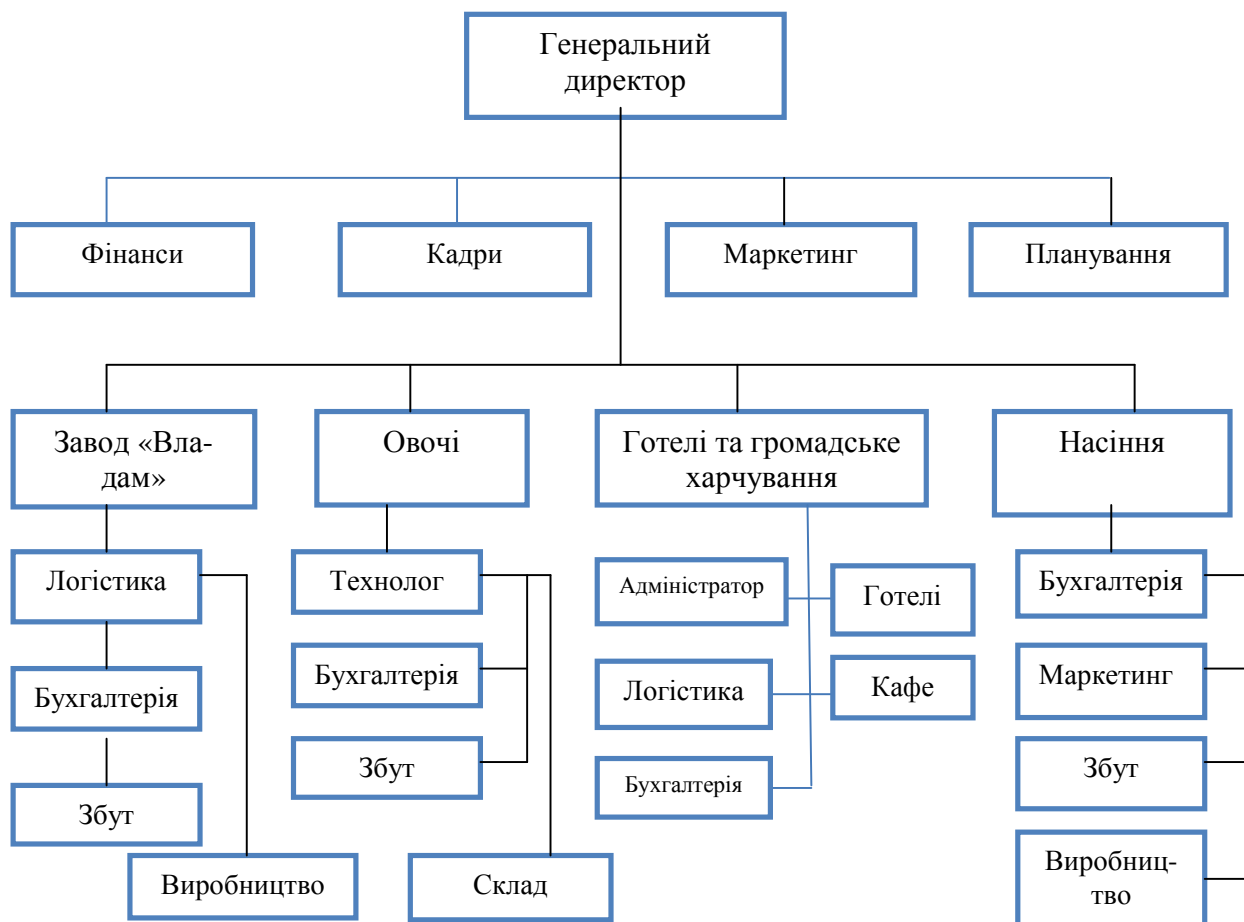


Рис. 1. Організаційна структура ФГ «Владам»

Компанія створена в 1995 році на ділянках землі площею 64 гектари, на сьогоднішній день площа полів, зайнятих під вирощування овочевих культур, складає 500 гектарів. Основні напрямки діяльності: імпорт та продаж насіння; вирощування та продаж овочів; виробництво натуральних соків; консервація овочів; готелі та громадське харчування. У 2003 році був запущений в експлуатацію консервний завод «Владам» потужністю 16 – 20 млн. ум. банок на рік.

Виходячи з аналізу ОСУ, можна зробити висновки про департаментизацію підприємства. Основні напрямки діяльності функціонують окремо і є центрами створення прибутку. Апарат управління на чолі з генеральним директором здійснює стратегічне планування діяльності всього підприємства, а також контроль за діяльністю департаментів. Особливість структури підприємства в тому, що автономні департаменти орієнтуються на ринок або продукт та групують діяльність навколо окремого напрямку.

Перевагою даної структури є чіткий розподіл із орієнтацією на ринок або продукт. Можливість визначення рентабельності конкретного напрямку дозволяє вищому керівництву спрямовувати ресурси або скорочувати види діяльності, при цьому не скорочуючи інші напрями. Спрощення комунікації в підрозділах та ефек-

тивність у прийнятті превентивних управлінських рішень. При використанні даної структури підприємство може розвиватися практично без обмежень, все залежить тільки від економічної доцільності виходу на новий ринок або створення нового продукту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. При розгляді ОСУ ФГ «Владам», видно дублювання окремих функцій між департаментами та взагалі на підприємстві. Можна зробити висновок, що це не єдиний недолік при такій організації діяльності. Практика свідчить, поєднання або виділення, наприклад, відділу маркетингу в окремий підрозділ не дає можливість ефективно досліджувати ринок, просувати продукцію, визначати попит споживачів. Таким чином, центральний апарат управління здійснює координацію діяльності департаментів, у тому числі за функціональними напрямами, маркетинг, фінанси тощо. Одним із ключових чинників успішності діяльності ФГ «Владам» є конкурентна боротьба департаментів. Кожен напрям прагне отримати кращі результати економічної діяльності, що визначаються такими показниками, як рентабельність продажів, продуктивність праці тощо.

Література

1. Розміщення плодово-овочевої консервної промисловості в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://myrefs.org.ua/index.php?view=article&id=5580>.
2. Іванченков В. С. Стратегічний орієнтир розвитку підприємств плодоовочевої консервної промисловості / В. С. Іванченков // Економіка харчової промисловості. – 2014. – № 3(23). – С. 32-34.
3. Виханский О. С. Менеджмент: Учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Экономист, 2003. – 528 с. : ил.
4. Баринов В. А. Организационное проектирование: Учеб./ В. А. Баринов. – М. : ИНФРА-М, 2010 – 384 с.
5. Аналіз ринку овочевої консервації України. 2013. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://proconsulting.ua/ua/products/129816-Analiz-rynka-ovoshnoi-konservacii-Ukrainy-2013-god.html>.

Стаття надійшла 10.02.2015

Седикова И.А.

кандидат экономических наук, доцент
кафедра менеджмента и логистики
Одесская национальная академия пищевых технологий
ул. Канатная, 112, г. Одесса, Украина, 65039
E-mail: irina-sedikova@rambler.ru

Селихов С.В.

директор ООО «Селком ЛТД»
ул. Фонтанская дорога 12-Г кв.49, г. Одесса, Украина, 65009
E-mail: selser@ukr.net

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В условиях рыночных трансформаций все предприятия находятся в режиме постоянных изменений, происходят целенаправленные преобразования как отдельных элементов, так и системы управления в целом. Возникает потребность перехода от управления производственными операциями к управлению сквозными материальными и сопутствующими финансовыми, трудовыми, информационными, сервисными потоками. Практика показывает, что управление изменениями ОСУ может происходить в различных ситуациях и иметь разные формы реализации. Ключевым объектом преобразований становятся связи, возникающие между внутренними элементами, кадровыми параметрами предприятия, различными видами угроз, основными инструментами управления изменениями. Прежде всего необходимо четко выявить эти связи, а затем сделать обоснованные оценки адекватности состояния организации и инструментария реализации изменений. Несмотря на весомые достижения ученых, есть определенный круг вопросов, которые не получили достаточного развития, а именно: определение зависимости эффективности функционирования предприятий от видов организационных структур управления. Необходимость всестороннего исследования этих проблем, их актуальность и практическая значимость определили выбор темы исследования. Цель исследования заключается в обосновании теоретических основ и разработке практических рекомендаций по определению зависимости эффективности функционирования предприятий от видов организационных структур управления.

Доказано, что в Украине плодово-овощная консервная промышленность во многих областях имеет профилирующее значение. Сокращение отечественного производства в 2011 г. ниже роста экспортной составляющей и уменьшение импортных поставок обусловили существенное снижение емкости рынка, особенно в первом полугодии 2013 г. Определены факторы, влияющие на емкость рынка, выделены уровень спроса, сезонность спроса и производства, изменение потребительских предпочтений, определены основные лидеры отрасли. Проанализирована организационная структура управления фермерского хозяйства «Владам», определены недостатки и преимущества данной организационной структуры управления.

Исходя из анализа, сделан вывод о создании отдельных департаментов предприятия. Основные направления деятельности функционируют отдельно и являются центрами создания прибыли. Аппарат управления во главе с генеральным директором осуществляет стратегическое планирование деятельности всего предприятия, а также контроль за деятельностью департаментов. Особенность структуры предприятия в том, что автономные департаменты ориентируются на рынок или продукт и группируют деятельность вокруг отдельного направления. Преимуществом данной структуры является четкое разделение с ориентацией на рынок или продукт. Возможность определения рентабельности конкретного направления позволяет высшему руководству направлять ресурсы или сокращать виды деятельности, при этом не сокращая другие направления. При использовании данной структуры предприятие может развиваться практически без ограничений, все зависит только от экономической целесообразности выхода на новый рынок или создания нового продукта.

Ключевые слова: организационные структуры управления, виды структур управления, плодовоовощная отрасль, линейные, функциональные структуры.

Sedikova I.A.

Ph.D. in Economics, Associate Professor
 Department of Management and Logistics
 Odessa National Academy of Food Technologies
 Kanatnaya str., 112, Odessa, Ukraine, 65039
 E-mail: irina-sedikova@rambler.ru

Selikhov S.V.

Director LLC «Selkom LTD»
 Fontanskaya doroga str., 12Г, ap. 49, Odessa, Ukraine, 65009
 E-mail: selser@ukr.net

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURE AS A BASIS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

In conditions of market transformations all the companies are still in permanent changes, there are purposeful transformation as some of the elements and management systems in general. There is a need to transfer management of production operations to control cross-cutting material and related financial, labor, information, service flows. Practice shows that the change management OSU can occur in a variety of situations and have different forms of implementation. The key object are the subject links that occur between internal elements, human enterprise parameters, different kinds of threats, the basic tools of change management. The first step is to clearly identify these connections and then make reasonable assessment of the adequacy of state organizations and instruments to implement changes. Despite the significant achievements of scientists there are certain matters that were not sufficiently developed, namely determining the efficiency of enterprises depends on the type of organizational management structures. A need for a comprehensive study of these problems, their relevance and practical importance were the reasons for choosing the theme of this study. The purpose of the study is to substantiating theoretical foundations and development of practical recommendations on the efficiency of enterprises depends on the type of organizational management structures. It is proved that in Ukraine fruit and vegetable canning industry in many areas has significance profiling. Reducing domestic production in 2011 amid growing export structure and reduce imports resulted in a significant reduction in market size, especially in the first half of 2013 The factors influencing the market capacity, highlighted the level of demand, seasonality of demand and production, changing consumer preferences, the main industry leaders. Analyzed the organizational structure of the farm "Vladam", defined advantages and disadvantages of the organizational management structure.

Based on the analysis, concluded the creation of separate departments in the enterprise. The main activities are operated separately and create profit centers. The device management headed by Director General responsible for strategic planning of the entire enterprise, as well as control over the activities of departments. Feature enterprise structure that autonomous departments oriented to market a product or group activities and individual direction around.

The advantage of this structure is a clear division with a focus on market or product. The ability to determine the profitability of a particular direction allows senior management to direct resources or reduce activities without reducing other areas. Simplify communication in subdivisions and efficiency in decision-making preventive. When using this structure the company can develop relatively free, everything depends on the economic feasibility of entering a new market or create a new product.

Keywords: organizational structure management, control structures types, Fruit and Vegetables canning department, linear, functional structure.

References

1. Rozmishchennya plodoovochekonservnoyi promyslovosti v Ukrayini. [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu : <http://myrefs.org.ua>.
2. Ivanchenkov V. S. (2014). Stratehichnyy oriyentyr rozvytku pidpryyemstv plodoovochevoyi konservnoyi promyslovosti. *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti*. № 3(23), 32-34.
3. Vykhansky O.S., Naumov A.Y. (2003). Menedzhment : Ucheb. – 3-e yzd. – M. : Ekonomyst, 528.
4. Barynov V.A. (2010). Orhanyzatsyonnoe proektyrovanye : Ucheb. M. : YNFRA-M, 384.
5. Analiz rynku ovochevoyi konservaciyi Ukrayiny. 2013. [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu : <http://proconsulting.ua/ua/products/129816-Analiz-rynka-ovoshnoi-konservacii-Ukrainy>.