

13. Пономаренко А.І. Система економічної безпеки фірми / А.І. Пономаренко // Шлях України до економічної безпеки: матеріал науково-практичної конференції (м. Харків, 14 квітня 2006 р.). – Харків, 2006. – 302 с. – С. 167–189.
14. Тумар Н.Б. Экономическая безопасность предприятия: монография. – Харьков, 2006. – 160 с.
15. Шульга І.П. Економічна безпека емісійної діяльності акціонерних товариств: монографія. – Черкаси: Видавництво ТОВ «Маклаут», 2010. – 425 с.
16. Захаров О.Ю. Обеспечение комплексной безопасности предпринимательской деятельности / Захаров О.Ю. Ї М.: АСТ «Астрель», 2008. Ї 320 с.
17. Україна. Всесвітній огляд економічних злочинів. – [Електрон. ресурс] www.pwc.com/ua
18. Энциклопедический словарь Ф.А. Брокгауза и И.А. Ефрона. – www.vehi.net/brokgauz/index.html
19. Національний класифікатор України «Класифікатор професій ДК: 003: 2010». – К.: «Соцінформ». – 2010. – 746 с.
20. Національний класифікатор України «Класифікатор професій ДК: 003: 2010» (зміни та доповнення №1). Погоджено Міністерством соціальної політики України від 06.02.2012. Затверджено наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України №923 від 16.08.2012 (набирає чинності з 01.09.2012р.) – К.: «Соцінформ» – 2012. – 218 с.
21. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників «Безпека господарської діяльності підприємства, установи, організації» / Розробники: Мельник С.В., Гнилицька Л.В., Пригунов П.Я. та інш. – Луганськ: ДУ НДІ СТВ, 2011. – 57 с.
22. Теоретико-методологические и прикладные основы обеспечения экономической безопасности субъектов хозяйственной деятельности. Монография / Захаров О.И., Пригунов П.Я., Гнилицкая Л.В. // К.: ТОВ «Дорадо-Друк», 2011. – 290 с.
23. Королев М.И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии. Монография / Королев М.И.: М.: Экономика, 2011. – 284 с.
24. Ліпкан В.А. Національна безпека України: навчальний посібник. – К.: КНТ, 2009. – 576 с.

УДК 339.03:69.057:658.7

Є.Ю. АНТИПЕНКО,
д.т.н., професор, Запорізька державна інженерна академія

Аналіз сучасної практики організації структур управління ланцюгами поставок підприємств у нестаціонарному середовищі

У роботі проаналізовано загальні теоретичні підходи до побудови та розвитку організаційних структур управління підприємствами та ланцюгами поставок відповідно до ринкової кон'юнктури. Така теоретична основа є корисним підґрунтям для покращення результатів діяльності підприємств будівельної галузі, що функціонують у сучасних умовах ринку та спрямовують свою діяльність на отримання максимального прибутку за рахунок оптимізації апарату управління.

Ключові слова: сучасні тенденції розвитку, організаційні структури управління, ринкові відносини, будівельне підприємство.

В работе проанализированы общие теоретические подходы к построению и развитию организационных структур управления предприятиями и цепями поставок в соответствии с рыночной конъюнктурой. Такая теоретическая основа является полезным основанием для улучшения результатов деятельности предприятий строительной отрасли, функционирующих в современных условиях и направляющих свою деятельность на получение максимальной прибыли за счет оптимизации аппарата управления.

Ключевые слова: современные тенденции развития, организационные структуры управления, рыночные отношения, строительное предприятие.

The paper analyzes the general theoretical approaches to building and developing organizational structures of enterprises and supply chain according to market conditions. This theoretical framework is a useful basis for improving performance of construction companies that operate in today's market and seeks to maximize profits by streamlining administrative staff.

Keywords: modern trends, organizational management structure, market relations, construction enterprise.

Постановка проблеми. Створення нової або належне коректування існуючої структури управління підприємством або ланцюгом поставок є важливим елементом в організаційній діяльності. Вибір ефективної методики раціоналізації і формування всього комплексу організаційних структур – також життєво важливий елемент в діяльності управлінського корпусу. Тому необхідна їх орієнтація на діяльність в умовах ринку, що передбачає вивчення ринковою кон'юнктури, систематичне вдосконалення організаційно-технічно-

го рівня, забезпечення високого рівня соціального розвитку, перебудову організаційних структур управління.

Метою статті є аналіз сучасної практики організації структур управління ланцюгами поставок підприємств в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні існує ряд тенденцій у розвитку організаційних структур управління в ринкових умовах.

Першу тенденцію можна характеризувати як прагнення до створення «горизонтальної» структури, яка передбачає, що координація діяльності підрозділів суттєво впливає на ефективність підприємства.

В умовах гострої конкуренції підприємства, які мають ієрархічні (бюрократичні) структури, виступають першими претендентами у банкрути. З цієї причини на зміну їм сьогодні приходять більш гнучкі організації, в яких кількість управлінських ланок зменшується. Це призводить до децентралізації управління, скорочення вертикальних зв'язків на користь горизонтальних. Останнє означає, що дедалі більше робітників поряд зі своєю спеціалізованою діяльністю починають виконувати управлінські функції. Управління стає демократичнішим і переміщується на низовий рівень. Можна виділити такі закономірності розвитку організаційних структур управління підприємством:

1. Надання більшої автономії підрозділам шляхом формування структур, орієнтованих на готовий продукт (створення «центрів прибутку», «робочих центрів»).
2. Розвиток дублюючих підрозділів всередині підприємства з метою появи елементів ринкової конкуренції.
3. Руйнування традиційних бар'єрів між підрозділами за рахунок створення командних структур управління.
4. Створення різного виду неформальних об'єднань фахівців для здійснення новацій («групи якості», тимчасові творчі колективи тощо).
5. Запровадження структур, які забезпечують соціальне партнерство на рівні підприємства (системи участі робітників у групах з прийняття рішень, радах правління компанією тощо) [4, с. 447–448].

Друга тенденція полягає в тому, що зміни в організаційній структурі обумовлюють нові вимоги до форм та методів управління персоналом підприємства, у зв'язку з цим важливим мотивуючим фактором виступають зміст та умови праці. Одноманітна, рутинна й легка робота не спонукає до активної діяльності. Нормальна людина в міру свого розвитку бажає виконувати більш творчі завдання. Тому треба дбати про те, щоб зміст праці оновлювався достатньо швидко, а її умови відповідали фізіологічним, соціальним і духовним потребам персоналу. Для цього підприємства проводять реорганізацію виробництва у формі ліквідації або модифікації конвеєрної системи, впроваджують новий режим праці. Ці заходи спрямовані на примноження трудових функцій робітників, збільшення міри їх відповідальності, створення можливостей для прояву ініціативи та самостій-

ності тощо. Фактором мотивації є також своєчасне просування за службою, професійне зростання персоналу.

Основними рисами такої структури є:

- тенденція до найбільш повного задоволення інтересів замовника;
- мінімальне число рівнів ієрархії з виділенням самостійних комплексних груп, які спроможні вирішувати будь-які завдання замовника;
- наявність потужної інформаційної системи, яка дозволяє автоматизувати поточні завдання управління і дає можливість менеджерам зосередитися на головних задачах;
- зміна критеріїв оцінки роботи менеджерів – ініціатори більш цінні, ніж виконавці [4, с. 449].

Третя тенденція – це прагнення до рухомої, гнучкої структури. Її характеристики такі:

- новітні інформаційні та комунікаційні технології;
- максимальна адаптація до змін зовнішнього середовища та швидка реакція на ці зміни;
- максимальна гнучкість структури;
- спроможність до самореорганізації;
- гнучкі форми конкуренції, де переважає кооперація та співробітництво [3, 5].

Четверта тенденція – це організація в формі мережі (гібридне рішення), що об'єднує три раніше розглянутих типи структур (функціональної, дивізійної і матричної), що забезпечує більш ефективний варіант розмежування діяльності і зв'язків, а також пропорцій між автономією і контролем. Підрозділи, що займаються інженерними розробками, маркетингом, науковими дослідженнями і бухгалтерією, тепер не є складовими частинами однієї організації, вони стають самостійними організаціями, працюючими за контрактом. Управління будується на основі гнучких екстрених рішень, які складаються в цей час, в умовах, коли багато які важливі задачі виникають настільки стрімко, що їх неможливо вчасно передбачити [2].

Світова практика підтверджує прогресивність та ефективність індивідуального підходу до побудови і вдосконалення організаційних структур управління, саме з цього випливає п'ята тенденція. Найпоширенішим є системний підхід до формування організаційних структур, який розглядає підприємство як цілісний організм у взаємодії з навколишнім середовищем.

Відмітною особливістю системного підходу є орієнтація на вивчення зв'язків і взаємовідносин між елементами організаційних структур і функціонування системи в цілому. Системний підхід заперечує чітко формалізовані структури управління і потребує врахування конкретних особливостей господарських ситуацій та реальних можливостей керівників і спеціалістів приймати управлінські рішення.

Застосування того чи іншого варіанта структури управління в кожному окремому випадку визначається конкретними умовами діяльності керованого об'єкта. Найефективніше виконання поставлених завдань забезпечують ті структури, які, не руйнуючи взаємозв'язків, що склалися в організації, дають змогу забезпечити досягнення заданих цілей шляхом налаго-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

дження прямої взаємодії підрозділів на будь-якому рівні управління за умови доцільного перерозподілу прав та обов'язків.

Перерозподіл обов'язків між органами лінійно-функціональної структури спрямований на виконання конкретної програми, впорядковує і різко скорочує довжину горизонтальних зв'язків у процесі управління, зводить до мінімуму негативні наслідки багаторівневої лінійної підпорядкованості, прискорює прийняття рішень і сприяє підвищенню відповідальності за їх зміст та результати реалізації [4, с. 417–418].

На рисунку показано взаємозв'язок між основними тенденціями розвитку організаційних структур управління в ринкових умовах.

Зв'язок, утворений між новими вимогами до форм та методів управління з рештою тенденцій розвитку організаційних структур, показує неминучі наслідки реформ організаційних структур у ринкових умовах. У даному випадку нові вимоги до форм та методів управління виступають як окрема тенденція розвитку організаційних структур, так і наслідком застосування будь-якої з чотирьох інших тенденцій.

Передумовами створення зв'язку між прагненням до створення «горизонтальної» структури та прагненням до створення гнучкої структури стали спільні риси у філософії побудови та реорганізації структур управління у цих тенденціях. Такий зв'язок відображає «взаємозамінність» цих тенденцій, поєднує їхні характеристики в єдине ціле.

Подібність ситуацій, при яких доцільно використовувати організації у формі мережі та системний підхід до формування організаційної структури, зумовила виникнення зв'язку між цими двома тенденціями. При поєднанні таких тенденцій розвитку в одне ціле народжується гармонійна та збалансована система (мережа) управління, що охоплює всі

сфери діяльності всередині структури та максимально швидко реагує на прояви зовнішнього середовища.

Ототожнюючи сучасні тенденції розвитку організаційних структур, можна сказати, що сьогодні простежується прагнення до формування на великих і середніх підприємствах чотириступінчатої, а на малих – триступінчатої організаційної структури управління.

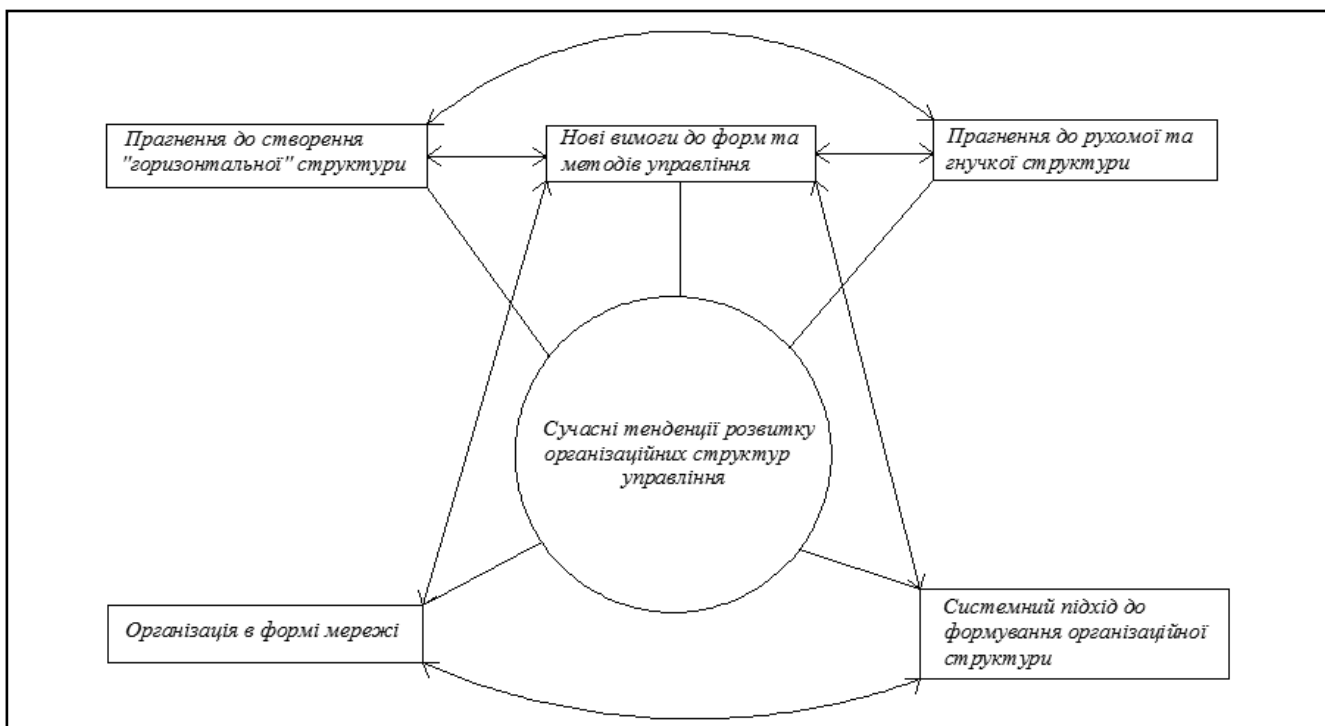
Перша включає такі рівні управління: 1) директор, 2) функціональний керівник (заступник директора), 3) начальник цеху, 4) начальник зміни (керівник групи, майстер); друга: 1) директор, 2) начальник цеху, 3) начальник зміни (керівник групи, майстер) [1, 3, 5].

Горизонтально-ієрархічні системи, що характеризуються великою кількістю рівнів і виділенням внутрішньофірмової, збутової і продуктової сфери в управлінні, доцільно удосконалити шляхом придання працівникам вищих сфер управління нарівні з координуючими функціями, здатності взяти на себе підприємницьку відповідальність.

Матричні системи, що являють собою дві структури основної функціональної області: управління виробництвом і регіональне управління повинні бути не механічним дублюванням службових інстанцій, а мережевими структурами з оптимальною системою зв'язків.

Дуальні системи, що є комбінацією постійно діючих організаційних підрозділів з тимчасово організованими підрозділами, необхідно використати шляхом встановлення ключових зв'язків між основними і супутніми структурними підрозділами.

Паралельні системи, засновані на принципах паралельного управління збутових і виробничих підрозділів на рівні окремих господарських ланок, передбачають ліній-



Теоретична модель розвитку організаційних структур управління

но-штабний розподіл управлінських функцій, забезпечують формування конструктивної конкурентної культури [1, 3].

Будь-яку перебудову структури управління необхідно оцінювати передусім з погляду досягнення поставленою перед нею мети. В умовах нормальної (не кризової) економіки, що розвивається, реорганізація направлена найчастіше на те, щоб шляхом вдосконалення системи управління підвищити ефективність роботи організації при цьому головними факторами поліпшення є зростання продуктивності праці, прискорення технічного розвитку. Кооперація в прийнятті і реалізації управлінських рішень тощо. В кризовий період зміни в структурах управління спрямовані на створення умов для виживання організації за рахунок більш раціонального використання ресурсів, зниження витрат і більш глибокого пристосування до умов зовнішнього середовища. Незалежно від причин, що викликають перебудову, вона обов'язково має на меті розширення повноважень на нижчих рівнях ієрархії управління і підвищення виробничо-господарської самостійності підрозділів, що входять у склад організації. Практично це означає залучення все більшої кількості працівників до процесу виявлення і вирішення проблем організації. Тому разом із цими можливостями, які нова структура управління створює для покращення економічних і соціальних параметрів, її оцінка здійснюється за такими напрямками, як швидкість обробки і отримання інформації, необхідної для прийняття рішень; використання інформаційної технології, що спрощує не тільки вирішення проблем, а й всю систему взаємодій, які необхідні у процесі розробки і реалізації управлінських рішень [1, 3, 5].

Оптимальна організаційно-управлінська система повинна створюватися на базі принципу багатоаспектності, щоб ефективно контролювати складні ринки збуту і раціонально використати ресурси.

Висновки

Таким чином, організаційна структура управління ланцюгами поставок є важливим механізмом управління проектом. Вона дозволяє реалізовувати всі функції та процеси, необхідні для досягнення цілей проекту, також вона являє собою основу формування та організації діяльності команди проекту.

У статті проаналізовано загальні теоретичні підходи до побудови та розвитку організаційних структур управління підприємствами та ланцюгами поставок відповідно до ринкової кон'юнктури. Така теоретична основа є корисним підґрунтям для покращення результатів діяльності підприємств будівельної галузі, що функціонують в сучасних умовах ринку та спрямовують свою діяльність на отримання максимального прибутку за рахунок оптимізації апарату управління.

Список використаних джерел

1. Акбердін Р.З. Вдосконалення структури, функцій і економічних взаємовідносин управлінських підрозділів підприємств при формах господарювання [Текст] / Р.З. Акбердін, А.Я. Кібанов. – М.: ГАУ, 2003. – 423 с.
2. Доненко В.І. Науково-теоретичні основи адаптації організації підготовки будівництва / В.І. Доненко // Ежегодный научно-технический сборник «Современные проблемы строительства». – Донецк: Донецкий ПромстройНИИпроект, – 2010. – № 13. – С. 47–54.
3. Інноваційні концептуальні та формально-аналітичні інструменти обґрунтування підготовки та впровадження будівельних інвестиційних проектів: Монографія / В.О. Поколенко, С.А. Ушацький, Г.В. Лагутін, О.А. Тугай, Н.О. Борисова, О.С. Рубцова: за науковою редакцією В.О. Поколенка. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2008. – 208 с.
4. Ніколенко Ю.В. Основи економічної теорії [Текст]: навч. посібник / Ю.В. Ніколенко. – К.: ЦНЛ, 2003. – 524 с.
5. Організація будівництва: підручник для студ. вищих навч. закл. / С.А. Ушацький [та ін.]; ред. С.А. Ушацький. – К.: Кондор, 2007. – 521 с.

УДК:338.43:351.824.1

Т.В. ОЛЕФІРЕНКО,

к.е.н., доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України

Особливості економічного механізму регулювання сільськогосподарського виробництва в умовах активного впливу держави на розвиток національної економіки

У статті уточнено понятійно-категоріальний апарат через тлумачення сутності «економічного механізму регулювання сільськогосподарського виробництва» та визначено особливості його функціонування.

Ключові слова: сільське господарство, економічний механізм, регулювання, обсяг виробництва, інструменти, попит, пропозиція.

В статье уточнен понятийно-категориальный аппарат через толкование сути «экономического механизма регулирования сельскохозяйственного производства» и определены особенности его функционирования.

Ключевые слова: сельское хозяйство, экономический механизм, регулирование, объем производства, инструменты, спрос, предложение.