

УДК 65.014.1

Балахонова О.В.,  
 д.е.н., доцент, доцент кафедри економіки,  
 менеджменту та інформаційних технологій  
 Вінницький соціально-економічний  
 інститут Університету «Україна»

## ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Balahonova O.V.,  
 dr.sc.(econ.), assoc. prof., assistant professor of the department  
 of economics, management and information technology  
 Vinnytsya Institute of Economics and  
 Social Sciences of University "Ukraine"

## CONSTRUCTION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

**Постановка проблеми.** В основі будь-якої організованої людської діяльності лежать дві фундаментальні протилежні вимоги: розподіл праці на окремі завдання і координація робіт з виконання цих завдань в єдиний організаційний процес. Для належного задоволення зазначених вимог проектується відповідна організаційна структура, що є набором спеціалізованих підрозділів (під виконання кожного завдання) і цілий спектр взаємозв'язків між ними. Елементи структури повинні бути підібрані таким чином, щоб забезпечити відповідність зовнішнім ситуаційним факторам і внутрішню злагодженість організаційних механізмів [4; 7].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процесам побудови організаційної структури підприємства присвятили свої дослідження наступні вчені: Грузнов І. [2], Захарченко В. [4], Зверев В. [6], Мінцберг Г. [8] та ін. Але у цих працях недостатньо висвітлено особливості побудови структури промислового підприємства в сучасних умовах та структури підприємства, яка б забезпечувала найбільш оптимальний зв'язок із зовнішнім середовищем.

**Постановка завдання.** Розробка теоретичного обґрунтування побудови сучасної організаційної структури підприємства, яка відповідає зовнішнім ситуаційним чинникам та внутрішній злагодженості організаційних механізмів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Класична теорія організаційного дизайну стверджує, що організаційна структура будь-якого підприємства включає п'ять основних блоків (рис. 1): керуючий центр, стратегічний напрям, основна лінія, технологічний інструментарій, підтримуючий персонал [8].

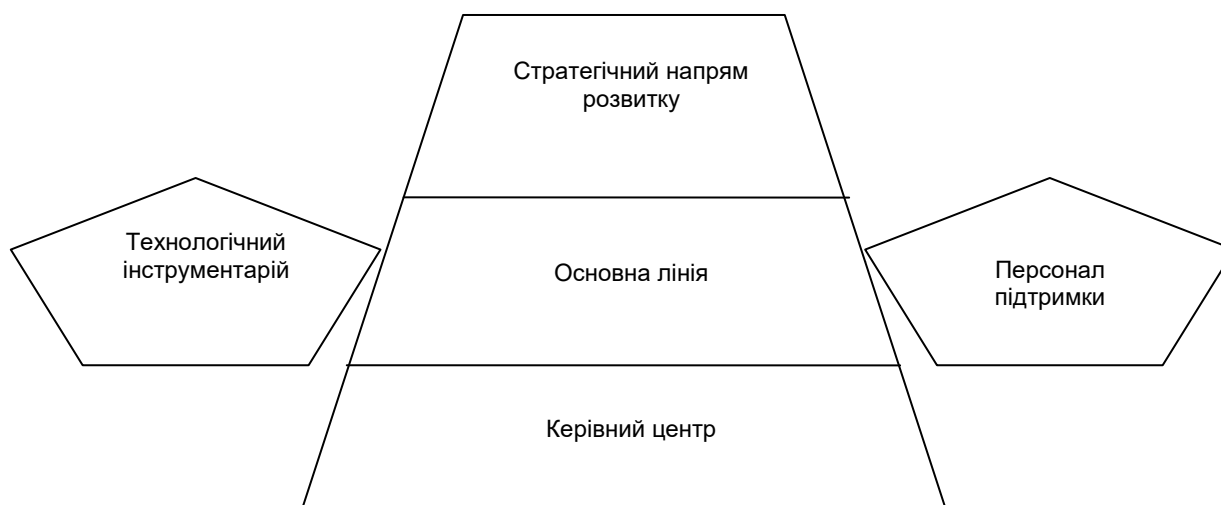


Рис. 1. Збільшена структура підприємства

Джерело: сформовано автором

Коротко проаналізуємо функціональне призначення кожного елемента базової організаційної структури підприємства.

*Керуючий центр* складають оператори (лінійні виконавці), що виконують основну роботу з виробництва результатів. Іншими словами, оператори забезпечують виконання функцій, безпосередньо пов'язаних з основною діяльністю компанії - виробництвом товарів або наданням послуг. В їх перелік входять:

- забезпечення вихідної бази виробництва (придбання, доставка та розподіл сировини і комплектуючих матеріалів);
- виробництво готової продукції (послуг);
- розподіл (продаж) готової продукції;
- забезпечення нормальних вихідних умов для успішної реалізації всіх перерахованих функцій (технічне обслуговування обладнання, управління запасами, конструкторська підготовка виробництва й ін.).

З точки зору організаційної структури робітники на автомобілебудівному заводі, викладачі в університеті, лікарі в лікарні, актори в театрі, офіціанти в ресторані є типовими представниками керуючого центру своєї організації.

*Стратегічний напрямок* слід асоціювати з людиною або групою, що забезпечують стратегічне управління компанією. Сюди входить вище керівництво компанії, їх секретарі, асистенти і помічники. Стратегічний апекс зобов'язаний забезпечити ефективне виконання організацією своєї місії та обслуговування потреб тих, хто контролює організацію чи має владу над нею.

Стратегічний напрямок має три кола обов'язків:

1. Прямий контроль, що включає:

- розподіл ресурсів;
- санкціонування принципових рішень;
- вирішення конфліктів;
- структурування організації;
- підбір кадрів;
- моніторинг роботи працівників;
- мотивацію (заохочення і покарання);
- прямі розпорядження.

2. Управління прикордонними умовами, що передбачає:

- інформування впливових суб'єктів зовнішнього середовища про діяльність компанії;
- контакти з високопоставленими особами;
- переговори із зацікавленими суб'єктами;
- здійснення протокольних функцій.

3. Розробку стратегії організації, що включає:

- формулювання мети або ціннісних орієнтирів компанії;
- визначення критеріїв їх досяжності;
- формування програми стратегічного розвитку.

Оскільки стратегія представляє собою сполучну ланку між організацією і зовнішнім середовищем, оскільки формування стратегії полягає в інтерпретації зовнішніх умов і виробленні лінії організаційних рішень (власне стратегії), що відповідають місії організації, вона може підсилювати її позиції на ринку і забезпечувати безпечне функціонування. Координація дій менеджерів напрямку, як правило, досягається методами взаємного узгодження [1].

Основна лінія – ієрархія проміжних повноважень між операційним ядром і стратегічною вершиною. Сюди входять безпосередні керівники операторів і начальники над керівниками. Іншими словами, основна лінія – ланцюг менеджерів, наділених формальними повноваженнями, що з'єднує стратегічний комплекс і операційне ядро і втілює координаційний механізм, який ми називаємо прямим контролем. Величина ланцюжка залежить від розмірів організації і того, якою мірою вона покладається на прямий контроль. Оскільки прямий контроль вимагає тісного особистого контакту між менеджером і оператором, оскільки однією з основних характеристик основної лінії виступає норма керованості, то великого значення набуває встановлення оптимального зв'язку між цими ланками.

Менеджер основної лінії – посередник в потоці прийняття рішень. Наверх він передає інформацію про неполадки в підрозділі, пропозиції про зміни, проекти рішень, що вимагають санкції, а вниз транслює ресурси для розподілу їх в підрозділі, проекти, що підлягають реалізації, плани, які необхідно виконати, та іншу інформацію директивного порядку. Менеджер основної лінії також управляє прикордонними умовами свого підрозділу і бере участь у формуванні його стратегії.

*Технологічний інструментарій* утворюють аналітики, що відповідають за стандартизацію як засіб координації діяльності організації. З появою аналітиків прямий контроль замінюється стандартизацією, що асоціюється з інституціоналізацією управлінської праці. Іншими словами, інституціоналізація праці полягає в стандартизації діяльності організації і її адаптації до умов зовнішнього середовища.

Стандартизація зменшує необхідність в прямому контролі. Пам'ятаючи про три відомих форми координації шляхом стандартизації, можна виділити три типи аналітиків:

- техніки-нормувальники, які стандартизують робочі процеси;
- аналітики з планування та контролю, які стандартизують результат;
- аналітики-кадровики, які стандартизують кваліфікацію.

На нижніх рівнях аналітики стандартизують загальний потік, включаючи складання графіків роботи та інструкцій операторам, розробку та впровадження системи контролю якості. На верхніх рівнях вони стандартизують інтелектуальну діяльність організації, включаючи навчання менеджерів середньої ланки, формування методик і алгоритмів вирішення інформаційних завдань, розробку системи стратегічного планування та фінансового контролю.

Технологічний інструментарій ефективний тільки тоді, коли використання аналітичних інструментів дозволяє підвищити продуктивність інших співробітників компанії.

*Підтримуючий персонал* зайнятий обслуговуванням організації. Він покликаний забезпечити нормальне функціонування її структурних підрозділів і служб. До складу цього структурного компонента компанії, як правило, входять наукові підрозділи, маркетингова служба, служба зв'язків з громадськістю, поліклініка, їдальня тощо, підрозділи, що підтримують життєдіяльність компанії. Підтримуючий персонал надає опосередковану допомогу у виконанні основних завдань організації. Виникає питання: чому організації воліють забезпечувати підтримку основного процесу власними силами, адже велику кількість таких функцій можна передати на аутсорсинг? Відповідь полягає в тому, що з метою забезпечення належного рівня безпеки компанії її менеджмент прагне тримати допоміжні служби під пильним контролем, щоб знизити невизначеність при купівлі відповідних послуг на стороні.

Допоміжні одиниці існують на різних рівнях ієрархії. Їхнє місцезоташування залежить від одержувачів послуги. Наприклад, правовий відділ і служба зв'язків з громадськістю розташовуються ближче до вершини, науково-дослідні відділи і відділ ціноутворення розміщуються на середньому рівні, а на самому нижньому рівні блоку «Підтримуючий персонал» розташовані підрозділи, що безпосередньо забезпечують діяльність операційного ядра, – охорона, їдальня, пошта, служба управлінського обліку. Кожна одиниця використовує зручний для неї механізм координації, наприклад, правовий відділ – стандартизацію кваліфікації, наукова лабораторія – взаєморегулюванням, їдальня - стандартизацію праці.

Спектр допоміжних функцій весь час розширюється за рахунок поглиблення і спеціалізації. Однак, оскільки для багатьох допоміжних одиниць характерна вузька спеціалізація, то здебільшого вони покладаються на професійні кадри, а отже використовують механізм стандартизації кваліфікації.

Як видно з рис. 1, стратегічний напрям з'єднується донизу основною лінією, що розширюється з великим широким операційним ядром. Ці основні частини організації зазвичай пов'язані між собою єдиним ланцюжком формальних владних повноважень. Розташовані по обидві сторони «ствола» блоки «Технологічний інструментарій» та «Підтримуючий персонал» відділені від головної лінії влади і мають на неї лише непрямий вплив. Співробітники підрозділів, що входять до відміченого блоку, виробляють рекомендації для лінійних менеджерів і беруть участь в ухваленні рішень, але не мають права безпосередньо віддавати накази поза сферою своєї компетенції.

**Висновки та подальші дослідження.** Наведена базова організаційна структура підприємства в кожному конкретному випадку буде мати своє оригінальне наповнення, яке визначить і величину кожного її блоку, і його взаємовідносини з іншими блоками, і розподіл владних повноважень, і інші параметри організаційного дизайну. Щоб створити конкретну конфігурацію організаційної структури, потрібно особливим чином згрупувати відзначені елементи структури із зовнішніми ситуаційними чинниками (галузевою належністю підприємства, поточною стадією її життєвого циклу, що використовується технічною системою і т.д.) і врахувати побажання замовника щодо значень окремих параметрів дизайну.

#### Література

1. Алексеенко В.Б. Организация и управление промышленным предприятием : учебное пособие: [Текст] / В.Б. Алексеенко. – Изд. 2-е. – М. : Изд-во РУДН, 2005. – 92 с.
2. Грузнов И.И. Эффективные организационно-экономические механизмы управления (теория и практика) : [Текст] / И.И. Грузнов. – Одесса: Полиграф, 2009 – 528 с.
3. Захарченко В.И. Проблемы организационного роста фирмы : [Текст] / В.И. Захарченко, А.А. Албул. – Вестник машиностроения, 2000. – № 9. – С. 53-57.
4. Захарченко В.И. Система координат для технологии менеджмента : [Текст] / В.И. Захарченко // Машиностроитель, 2000. – № 6. – С. 2-3.
5. Захарченко В.И. Стратегии структурных преобразований в машиностроении : [Текст] / В.И. Захарченко // Машиностроитель, 2000. – № 7. – С. 2-5.
6. Зверев В.С. Организация в современной экономике : [Текст] / В.С. Зверев. – Новосибирск: НЭОПП СО РАН, 2007. – 216 с.
7. Квач Я.П. Корпоративне управління організаційним розвитком: креативні засади : [Текст] / Я.П. Квач, К.С. Шапошников, М.М. Адамкович. – Ізмаїл: СМІЛ, 2008. – 272 с.

8. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации : [Текст] / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2004. – 512 с.

#### References

1. Alekseyenko, V.B. (2005), *Organizatsiya i upravleniye promyshlennym predpriyatiyem* [The organization and management of an industrial enterprise], tutorial, Iss. 2, Izd-vo RUDN, Moscow, Russian, 92 p.
2. Gruznov, I.I. (2009), *Effektivnyye organizatsionno-ekonomicheskiye mekhanizmy upravleniya (teoriya i praktika)* [Effective organizational and economic management mechanisms (theory and practice)], Poligraf, Odessa, Ukraine, 528 p.
3. Zakharchenko, V.I. and Albul, A.A. (2000), "Problems of organizational growth of the firm", *Vestnik mashinostroyeniya*, no. 9, pp. 53-57.
4. Zakharchenko, V.I. (2000), "The coordinate system for the management of technology", *Mashinostroitel*, no. 6, pp. 2-3.
5. Zakharchenko, V.I. (2000), "Strategy of structural transformations in mechanical engineering", *Mashinostroitel*, no. 7, pp. 2-5.
6. Zverev, V.S. (2007), *Organizatsiya v sovremennoy ekonomike* [The organization in the modern economy], NEOPP SO RAN, Novosibirsk, Russia, 216 p.
7. Kvach, Ya.P., Shaposhnikov, K.S. and Adamkovich, M.M. (2008), *Korporativne upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom: kreatyvni zasady* [Corporate governance organizational development: creative principles], SMIL, Ismail, Ukraine, 272 p.
8. Mintsberg, G. (2004), *Struktura v kulake: sozdaniye effektivnoy organizatsii* [The structure of the fist: the creation of an efficient organization], Piter, Saint Petersburg, Russia, 512 p.

УДК 658: 330.34

Юшкевич О.О.,  
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства  
Житомирський державний технологічний університет

## ГАЛЬМІВНИЙ ВПЛИВ РАДІАЦІЙНОГО ЗАБРУДНЕННЯ НА РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: 30 РОКІВ ПІСЛЯ АВАРІЇ НА ЧАЕС

Yushkevych O.O.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof., assistant professor at the  
department of enterprise economics  
Zhytomyr State Technological University

## INHIBITORY INFLUENCE OF RADIATION CONTAMINATION ON THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: 30 YEARS AFTER THE CHERNOBYL ACCIDENT

**Постановка проблеми.** Розвиток сучасного суспільства, а з цим і зростання добробуту українського народу, тісно пов'язаний з використанням ядерних технологій. Майже 50% всієї електроенергії, спожитої в Україні, виробляється атомними станціями. Однак використання ядерної енергії можливо лише за умови забезпечення ядерної та радіаційної безпеки. Трагічним підтвердженням цієї тези стала 30 років потому Чорнобильська катастрофа.

Серед найгостріших екологічних проблем найбільш несприятливими і небезпечними вважаються радіаційні, так як вони мають довготривалий характер, а соціо-еколого-економічні наслідки радіоактивного забруднення позначаються на багатьох поколіннях людей, які проживають на територіях зони радіаційного забруднення. Наукові дослідження процесів радіонуклідного забруднення сільськогосподарської продукції слід поглиблювати, аби уникнути неочікуваних та небезпечних подій в соціально-економічному розвитку сільськогосподарських підприємств. Необхідний чіткий науково-обґрунтований алгоритм дій для освоєння радіаційно забруднених областей України. Слід визначити території, які в повному обсязі придатні для використання сільськогосподарськими підприємствами, а які часткового, та врахувати можливі ризики процесу реалізації виробленої продукції з території радіаційного забруднення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** доводить, що аварія на ЧАЕС виявилася надскладною для розвитку сільськогосподарських підприємств. Найбільший вклад в наукове