

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИХ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ ЗА КЛАСТЕРНОЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ МОДЕЛЛЮ

**НАГАЄВ В.М., Д.ПЕД.Н., ПРОФЕСОР,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.В. ДОКУЧАЄВА**

Проаналізовані напрямки удосконалення структури управління крупних державних аграрних утворень в ринкових умовах господарювання. Запропонована кластерна організаційно-управлінська модель розвитку державного підприємства дослідного господарства «Кутузівка» Харківського району Харківської області.

Directions of perfection of management structure are analysed in the large state agrarian formings in the market conditions of management. The cluster organizationally-administrative model of development of state enterprise of experimental economy of «Kutuzovka» of the Kharkov district of the Kharkov area is offered.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У світовому менеджменті питанням удосконалення структури управління (СУ) приділяється велика увага, адже структура є центральним елементом всього господарського механізму. За допомогою СУ поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються виробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підрозділами і працівниками апарату управління.

Особливо актуально постає питання удосконалення СУ у державних підприємствах, які забезпечують науково-технічний прогрес розвитку галузей сільського господарства. Створення раціональної СУ підприємством – складна проблема, оскільки вона детермінується багатьма технічними, економічними, соціальними та іншими факторами. Крім того, процес удосконалення СУ має бути скоординований з формами власності на селі, підприємництва і самоуправління, розмежування функцій державного управління і елементів комерційного розрахунку, правильного використання важелів товарно-грошових відносин, застосування нових методів регулювання виробництва та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання раціональної побудови СУ організаціями докладно розкриті у багатьох

літературних джерелах з аграрного менеджменту [2-10]. Наприклад, Й.С.Завадський удосконалення СУ розглядає крізь призму вертикальної та горизонтальної координації соціально-економічної системи [3]. М.М. Турченко бачить корекцію СУ в організації системи дивізів з відповідними центрами функціональної відповідальності, що формують гнучку управлінську модель [9]. Г. Минцберг зазначає, що завдання менеджерів при виборі СУ полягає у тому, щоб обрати таку модель управління, яка найкраще відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, які впливають на неї [4, с. 127].

Оскільки СУ представляє собою комплексне утворення організаційного, соціального, економічного, господарського, правового та ін. напрямів, сьогодні можна говорити про системний підхід щодо її удосконалення. Ю.Ф.Мельник, П.Т.Саблук доводять, що за умов світових коопераційних процесів сучасні СУ мають бути представлені великотоварними системами кластерного типу. Такої ж думки дотримується Л.І.Михайлова, яка наводить приклади закордонних аграрних формувань з розвинутою СУ на принципах мережної побудови [7]. П.М.Макаренко, проаналізувавши сучасні моделі аграрної економіки визначає одним з пріоритетних напрямів розвитку СУ – формування дієвого економічного середовища на мікро- та макрорівнях [4]. Звідси можна зробити висновок — оскільки стратегії організації з часом змінюються, то обов'язково необхідні і відповідні зміни в СУ.

Визначення невирішених аспектів даної проблеми. Процес побудови оптимальної СУ для державного підприємства визначається певними особливостями, порівняно з іншими організаційно-правовими формами господарювання. Відповідно до Господарського кодексу України державне підприємство є самостійним господарчим суб'єктом, який здійснює виробничу, комерційну та іншу діяльність з метою одержання прибутку на основі державної власності на засоби виробництва, яка ґрунтується на поєднанні прав власника (держави) та самоуправління трудового колективу [1]. Для державних підприємств АПК сьогодні важливо розробити таку організаційну модель СУ, яка б забезпечувала реалізацію принципів комерційного розрахунку на мікрорівні, матеріальної зацікавленості та відповідальності виробничих колективів, максимальної самокупності капіталу, землі та праці. Ці проблемні аспекти визначають предмет нашого наукового дослідження.

Формування цілей статті. Метою даного дослідження є

обґрунтування заходів з удосконалення структури управління державного сільськогосподарського підприємства на основі реалізації кластерної моделі виробництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Структура управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці і службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень [3, с. 119]. На оптимізацію СУ впливають такі основні фактори: географічне положення; організаційно-економічні умови; спеціалізація; площа сільськогосподарських угідь; розмір основних та оборотних засобів виробництва; рівень механізації; чисельність і кваліфікація персоналу та ін.

Об'єктом дослідження було обране державне підприємство дослідне господарство «Кутузівка» Харківського району, Харківської області. Підприємство відноситься до великих за розмірами господарств (площа господарювання дорівнює 9334 га), в зв'язку з тим, що в останні роки до підприємства були приєднані два дослідних господарства (ДП ДГ «Українка Слобідська» та ДП ДГ ім. Чапаєва). Чисельність персоналу у 2012 р. складає 236 працівників. Зараз напрямок спеціалізації господарства визначається, як молочно-зерновий. Підприємство в останні роки є прибутковим, однак в динаміці маємо значне коливання маси прибутку. Загальний індекс ефективності управлінської праці протягом останніх п'яти років складає 0,75, що свідчить про нераціональне використання ресурсного потенціалу господарства і необхідність заходів з удосконалення структури управління.

Існуюча організаційна структура господарства побудована за цеховим принципом. В її основі створені галузеві цехи рослинництва та тваринництва. Однак, в умовах великого розосередження матеріальних і трудових ресурсів цехова структура не виконує притаманні їй функції. За цих умов погіршується міжгалузева координація виробничих підрозділів, оперативність прийняття управлінських рішень. Логістичні розрахунки засвідчили, що за великих розмірів підприємства, цехова структура має меншу ефективність операційних витрат ніж її територіальний аналог.

Аналіз складових СУ досліджуваного підприємства визначив такі показники управлінської моделі: рівень централізації управлінських функцій складає 57 %, а коефіцієнт регламентації 79 %. Слід також відмітити, що фронт контролю перевищує оптимальні

норми для керівників вищої і низової ланок. Первинні виробничі підрозділи потребують оптимізації їх розмірів і удосконалення цільових програм. Серед позитивних процесів необхідно зазначити, що у ДП ДГ «Кутузівка» високий рівень механізації і автоматизації виробничих процесів у тваринництві, створив передумови для концентрації ферм, удосконалення технології і організації виробництва продуктів тваринництва, скорочення кількості однорідних господарських підрозділів і одночасно викликав потребу в децентралізації управління виробництвом.

В результаті проведеного комплексного аналізу СУ, для ДП ДГ «Кутузівка» пропонується запровадити кластерну організаційну модель структури управління із спеціалізованими первинними структурними підрозділами в основі яких мають бути впроваджені госпрозрахункові відносини на принципах комерційного розрахунку (рис. 1).

У результаті оптимізації СУ планується створити територіально-виробничі комплекси на базі трьох колишніх господарств, всередині яких побудувати цехи основного і допоміжного виробництва на основі оптимального поєднання спеціалізації та концентрації виробництва. За цих умов проводиться розмежування функцій організаційно-технологічного керівництва (по галузям) і адміністративно-територіального управління (по населеним пунктам). Керуючий відділом здійснює переважно функції загально-адміністративного керівництва, господарського та побутового обслуговування, а начальники цехів безпосередньо займаються організацією виробництва за технологічними процесами.

З перетворенням галузевих цехів у госпрозрахункові галузеві колективи на орендній основі всі підсистеми господарства наповнюються економічною самостійністю. При цьому, на основі технологічних карт на виробничі процеси, необхідно розробити госпрозрахункові завдання між виробничим колективом і керівництвом дослідного господарства. Для того, щоб перенести товарно-грошові відносини на мікрорівень і забезпечити максимальну зацікавленість колективів, необхідно запровадити інноваційну систему фінансового менеджменту. Потрібно регламентувати функціональні завдання бухгалтерської служби з наданням консультативних послуг госпрозрахунковим підрозділам. За цих умов великого значення набуває питання впровадження елементів інформаційного консалтингу та контролінгу, що допоможе підприємству оперативно і гнучко реагувати на зміни внутрішнього середовища і формувати економічно-обґрунтовану стратегічну політику розвитку.

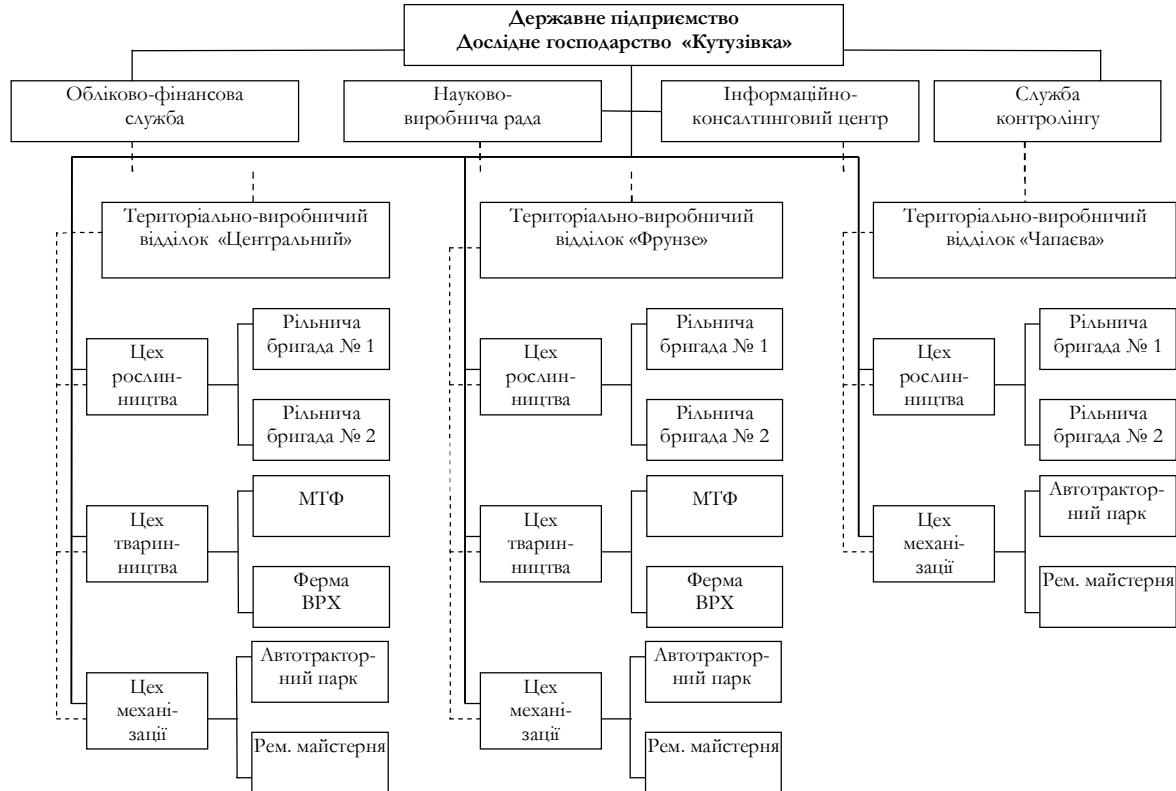


Рис. 1. Кластерна модель територіально-галузевої організаційної структури управління ДП ДГ «Кутузівка»

У даній СУ планується оптимізувати фронт контролю керівників, довівши рівень централізації до 40 % за рахунок перерозподілу адміністративних повноважень і впровадження економічної самостійності виробничих підрозділів. Запропонована СУ буде відноситись до адаптивного типу з орієнтацією на конкретного споживача. В її основі лежатимуть принципи глибокої спеціалізації та кооперації праці. За рівнем самостійності виробничих одиниць її можна віднести до адаптивної моделі, адже в ній будуть створені об'єктивні передумови для організації комерційного розрахунку в системі єдиного виробничо-господарського комплексу. Фронт контролю у керівника господарства планується скоротити до 7 осіб, у керівників первинних виробничих підрозділів довести до 20-25 осіб.

Важливим напрямом удосконалення СУ є організація кластерного принципу побудови підприємницької моделі. Формування на базі ДП ДГ «Кутузівка» територіально-галузевого науково-виробничого кластеру передбачає концентрацію та спеціалізацію діяльності підприємства з формуванням на території замкнутих циклів: «виробництво – зберігання - переробка - реалізація продукції» на засадах інтеграції з використанням механізмів корпоратизації та кооперації для одержання конкурентоспроможної продукції. При цьому кластерна організація дасть можливість розвинути соціальну сферу у віддалених населених пунктах (відділки: Фрунзе, Чапасва) з облаштуванням сільських територій шляхом комплексної розбудови агропромислової, агросервісної, житлової та культурно-побутової зон на засадах самодостатності та сталого розвитку.

Реалізація проекту оптимізації структури управління для ДП ДГ «Кутузівка» може включати такі етапи: внутрішньогосподарське кооперування виробництва, впровадження прогресивних форм організації і оплати праці; розвиток ринкових відносин і створення ефективного механізму господарювання; впровадження матричної структури управління; уточнення чисельності працівників за функціями управління, перерозподіл функціональних обов'язків, прав і відповідальності між персоналом управління і закріплення їх у положеннях і посадових інструкціях; розробка нової схеми потоку інформації, зміна руху інформації та інших ресурсів; підбір і навчання кадрів для роботи в нових умовах.

Висновки. Найбільш характерними рисами удосконаленої структури управління у ДП ДГ «Кутузівка» є глибока автономізація і децентралізація структурних одиниць; широка економічна самостійність; велика зацікавленість працівників у кінцевих результатах своєї праці. Поряд з організаційними наслідками корекція структури викличе також і економічні наслідки: будуть створені умови для підвищення продуктивності виробництва, високої відповідальності керівників і рядових виконавців, мінімізації адміністративних витрат на всіх стадіях виробництва та реалізації, створення передумов для інноваційних процесів, підвищення рівня рентабельності господарської діяльності. При реалізації даної моделі планується зберегти дане підприємство як цілісну соціально-економічну систему великотоварного виробництва. При цьому державна власність на засоби виробництва буде поєднуватися з ринковими принципами комерційного розрахунку.

Література.

1. Господарський кодекс України. – К.: Одисей, 2003. – 347 с.
2. Волошук С.С. Особливості розвитку ринкових структур / С.С. Волошук // Економіка АПК.- 1999. – № 10. – С.12.
3. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник / Й.С. Завадський. Т – 1. К.: УФІМБ, 1998. – 542 с.
4. Макаренко П.М. Моделі аграрної економіки / П.М. Макаренко. – К.: ННЦІАЕ, 2005. – 682 с.
5. Мельник Ю.Ф. Агропромислове виробництво України: уроки 2008 р. і шляхи забезпечення інноваційного розвитку / Ю.Ф.Мельник, П.Т.Саблук // Економка АПК. - № 1, 2009. – С. 3-15.
6. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г.Минцберг / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
7. Михайлова Л.І. Реформування сільськогосподарських підприємств: досвід ФРН та проблеми України / Л.І.Михайлова // Економіка АПК, 1998.- № 5.- С.79-82.
8. Нагасв В.М. Удосконалення господарського механізму управління у державних підприємствах АПК / В.М.Нагасв // Ринкова трансформація економіки АПК: Кол. монографія у чотирьох частинах / За ред. П.Т.Саблука, В.Я. Амбросова, Г.Є. Мазнева. – Ч. 1 Соціально-економічні проблеми розвитку села. – К.: ІАЕ, 2002. – С. 468-472.
9. Турченко М.М. Проектування раціональної організаційної структури управління структурних підрозділів організацій аграрного сектору АПК: Навч. Посібник / М.М. Турченко, Т.М. Красноручька.– Харків: Тов. “Стас” 2002.- 42 с.