

УДК 658.014.12 : 637.5

*Драган О.І., д.е.н., доцент
професор кафедри менеджменту*

Національний університет харчових технологій

ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У статті обґрунтовані причини удосконалення організаційної структури підприємств м'ясної галузі. Запропоновано науково-практичні підходи щодо створення нових організаційних структур підприємств з урахуванням світового досвіду, які є більш гнучкими та адаптованими до нестабільного зовнішнього середовища функціонування галузі.

Ключові слова: *організаційна структура, комерційний підрозділ, стратегія, система, реструктуризація, «бізнес-одиниця», підприємство, м'ясна промисловість.*

Е.И. Драган

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ МЯСНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В статье обоснованы причины совершенствования организационной структуры предприятий мясной отрасли. Предложены научно-практические подходы к созданию новых организационных структур с учетом международного опыта, которые более гибкие и адаптированные к нестабильной внешней среде функционирования отрасли.

Ключевые слова: *организационная структура, коммерческое подразделение, стратегия, система, реструктуризация, «бизнес-единица», предприятие, мясная промышленность.*

O.I. DRAGAN

The article justified reason improvement of the organizational structure of enterprises meat industry. A scientific and practical approaches to the creation of new organizational structures of firms considering international experience, which are more flexible and adaptable to the changing environment of the industry.

Keywords: organizational structure, business units, strategy, system, restructuring, "business unit", enterprise, meat industry.

ВСТУП

В умовах ринкової економіки перед підприємствами постають проблеми створення ефективної організаційної структури. У системі практичних заходів щодо забезпечення ефективності функціонування підприємств м'ясної промисловості, переходу на шлях диверсифікації та подальшого розвитку важливе місце займає удосконалення їх організаційної структури, яка більш гнучкою та конкурентоспроможною.

Вдосконалення організаційної структури підприємства це не разовий захід, а безперервний процес, що диктується тенденцією розвитку міжнародних економічних відносин в умовах глобалізації (вступ України до СОТ), що характеризуються міжнародною інтеграцією і отриманням кожною країною синергетичного ефекту від цього процесу; стандартизацією і гармонізацією правових і економічних відносин, технічних засобів та комунікацій; регулювання нормативів забезпечення безпеки продуктів харчування і навколишнього середовища тощо. В умовах глобалізації світової економіки глобалізується і конкуренція товаровиробників. Майже завжди це конкуренція з відомими світовими виробниками, у тому числі і м'ясної продукції. Сьогодні неможна розраховувати на те, що український ринок ще буде довго недоступний для світових виробників. Тому в умовах конкуренції зі світовими виробниками для підприємств м'ясної промисловості є також актуальною проблемою перетворення організаційної структури на більш ефективну гнучку та адаптовану до змін.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Більшість вітчизняних науковців, що працюють над проблемою удосконалення механізму управління промисловим підприємством, вважають, що організаційна структура сьогодні характеризується глибоким функціональним розподілом праці і вузькою його спеціалізацією, обмеженою самостійністю виробничих структурних одиниць підприємства і окремого працівника. Має місце надзвичайно високий рівень централізації управління авторитарна система повноважень і незначне їх делегування на нижчі рівні, відсутність розподілу сфер за рішенням стратегічних і оперативних завдань. Тому організаційна структура підприємства є важливою складовою успішного досягнення цілей вибраної стратегії. Від того, як організоване підприємство залежить вся його діяльність. Саме недоліки в організаційних структурах призводять підприємства до кризових ситуацій. Вибір організаційної структури, найбільш відповідної внутрішнім і зовнішнім чинникам, що визначають діяльність підприємства, є найважливішою задачею.

Виходячи з цього, оптимальна структура це та, яка найкращим чином дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати з високою ефективністю своїх цілей. Потрібно зазначити, що не існує якої-небудь однієї організаційної структури, ідеально відповідної для всіх ринкових ситуацій, тому підприємства повинні постійно вирішувати завдання удосконалення існуючої структури [1]. У рамках цих основних класифікаційних ознак є безліч різних видів організаційних структур, що застосовуються зарубіжними практиками у своїй діяльності і чий досвід також можна використати для м'ясної промисловості. Також доцільно обґрунтувати, розробити і впровадити в практику підприємств м'ясної промисловості конкретні пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури підприємства, функціонування його підрозділів, розмежування їх між основним та допоміжним виробництвом.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У ринкових умовах підприємства з колективною (акціонерною) та приватною формою власності працюють за умов повної самостійності у вирішенні

господарських завдань, раціональних структур виробництва та добору постачальників сировини і ринків збуту продукції. Завдання менеджерів обрати організаційну структуру, яка найкраще відповідає цілям підприємства. Найкраща організаційна структура – це та, яка дозволяє підприємству позитивно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і цілеспрямовано направляти зусилля працівників, задовольняти потреби споживачів продукції і досягати високої ефективності в роботі підприємства. Поскілки мета організаційної структури – забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством, вибір структури базується на стратегічних планах підприємства.

Зміст процесу формування організаційної структури значною мірою є універсальним. Він охоплює формулювання цілей та завдань, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення, розроблення регламентуючих процедур, документів, положень, які закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, що здійснюються на підприємстві [2].

Американський економіст Альфред Чандлер проаналізував як протягом певного періоду змінювались організаційні структури таких фірм, як "Дюпон", "Дженерал Моторс", "Стендарт Ойл оф Н'ю-Джерсі" і "Сірс". Спостерігаючи за тим, як ці зміни співвідносилися зі змінами стратегій і цілей даних фірм, А Чандлер сформулював принцип: "Стратегія визначає структуру" [3]. Це означає, що структура підприємства повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію його стратегії. Поскілки з часом стратегія змінюється, то визначаються відповідні зміни в організаційній структурі підприємства.

Згідно класичній теорії організаційна структура повинна будуватись згори вниз. Послідовність розроблення організаційної структури відповідає послідовності процесу її планування: спершу здійснюється поділ діяльності підприємства на сфери, потім – постановка конкретних завдань. Отже, поділ діяльності підприємств м'ясної гаулзі на сфери виробництва наступний:

- 1) переробка продукції тваринництва (великої рогатої худоби, свиней, овець);
- 2) переробка птиці (курей, качок, гусей, індюків);
- 3) переробка кролів;
- 4) переробка яєць на меланж і сухий яєчний порошок;
- 5) виробництво технічних фабрикатів (білкових кормів, технічного жиру);
- 6) ковбасно-кулінарне виробництво;
- 7) виробництво м'ясних та м'ясорослинних консервів;
- 8) виробництво продукції із волосся, кісток, рогу та інші;
- 9) виробництво лікувальних та ферментних препаратів;
- 10) допоміжне та обслуговуюче виробництво;
- 11) фірмова торгівля тощо.

Ситуацію в м'ясній промисловості ускладнює диверсифікація діяльності підприємств. Сучасні підприємства освоюють різні сфери діяльності, а саме: переробку молока, фруктів, цілий ряд послуг – ремонт автотранспорту, обладнання, побутові послуги. Водночас, потрібно зазначити високу взаємозалежність всіх сфер діяльності від сфери допоміжного виробництва і обслуговуючих цехів та дільниць. Тому реструктуризацію підприємств м'ясної промисловості з колективною формою власності необхідно здійснювати, насамперед, у напрямі вдосконалення

організаційної структури із збереженням цілісності майнового комплексу підприємства. В сучасному періоді більшість великих підприємств "Дженерал Моторс", "Дженерал Фудс", "Левіер Бразес", "Корнінг Гласс" використовують дивізіонально-продуктову структуру організації виробництва. За результатами досліджень, які були проведені Гарвардським університетом, фірми, що використовують дивізіонально-продуктову структуру досягають більш значних успіхів у виробництві і реалізації продукції, ніж фірми з іншими видами організаційних структур. Це можна пояснити тим, що в продуктивній структурі чітко визначений контроль за обліком витрат на виробництво продукції та виконанням програми реалізації продукції. Вони швидше реагують на зміни умов конкуренції, технології і споживчого попиту, покращується координація роботи дільниць. Важливою умовою дивізіонально-продуктової структури організації виробництва є формування комерційних підрозділів за кінцевою продукцією підприємства.

Особливо перспективною для підприємств м'ясної промисловості є дивізіонально-продуктова структура як система "бізнес-одиниць". Кожна "бізнес-одиниця" – самостійний виробничий підрозділ, який поєднує всі функції та види діяльності потрібні для виробництва і реалізації конкретного виду продукції або групи видів продукції, і дає можливість керівникам швидко реагувати на зміни потреб покупців і ситуації на ринку. "Бізнес-одиниця" відповідальна за свої доходи, витрати, має зароблені інвестиції для свого подальшого розвитку.

Методика формування "бізнес-одиниць" включає вдосконалення комерційного розрахунку, основними принципами якого є:

- орієнтація на кінцеву продукцію споживчого призначення;
- забезпечення комплексної переробки сировини;
- суворя відповідальність за організацію виробництва та праці;
- чіткий облік витрат на всіх виробничих процесах від планування їх до кінцевих результатів роботи виробничого підрозділу;
- постійне підвищення якості продукції на основі науково-технічного прогресу, передових технологій, ефективного використання матеріальних ресурсів, впровадження визнаних на світовому рівні стандартів: ISO серії 9000 «Система управління якістю»; ISO 14000 «Система управління навколишнім середовищем»; НАССР «Система забезпечення безпеки продуктів харчування»; OHSAS 18000 «Система управління безпекою праці»; SA 8000 «Система управління соціальною відповідальністю».

Формування "бізнес-одиниць" повинно забезпечити відповідність замкнутому техніко-технологічному циклу з виробництва та реалізації кінцевої продукції підприємства. Так як підприємства м'ясної промисловості мають комплексну виробничу структуру, є вся сукупність основних та допоміжних цехів, а також розвинуту непромислову сферу, формування підрозділів за кінцевою продукцією проводиться з різною мірою деталізації:

- в основному виробництві – за видами продукції;
- в допоміжному виробництві – за групами послуг.

При формуванні “бізнес-одиниць” враховують чисельність працюючих, виробничу потужність, виробничий профіль підприємства, обсяги виробництва продукції, рівень спеціалізації, а також місцезнаходження підприємства.

Виробничий профіль підприємства, тобто особливості продукції, що виробляється, обумовлюють склад відповідних підрозділів. Чим складніша технологія, тим більша кількість підрозділів, які її реалізують. Кількість виробничих підрозділів м'ясокомбінату та їх розміри залежать від обсягів виробництва продукції. Якщо вони незначні, то увесь виробничий процес можна здійснювати в межах одного чи невеликої кількості підрозділів зі спрощеною системою зв'язків.

Підприємства м'ясної промисловості називають комбінатами, це пояснюється органічним сполученням в одному підприємстві багатьох виробництв, що відносяться до різних сфер діяльності, тому прогресивні структурні зрушення потрібно здійснювати в першу чергу за рахунок удосконалення розподілу підрозділів між основним і допоміжним виробництвом.

У галузевих наукових працях вчених Б.Н. Стерлігова, С.С. Шніцера, Н.Я. Калити, Б.В. Лебедева, Н.І. Холоднова, Т.Б. Бройди був визначений, і застосовується по-сьогодні, розподіл виробничих підрозділів підприємств м'ясної промисловості між основним і допоміжним виробництвом.

До основних відносяться: м'ясожирове, ковбасне, беконне, консервне виробництво; виробництво напівфабрикатів та кулінарних виробів; технічних фабрикатів, медичної продукції, переробка птиці, кролів, виробництво меланжу, яєчного порошку, пир'я-пухових виробів, клею, желатину, виробів з відходів виробництва.

До допоміжного виробництва відносяться: електростанції (підстанції); паросилове господарство, компресорні установки; водопостачання; холодильники; ремонтно-механічні і ремонтно-будівельні майстерні, транспортне господарство, жерстяно-баночне і електролітне господарство; цех виробництва тари.

Розширення діяльності основного виробництва та його ринкова спрямованість вимагають оптимізації та вдосконалення його структури і розмежування підрозділів між основним та допоміжним виробництвом, у відповідності зі змінами, що відбуваються в основному виробництві. Так, формування “бізнес-одиниць”, тобто підрозділів за кінцевою продукцією, що реалізується підприємством, вимагає, щоб холодильник відносився до підрозділів основного виробництва. За даними статистичної форми №1-п, м'ясокомбінати випускають, як правило, м'ясо та субпродукти охолодженими і замороженими. Тому, в організаційному плані вдосконалення організаційної структури передбачає створення підрозділів за кінцевою продукцією підприємства, тобто з виготовлення готової продукції для реалізації за межі підприємства чи іншим цехам. “Бізнес-одиницею” має стати об'єднання м'ясожирового цеху і холодильника – комерційний підрозділ з виробництва і термічної обробки м'яса та м'ясопродуктів.

Складовою частиною консервів є жерстяні або алюмінієві баночки, які виготовляються в жерстяно-баночному цеху (дільниці). Крім того, в жерстяно-баночних цехах виготовляють готову продукцію для реалізації: кришки, кроненкорки та також банки №12, №8, №3, №1, які реалізують для інших підприємств, що виробляють консерви. На практиці жерстяно-баночне виробництво,

як правило, відноситься до складу консервного цеху (заводу). Таким чином, жерстяно-баночний цех (дільницю) потрібно віднести до основного виробництва.

Формування “бізнес-одиниць” потребує, щоб функції з реалізації продукції, які виконували окремі підрозділи – експедиції, були передані основним цехам (заводам), що виробляють готову продукцію. Це дасть можливість зменшити чисельність працюючих, ліквідувати вантажні роботи та транспортні операції з переміщення продукції з основних цехів (заводів) до експедицій.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючі вищевикладене, пропонується згрупувати усі виробничі підрозділи, що мають свої специфічні особливості для формування “бізнес-одиниць” за кінцевою продукцією, наступним чином:

1. Основне виробництво:

- цех (завод) з виробництва і термічної обробки м'яса та м'ясопродуктів (об'єднання м'ясожирового цеху і холодильника) з дільницями (цехами): передзабійного утримання худоби, по забою худоби, обробки субпродуктів, витопки харчових жирів, з виробництва натуральної оболонки, шкіроконсервування, термічної обробки і реалізації м'яса, термічної обробки і реалізації субпродуктів, зберігання та реалізації іншої продукції;

- ковбасно-кулінарний цех (завод) з дільницями (цехами): підготовки сировини, машинно-технологічної обробки, термічної обробки, кулінарних виробів, м'ясних напівфабрикатів, збереження та реалізації продукції;

- консервний цех (завод) з дільницями (цехами): підготовки сировини, виготовлення банок із алюмінію і жерсті, м'ясопорційна, стерелізації консервів, термостатної витримки, збереження та реалізації готової продукції;

- цех (завод) технічних фабрикатів з дільницями (цехами): сухих білкових кормів, переробки крові, технічних жирів;

- цех (завод) медичної продукції з дільницями (цехами): органопрепаратів, гематогену, ін'єкційних препаратів;

- цех з переробки птиці з дільницями: переробки курей, переробки водоплаваючої птиці (качок, гусей);

- цех з виробництва виробів широкого споживання (кістяних, із рогу тощо);

- желатиновий цех;

- цех з виробництва мила та інші.

2. Допоміжне виробництво:

- цехи та дільниці з виробництва продукції: компресорний, котельня, електроцех, водопостачання; цехи та дільниці з обслуговування основних цехів: ремонтно-механічний, контрольно-вимірювальних приладів, транспортний.

Ця організаційна структура підприємства повинна забезпечити: певну економічну самостійність виробничих підрозділів; створення виробничим підрозділам рівних економічних умов, що забезпечують розширене відтворення; запровадження системи комерційних розрахунків; ведення первинного обліку та регулювання економічних процесів у підрозділах.

SUMMARY

The articles reasonable grounds to improve the organizational structure of enterprises of meat industry. A scientific and practical approaches to creating new organizational structures of enterprises, taking into account international experience, which is more flexible and adapted to the fragile environment of the sector.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Сімаков К.І. Особливості формування організаційних структур управління підприємством / К.І. Сімаков // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2000. – №4. - Ч.1 (23). – С.63-66. 2. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2007. – С.553– 565. 3. Мескон М.Х., Альберт М., Франклин Хедеури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. /М.Х. Мескон, М. Альберт, Хедеури Ф. Франклин – М.: Изд. «Дело». – 1997. – С.331–336. 4. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Практикум: Навч.посіб. – /Г.В. Осовська, І.В. Копитова. – К.: Кондор, 2009. – С. 117–127. 5. Мостенська Т.Л. Системне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості України: Монографія. – / Т.Л. Мостенська, О.І. Драган, І.В. Суха. – Тернопіль, НУХТ, ТзОВ Терно-граф», 2010. – 268 с.

Видання: Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту, Черкаси. – 2010. – №1(7). – С.11–15.