МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Тактика виходу на ринок ЄС підприємства агробізнесу»

Виконав : студент 5 курсу, групи 6.0730-зед-
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
Менеджмент міжнародного бізнесу
Дудник Є.А.
Керівник : викл. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор філософії PhD
Акімов А.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Дудник Єлизавета Андріївна

1. Тема роботи «Тактика виходу на ринок ЄС підприємства агробізнесу»

керівник роботи: Акімов Андрій Володимирович, викл. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософії PhD

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2227-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТАКТИКИ ВИХОДУ НА РИНКИ ЄС

2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПЛАНІВ ЕКСПОРТУ ПІДПРИЄМСТВ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
1 таблиць
3 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Акімов А.В.		
2	Акімов А.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-20.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2024	

Студент _____ Є.А. Дудник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ А.В. Акімов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра «Тактика виходу на ринок ЄС підприємства агробізнесу»: 43 с., 8 рис., 6 табл., 18 джерел.

Актуальність теми управління імпортом продовольчої групи зумовлена значною залежністю споживачів на українському ринку від імпортної складової споживчого кошику громадян та значними обсягами імпортних товарів масового споживання, тривалого використання та високих технологій .

Мета роботи – розробка підходів та формування методики управління імпортом товарів масового споживання та продовольчої групи.

Для досягнення поставленої мети було поставлено та виконано низку дослідницьких завдань:

- скомпонувати понятійний апарат в сфері управління асортиментом;

- проаналізувати ефективний досвід організації постачання імпортної продукції промислового та побутового призначення на внутрішній ринок;

- запропонувати ефективну модель контролю та планування в умовах воєнного часу та значних торговельних обмежень щодо імпорту.

В роботі реалізується теорія відносних переваг виробників, яка пояснює феномен імпортера, як комплекс планів, який заснований на прагненні до максимізації прибутку та переходу на дешевше виробництво продукту. Акцентуються такі моменти, як: децентралізація вироблення та розподілу потоків, створення поясів безпеки та розвиток альтернативних джерел електроенергії.

БІЗНЕС, ЕКСПОРТ, СПОЖИВАЧІ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИРОБНИЦТВО, ПРОСУВАННЯ ТОВАРУ, РИНОК, СЕГМЕНТ, УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ

ABSTRACT

Bachelor's qualification work " Tactics of approach to EU market for agrobusiness” 43 pages, 8 figures, 6 tables, 18 sources.

The relevance of the topic of managing the strategic planning of an energy enterprise is beyond doubt, since strategic planning itself is a weak point of any enterprise, especially one that is extremely important for the vital activity of a territorial community.

The purpose of the work is the development of approaches and the formation of effective strategic planning methods for an energy company - a monopolist.

To achieve the set goal, a number of scientific and research tasks were set and completed:

- to compose a conceptual apparatus in the field of strategic planning;

- to analyze the effective experience of promoting energy products for industrial and household purposes;

- to propose an effective model of strategic planning in the conditions of wartime and significant trade restrictions.

FOODSTAFFS, EXPORT, CONSUMER, SUPPLY, MANUFACTURING, PROMOTION, MARKET, SEGMENT, PROFIT MANAGEMENT

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМАТИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ……. 10
1.1 Понятійно-категоріальний апарат сфери дослідження…….. 10
1.2 Загальний опис сфери дослідження……. 15
1.3 Методи дослідження та способи досягнення мети……. 17
РОЗДІЛ 2 СПЕЦИФІКА ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ГОЛОВНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ …… 19
2.1 Організаційно-економічна характеристика об’єкта дослідження…….. 19
2.2 Аналіз сфери зовнішньоекономічної діяльності об’єкта…….. 24
2.3 Виявлення слабких місць та проблем……. 32
2.4 Шляхи вдосконалення діяльності об’єкта 35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 38
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 40

ВСТУП

Дипломна робота бакалавра на тему: «Тактика виходу на ринок ЄЄ підприємства агробізнесу» в умовах воєнного часу є комплексним науковим дослідженням проблеми управління експортом сільськогосподарського підприємства, що включає до себе елементи закупівель, матеріально-технічного постачання, логістики, формування виробничих запасів та управління складом, валютні операції та визначення ключових показників ринку покупця та продавця.

Мета роботи – встановити ефективний механізм просування продукції на ринки ЄС.

Для досягнення мети встановлено та виконано наступні завдання:

- проаналізувати існуючі механізми планування експорту на підприємстві;
- розглянути фактичну економічну ситуацію, що склалась у результаті дії військового стану та його наслідків;
- сформулювати низку пропозицій стосовно управління продажами та можливості використання нових каналів збуту з метою реінвестування та розвитку агропідприємства.

В роботі, серед іншого розглянуто теоретичне питання управління комунікаційною складовою, в результаті основної операційної діяльності підприємства та реінвестування у його розвиток, враховуючи наслідки війни та втрату більшої частини виробничих і розподільчих активів компанією власника.

Так, сумарні можливості підприємства до війни та часткової окупації Запорізької області складали більш ніж 3 млн. тон сировини для продуктів харчування та олійних культур.

Валовий дохід підприємства досягав 1,3 млн. грн щороку та постійно зростав до 15-20% та особливо за рахунок інвестиційної діяльності.

Війна примусила скоротити виробничу діяльність на 65%, що є інтегрованим показником для всіх сфер бізнесу в тому числі – продажах, що має стати майбутнім драйвером змін та розвитку підприємства.

Управління продажами агропідприємства можливе за дотриманням деяких важливих умов фінансової та господарської діяльності.

По-перше, необхідна належна прибутковість, тобто спроможність підприємства здійснювати продаж, утримувати свою частку ринку та отримувати відповідну ціну за продукцію в цільових регіонах.

Другим важливим фактором є можливість зменшення видатків, особливо – умовно-змінних, тобто тих, розмір яких залежить від обсягів продукції, що випускається підприємством для зовнішнього ринку в режимі експорту.

Налагодження схеми управління продажами та їх каналів дозволить правильно розподіляти напрямки експорту, формувати відповідні експортні партії для відправлення в інші регіони та забезпечувати розвиток підприємства, його поточні коротко та середньотермінові зобов'язання перед засновниками.

Управління імпортною складовою здійснюється у міру потребі підприємства у імпорті, матеріалах та сировині, які підприємство має використовувати у певних цілях для отримання нової доданої вартості через процес купівлі продажу або здійснення операційної діяльності із належною ефективністю. Це є найбільш складним етапом зовнішньоекономічної діяльності підприємства, як і люди, що виконують функції і забезпечують діяльність підрозділу зовнішньоекономічної діяльності та виконує моніторинг ринку на системній основі з метою пошуку конкретних основ для формування справ.

Роботу виконано із використанням традиційних методів наукового дослідження, аналізу літератури, історичного досвіду підприємства та дій аналогічних суб'єктів господарювання у критичних ситуаціях, досвіду післявоєнного відновлення країни.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЕКСПОРТНОЇ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Характеристика основних елементів побудови організаційної структури експортної мережі підприємств

Управлінську діяльність на підприємстві забезпечується функціональною організаційною структурою. Загальний метод подання структури підприємства – це організаційна схема, тобто схема взаємин підрозділів. Вона показує розташування кожної служби і посади в загальній організації підприємства та ілюструє розподіл повноважень і обов'язків. Одним з прошарків організаційної структури підприємства є її торговельна мережа, яка забезпечує збут продукції.

Під структурою управління організацією розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі робітники, служби та інші ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні. Горизонтальні зв'язки носять характер погодження і є, як правило, однорівневими. Вертикальні зв'язки - це зв'язки підпорядкування, і необхідність в них виникає при ієрархічності управління, тобто. за наявності декількох рівнів управління. Крім того, зв'язки в структурі управління можуть носити лінійний і функціональний характер. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень і інформації між так званими лінійними керівниками, тобто особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів, функціональні зв'язки мають відповідати лінії руху інформації та прийняттю управлінських рішень тим або іншим функціям управління [20].

В рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого

розподілені задачі і функції управління, а отже - права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, направлений на досягнення наміченої цілі менеджменту організації [25, с.44].

Таким чином, структура управління включає в себе всі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій по їх виконанню. Тому її можна розглядати як зворотну сторону характеристики механізму функціонування (як процесу реалізації структурних зв'язків системи управління). Зв'язок структури управління з ключовими поняттями менеджменту - його метою, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми і їх повноваженнями, - свідчить про її величезний вплив на всі сторони управління. Тому менеджери всіх рівнів приділяють величезну увагу принципам і засобам формування структур, вибору типу або комбінації виглядів структур, вивченню тенденцій в їх побудові і оцінці їхньої відповідності меті ,що вирішуються і задачами [13, с.112].

Сфера матеріального виробництва є однією з перспективних сфер національних господарств більшості країн світу і характеризується сукупністю таких ознак: різноманітність технологій виробництва продуктів, що мають різну природу та цільове призначення, пристосовану до конкретних потреб виробництва систему адміністративного управління.

Становлення і розвиток харчопереробки в Україні відбуваються набагато активніше в порівнянні з іншими сферами, щороку відбувається інтенсифікація її діяльності, збільшуються обсяги реалізації продукції, що позитивно впливає на розвиток окремих регіонів-дестинацій та країни в цілому [27, с.34]. Це зумовлено підвищенням конкуренції серед виробників, збільшенням обсягів грошових надходжень до місцевих і національного бюджетів, в тому числі валютних, динаміка змін яких є швидшою, ніж підвищення обсягів реалізації продукції послуг загалом. За рахунок виробничих підприємств розвиваються місцеві об’єкти та інфраструктура, відроджуються культурні та історичні

традиції, зростає рівень зайнятості населення, відбувається збалансування економіки та зростає загальний рівень споживчої культури. Найбільш перспективні напрями виробництва – ті, що максимально ефективно використовують наявні та найбільш доступні для України фактори виробництва є мультиплікаторами розвитку національної економіки, оскільки створює можливості для максимально ефективного використання наявних ресурсів, їх розвитку [22, с.13]. Отже, сфера матеріального виробництва є каталізатором соціально-економічного розвитку певної країни, однак, ефективність її функціонування безпосередньо залежить від того, яким чином відбувається управління нею та яким чином побудована внутрішня структура.

Відповідно до різних етапів становлення ринку розвивалися концепції управління, що певним чином співвідносилися з розвитком економічної думки, науки, технологій і наукової картини світу, зростанням добробуту і культурного рівня населення, суспільно-історичних умов, міжнародного розподілу праці, закріплення позицій країни на світовому ринку, розуміння предметно-матеріальних і ідеально-творчих передумов управління. Загалом можна виділити два глобальні етапи розвитку теорії управління, що пов’язані з виникненням синергетики як теорії самоорганізації. Кожний з етапів має в собі декілька “хвиль” еволюції концепцій, що характеризуються збільшенням уваги до певного аспекту проблеми здійснення управління.

Еволюція розвитку концепцій управління дозволяє виділити два основні підходи до розуміння їх сутності: лінійний та інтерактивний. Лінійний чи рівноважний підхід фокусується на самостійності і незалежності окремих сфер економіки та ринкових суб’єктів, що їх формують. Відповідно інтерактивний (синергетичний, нелінійний) підхід акцентує увагу на тому, що окрема сфера економіки є цільною системою, яка самостійно здійснює певні процеси всередині, а також тісно поєднана з іншими сферами економіки, співіснує з ними, здійснюючи вплив на них і відчуваючи його у відповідь та реакцію.

Сфера переробки сільськогосподарської продукції на сучасному етапі розвитку господарства не виділена в якості окремого напрямку економічної

діяльності. Вона є певним економічним явищем, що виступає в якості акумулюючого і агрегуючого механізму, що поєднує в собі результати діяльності інших сфер економіки, впливаючи на розвиток будівництва, транспорту, зв'язку, комунального господарства, торгівлі, стимулюючи їх розвиток, за рахунок формування потреб в товарах і послугах, що вони виробляють та створення певних можливостей домогосподарств. Всі ці напрями економічної діяльності, в свою чергу, впливають на розвиток сфери туризму, створюючи певні умови для її нормального функціонування. Отже, між ними існує певний логічний зв'язок. Основні сфери господарства створюють умови і базу для туризму, виступають в якості ресурсного потенціалу, виготовляючи продукти матеріального виробництва, і формують необхідну відповідну інфраструктуру (рис. 1.1).

Досліджуючи типи взаємозв'язків між основними сферами економіки, їх можна класифікувати за наступними ознаками:

– за ступенем зв'язку: безпосередньо та опосередковано пов'язані між собою;

– за функціональним забезпеченням: технологічні, матеріальні, організаційні, інформаційні;

– за масштабом діяльності: на міжнародному, національному, регіональному та місцевому рівнях;

– за тіснотою зв'язку у забезпеченні: працюють на всю галузь чи на окремі види виробництва.

Процес управління та виконання робіт у межах виробничого процесу відбувається в рамках організаційної структури підприємства, заводу або окремого підрозділу. Структура - це модель взаємин між підрозділами та посадами в компанії й між її працівниками (керівниками та виконавцями). Структура визначає схему розпоряджень і наказів, за допомогою яких діяльність компанії планується, організується, координується та контролюється. Отже, структура надає форму (нарис) компанії й забезпечує її відповідною базою для організаційного процесу й виконання робіт. Метою структури є наступне:

- спеціалізацію та розподіл праці;
- визначення рутинних завдань і обов'язків;
- визначення психологічних ролей і взаємин;
- визначення каналів взаємозв'язку між особистих та функціональних.

На виробничому підприємстві, історично склались дві моделі управлінської структури, які побудовані на різниці у розподілі управлінських повноважень. За першою моделлю – вищій рівень керівництва делегує повноваження та координує діяльність за функціональним принципом – тобто на підприємстві координуються різні сфери діяльності (виробництво, маркетинг, управління якістю тощо) та видам діяльності відповідають посади та підрозділи. Інший варіант носіть виробничий характер тобто процес виробництва розділяється на складові елементи, за кожен з яких відповідає певний керівник.

Для досягнення поставлених цілей і завдань у підприємствах виробничої сфери повинна бути розроблена чітка остаточна організаційна структура, а робота в ній повинна бути розділена між всіма працівниками.

Коректна розробка організаційної структури - це головний показник ефективного організаційного перетворення. Удосконалюючи організаційну структуру, потрібно вдосконалювати й виробничий процес. Мета удосконалень, як правило пов’язана із потребою у змінах – економії непродуктивних витрат.

1.2. Ефективність організаційної структури підприємства

Організаційна структура підприємств сфери виробництва визначає не тільки її економічну ефективність, але й моральну й трудову задоволеність персоналу. Власнику та менеджерам необхідно визначити вплив організаційної структури й методів організації роботи на поведінку й діяльність співробітників компанії. Структура, також є головним компонентом ефективної корпоративної стратегії. Організаційна структура нерозривно зв'язує процес менеджменту й поведінку людей на робочому місці.

Організаційна схема може змінюватися. Її варто періодично переглядати, особливо при значних змінах в структурі управління підприємства, з огляду на політику власника Обов'язки різних працівників можуть змінюватися в залежності від їхньої кваліфікації і чисельного складу.

Організаційна структура підприємства загалом будується таким чином. До ланок управління відносяться керівники, їхні заступники, що управляють декількома структурними підрозділами, самі структурні підрозділи і провідні спеціалісти, що виконують окремі функції або частину функцій з управління процесом. Їм підпорядковуються безпосередні виконавці (обслуговуючий персонал). На вершині структури управління підприємства стоять власник (через уповноважений орган управління) та генеральний директор. Виробничий та допоміжні процеси одночасно відокремлені та певною мірою інтегровані. Відокремленість виробничого процесу означає намагання організатору скоротити зайві управлінські зв’язки, прямі та зворотні елементи. Проте будь-який виробничий процес не існує сам по собі. Він є рухом предмету праці за стадіями впливу на нього окремих засобів виробництва, операцій, трудових дій та рухів. Основний рух генерує та забезпечується низкою супутніх – фінансових, інформаційних тощо.

Розподіл задач, визначення повноважень і обов'язків, а також взаємини між співробітниками підприємства можна побудувати на персональній і неформальній основі. Таким чином виникає стихійний підхід, який у перші часи застосування побудований на взаємній довірі, самосвідомості кожного робітника. Але чим більше підприємство, тим більшою є потреба у жорсткий структурі, оскільки практично неможливо поєднати інтереси великого числа членів трудового колективу та сформувати загальновизнані цінності.

Організаційна структура потрібна для ефективного виконання ключових функцій працівників, визначення їх підзвітності, забезпечення належних зусиль з боку персоналу. За характером виконання трудових функцій персонал підприємства поділяється на робітників (промислово-виробничий персонал) та службовців (адміністративно-управлінський та допоміжний персонал).

Промислово-виробничий персонал безпосередньо приймають участь у виробничому процесі – управляючи засобами виробництва. Адміністративно-виробничий персонал здійснює управлінську, координаційну функцію та виконує ту частину робіт, яка не пов’язана із виробничим процесом. До робітників відноситься також обслуговуючий персонал підприємства – охорона, двірники, прибиральниці тощо. Службовці здійснюють організацію діяльності людей, управління підрозділами підприємства, фінансово-бухгалтерські, постачальницькі, юридичні й інші функції. Вони відносяться до осіб, зайнятих переважно розумовою, інтелектуальною працею, і поєднуються у декілька підгруп: керівники, службовці тощо [9].

Незважаючи на те, що всі керівники підприємства виконують певні управлінські функції, не можна сказати, що вони займаються однаковим видом діяльності. Окремим керівникам приходиться витрачати час на координування роботи інших керівників, що, у свою чергу, координують роботу менеджерів більш низького рівня, і так до рівня керівника, що координує роботу не управлінського персоналу - людей, що надають послуги. Форма піраміди на рис.1.1. вказує на те, що на кожному наступному рівні управління, починаючи з нижнього, знаходиться менше людей, ніж на попередньому. Керівники всіх рівнів управління виконують також виконавські функції. Питома вага виконавчих функцій знижується з підвищенням рівня керівництва. Розрахунки показують, що на вищому рівні вони займають близько 10%, на середньому - 50%, на нижчому - близько 70% загального часу менеджерів.

Партнерство є відносно новітнім підходом до управління господарською діяльністю, пов’язаною із виробництвом. Партнери завжди прагнуть максимально ефективно використовувати потенціал процесу створення цінності, поєднуючи ресурси і активи, що дозволяє, в кінцевому рахунку, підвищити їх результативність, стійкість до непередбачуваних змін, що постійно відбуваються на ринку. Досить актуальним є впровадження основних засад даного підходу в сфері виробництва, що активно розвивається і безпосередньо залежить від динамізму зовнішнього середовища. Даний підхід

до управління надає можливості ефективно поєднувати специфічні функції і дії окремих суб'єктів в процесі створення комплексних споживчих продуктів, що можуть максимально задовольняти потреби споживачів і, тим самим, створювати умови для підвищення рівня ефективності виробничої діяльності. Виходячи з даних положень, партнерство у виробництві можна визначити як складну форму кооперації учасників ринку в процесі створення комплексних споживчих продуктів, що максимально задовольняють потреби клієнтів.

Вищий рівень управління виробничим підприємством представлений власником підприємства (через уповноважений орган управління) і генеральним директором (який очолює адміністративну складову підприємства), що приймають загальні рішення стратегічного характеру.

Власником підприємства може бути як приватна особа, так і ціла корпорація. Сутність відносин між власником та підприємством в цілому полягає в тому, що власник підприємства є власником засобів виробництва, а наймані робітники – використовують засоби виробництва та отримують свою частку доданої вартості, яка з'являється в результаті виробничого процесу.

Структура виробничого підприємства формується навколо виробничого процесу найбільш близько та відповідно до його структури (яка розділена на стадії, операції та дії в залежності від складності), сировини тощо.

Оперативне управління підприємством здійснюється управляючим (директором або головою правління), який може бути як з числа власників, так і найманим співробітником. Принципова різниця між генеральним директором та головою правління полягає в тому, що правління є органом управління господарським товариством. Господарське товариство управляється групою власників, кожен з яких входить у правління (хоче членом правління може бути непов'язана із підприємством особа). Генеральний директор здійснює загальне управління – тобто керує іншими лінійними або функціональними керівниками. При цьому правління, як вищого органу управління підприємством може не бути взагалі.

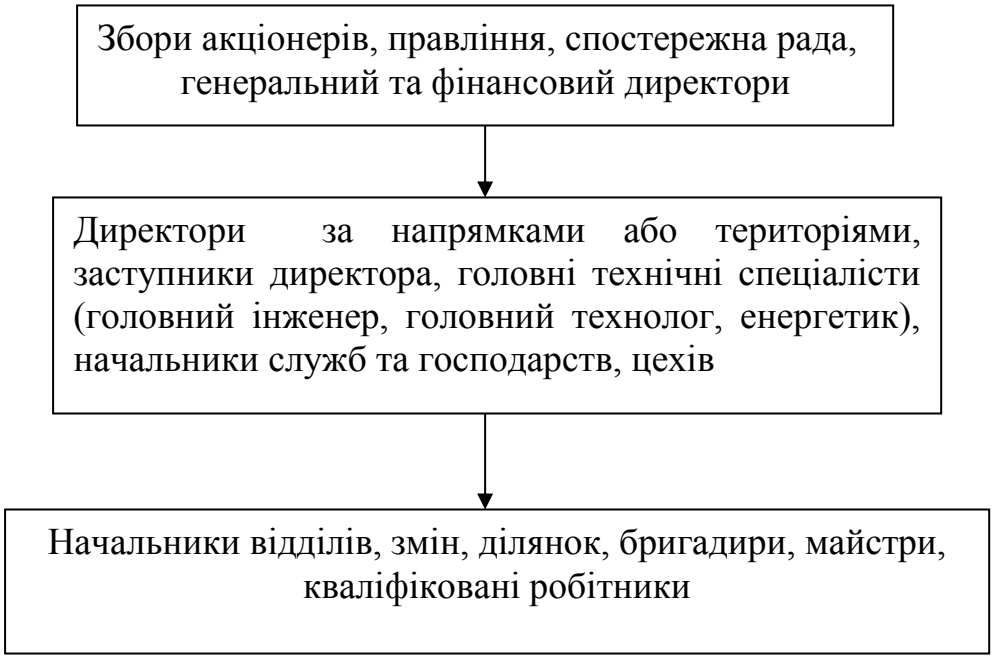


Рис.1.1. Типова пірамідальна структура управління виробництвом [5]

Голові правління або директору підпорядковуються всі підрозділи та служби підприємства, він направляє, контролює і координує їхню діяльність з метою одержання максимально можливого ефекту на кожній ділянці. Оперативний контроль за роботою персоналу всіх рівнів є однією з головних функцій керівника підприємства (або уповноваженої особи).

Управлінська структура великих підприємств може включати посади 5-6 директорів за функціями, що підпорядковуються генеральному директору. Серед них: фінансовий, технічний, комерційний директори. Вони представляють середній рівень управління і забезпечують реалізацію політики підприємства, що розроблена вищим керівництвом, відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їхнє виконання. Начальники цехів, як правило, мають широке коло обов'язків і мають велику свободу щодо прийняття рішень. Крім виконання функцій втілення загальних постановочних задач у конкретні управлінські рішення, вони також вирішують ряд задач, спрямованих на забезпечення виробничого процесу у відповідності до його принципами.

У прямому підпорядкуванні генерального директора (можливо, технічного директора) знаходяться начальники цехів. Цех займає особливе місце в управлінській структурі підприємства, оскільки в кожному цеху відбувається окрема частка виробничого процесу (рис.1.2.):



Рис.1.2. Структура виробничого процесу на підприємстві

Згідно з рис.1.2 найбільш крупною елементарною часткою виробничого процесу є стадія або етап, під час якого з предметом праці (сировиною та матеріалами у виробничому процесі) відбуваються суттєві зміни, які за однорідністю обладнання та однаковою метою операцій відбуваються в цеху (тобто технологічна частка виробничого процесу, що відбувається в цеху групується з принципами впливу на предмет праці та характером обладнання – засобів виробництва в цілому).

Операції об’єднуються у стадію. Операція являє собою частку виробничого процесу, яка відокремлена за видом або конкретною одиницею технологічного обладнання (станок або агрегат). Операції складаються з прийомів, трудових дій та рухів. Кожна із зазначених часток виробничого процесу відокремлена за особою, що її виконує та місцем (робочим) де відбувається цей вплив.

Важливим фактором є співвідношення персоналу, який приймає участь у виробничому процесі. Як зазначалось вище, персонал класифікується у залежності від ступені участі у виробничому процесі на: промислово-виробничий, адміністративно-управлінський та допоміжний. Також важливим є фактор кваліфікації, що відображає свідомість участі робітника у виробництві. Для виробничого підприємства значення має кількість інженерно-технічного

персоналу, тобто осіб, що мають спеціалізовану вищу освіту та розуміються в сутності та природі виробничого процесу. Кількість ІТР на виробничому підприємстві у співвідношенні промислово-виробничого персоналу має складати приблизно ¼. Виробничий процес очолює технічний директор, якому підпорядковується головний інженер, начальники цехів, головний технолог та головний енергетик. В цеху роботу очолює начальник цеху, якому підпорядковуються начальники змін, майстри та бригадири.

Другим за важливістю видом діяльності підприємства є фінансова діяльність (є стале словосполучення “фінансово-господарська діяльність”, що відображає дві найбільш важливі сторони роботи підприємства). Очолює фінансову діяльність – фінансовий директор, особа, яка відповідає за організацію руху грошових потоків.

Фінансовому директору підпорядковуються головний бухгалтер, головний економіст, начальник планово-економічного відділу тощо. Рух фінансових коштів, взаємопов’язаний з їх обліком, тому місця руху фінансових коштів відповідають місцям його обліку.

На рис.1.2. зображений рух коштів в результаті виробничої діяльності:

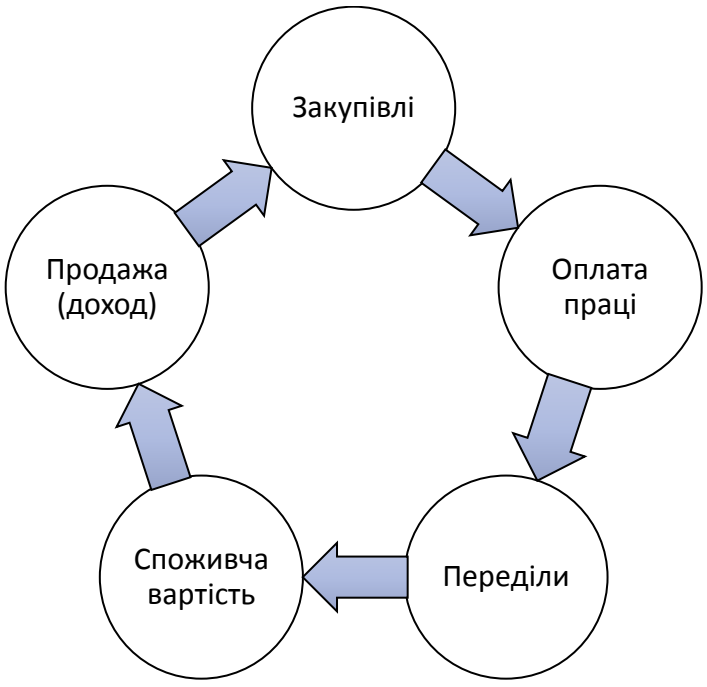


Рис.1.2 Рух коштів в результаті виробничої діяльності на підприємстві

Рух грошей на підприємстві являє собою оборот, який починається із несення витрат, які спрямовуються на закупівлю сировини та матеріалів, відновлення засобів виробництва тощо. Потім відбувається процес утворення доданої вартості – переділи предмету праці під час яких відбувається поява нових споживчих якостей та нової доданої вартості.

Система організації підприємства має відповідати також принципу забезпечення контролю. Обов'язковим елементом тут має виступати внутрішній і зовнішній аудити. Підрозділи внутрішнього і зовнішнього аудита покликані контролювати законність виконуваних заходів, їхню відповідність нормам і інструкціям [30]. Таку систему на сучасному виробничому підприємстві має очолювати директор з якості.

1.3. Управління персоналом на агропідприємстві

Управління персоналом на виробничому підприємстві здійснюється силами спеціалізованої служби. Такі служби здійснюють роботу з відбору, прийняття на роботу, обліку та розрахунку заробітної платні на підприємстві. Службу очолює директор з персоналу або начальник відділу кадрів.

Внутрішня упорядкованість, узгодженість внутрішніх підрозділів підприємства забезпечуються також за допомогою підпорядкування працівників правилам діяльності. Для реалізації даного принципу підприємства розробляють правила та регламенти діяльності (статут, положення про відділи і служби, кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції). Кожен співробітник повинний знати свої обов'язки, мати певні знання й уміння, виконувати правила, наведені в цих і інших документах.

Забезпечення підприємства оперативною і достатньою інформацією, що необхідна для того, щоб вчасно приймати необхідні організаційні й економічні заходи, в організаційному відношенні реалізується шляхом створення на підприємстві особливих підрозділів (групи людей), що займаються збором і

обробкою відповідної інформації. Такими підрозділами можуть бути робочі групи з обробки та накопичення інформації.

В теорії класичного менеджменту можна виділити три групи факторів що впливають на вибір підприємства тієї або іншої структури. Вони відображені в табл. 1.1 [24]:

Таблиця 1.1

Фактори, що впливають на вибір організаційної структури

1. Внутрішні	2. Загальні (зовнішні)	3. Спеціальні
Складність Формалізація Централізація Норми керованості (сфера контролю)	Стратегія організації Розмір організації Технологія (продукт) Зовнішнє середовище	Ефект влади і контролю Комп'ютеризація інформаційних потоків

Перша група включає наступні характеристики менеджменту в фірмі: складність, формалізацію, централізацію, норми керованості (сфера контролю).

Друга група факторів, що впливає на структуру, а відповідно, і на її вибір, ми умовно називаємо загальними факторами. По відношенню до перших вони є в певному ступені зовнішніми, або вихідними. Саме вони визначають початковий вибір структури. Це - стратегія фірми, вигляд продукту або вигляд технології, зовнішнє середовище, розмір організації.

Третя група включає характеристики «влада і контроль» і «комп'ютеризація інформаційних процесів».

Організаційна структура підприємства визначається насамперед його призначенням, місцем розташування, специфікою додаткових послуг, що надаються, і іншими факторами. Вона є відображенням повноважень і обов'язків, покладених на кожного працівника.

Організаційна структура потрібна для ефективного виконання ключових функцій працівників, визначення їх підзвітності, забезпечення належних зусиль з боку персоналу.

Для виробничого підприємства організаційна структура торговельної мережі має відповідати складності, природі та специфіці виробничого процесу. Ті елементи виробничого процесу, що є специфічними за однією або декількома ознак супроводжуються іншими процесами, які відбуваються на підприємстві паралельно або послідовно – відповідно до виробничого. Таким чином, організаційна структура підприємства складається не тільки зі статичних елементів – підрозділів, а й з динамічних – видів діяльності та процесів, які розділяються на основні або допоміжні та постійно супроводжують підприємство увесь період його існування та виконання власної місії.

Метою підприємства завжди є прибуток, який воно отримує з доданої вартості, а місією – суспільна необхідність у продукті підприємства, який має задовольняти інтереси споживачів за критеріями цінності та якості.

РОЗДІЛ 2
ТИПОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР НА ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Основи типології організаційних структур на підприємствах

У сучасній теорії менеджменту виділяються два типи управління організаціями: бюрократичний і органічний. Вони побудовані на принципово різних підставах і мають специфічні риси, що дозволяють виявляти сфери їхнього раціонального використання і перспективи подальшого розвитку [18].

Таблиця 1.2

Характеристика підходів до управління господарською діяльністю

Чинники	Традиційний (конфліктний, транзакційний) підхід	Сучасний (партнерський) підхід
1. Філософія даного бізнесу	Концентрація на власній внутрішній ефективності	Концентрація на інтересах споживача
2. Прибуток	Отримання прибутку однієї сторони за рахунок зменшення прибутку іншої	Всі сторони взаємодії вигра ють, отримують прибуток
3. Взаємовідносини	Одна із сторін домінує	Рівноправне партнерство
4. Основа взаємодії продавця і покупця	Припинення конфліктів	Співробітництво і довіра
5. Організаційна ціль	Здійснення угоди (збут)	Утримання покупців
6. Рівень управління	Розв’язання тактичних завдань	Розв’язання стратегічних завдань
7. Часова орієнтація	Короткострокова	Довгострокова
8. Комунікації	Обмежені та формальні	Всебічні та відкриті
9. Обмін інформацією	Обмежений	Вільний
10. Частота контактів зі споживачами	Від низької до помірної	Висока
11. Пріоритет обслуго-вування споживачів	Відносний	Ключовий компонент
12. Ступінь споживчих зобов’язань	Низький	Високий
13. Рівень відповідаль-ності	Обмежена відповідальність окремого учасника ринку	Використання команд з перехресними функціями
14. Умови контрактів	Жорсткі або незмінні	Гнучкі
15. Управління якістю	Висування вимог до якості і жорсткий контроль	Спільне вирішення проблем, які виникають

Актуальність і доцільність формування партнерських відносин підтверджується розробками багатьох закордонних і вітчизняних вчених, які визначають сутність партнерства і доводять його доцільність, використовуючи при цьому різні назви даного типу управління. Однак, незважаючи на це, необхідно констатувати, що серед науковців і практиків нема єдності поглядів на механізми здійснення партнерства.

Історично першим сформувався бюрократичний тип. Відповідну концепцію підходу до побудови організаційних структур розробив на початку XX сторіччя німецький соціолог М. Вебер. Він запропонував нормативну модель раціональної бюрократії, яка кардинальним образом змінювала раніше діючі системи комунікації, звітності, оплати праці, структури роботи, відносин на виробництві. В основі цієї моделі - представлення про підприємства як про «організовані організації», що пред'являють тверді вимоги як до людей, так і структурам, у рамках яких вони діють.

Ключові концептуальні положення нормативної моделі раціональної бюрократії такі:

– чіткий поділ праці, використання на кожній посаді кваліфікованих фахівців;
– ієрархічність управління, при якій нижчестоящий рівень підкоряється і контролюється вищестоящим;
– наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх задач і обов'язків;
– дух формальної знеособленості, характерної для виконання офіційними особами своїх обов'язків;
– здійснення наймання на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог до даної посади, а не із суб'єктивними оцінками [39].

Головні поняття бюрократичного типу структури управління - раціональність, відповідальність і ієрархічність. Макс Вебер вважав центральним пунктом концепції виключення зсуву «людини» і «посади», тому що склад і зміст управлінських робіт повинні визначатися виходячи з потреб

організації, а не людей у ній працюючих. Чітко сформульовані розпорядження по кожній роботі (що необхідно робити і якими прийомами) не залишає місця для прояву суб'єктивізму й індивідуального підходу. У цьому принципова відмінність бюрократичної структури від історично попередньої їй общинної, де головна роль приділялася партнерству і майстерності.

Бюрократичні структури управління показали свою ефективність, особливо у великих і дуже великих організаціях, у яких необхідно забезпечувати злагоджену чітку роботу великих колективів людей, що працюють на єдину мету. Ці структури дозволяють мобілізувати людську енергію і кооперувати працю людей при рішенні складних проектів, у масовому і багатосерійному виробництві. Однак їм властиві недоліки, особливо помітні в контексті сучасних умов і задач економічного розвитку.

Очевидно насамперед, що бюрократичний тип структури не сприяє росту потенціалу людей, кожний з яких використовує тільки ту частину своїх здібностей, що безпосередньо потрібно по характеру виконуваної роботи. Ясно також: коли незабаром питання стратегії і тактики розвитку організації вирішуються лише на вищому рівні, а всі інші рівні зайняті винятково виконанням рішень «зверху», губиться загальний управлінський інтелект (який розглядається сьогодні як найважливіший фактор ефективного управління).

Ще одна вада структур бюрократичного типу - неможливість з їхньою допомогою керувати процесом змін, спрямованих на удосконалювання роботи. Функціональна спеціалізація елементів структури приводить до того, що їхній розвиток характеризується нерівномірністю і різною швидкістю. У результаті виникають протиріччя між окремими частинами структури, непогодженістю в їхніх діях і інтересах, що сповільнює прогрес в організації.

Другий згаданий - органічний - тип структур управління має порівняно недовгу історію і виник як антипод бюрократичної організації, модель якої перестала задовольняти багато підприємств, що випробують необхідність у більш гнучких і адаптованих структурах. Новий підхід відкидає представлення про ефективність організації як «організованої» і працюючої з чіткістю

годинного механізму; навпроти, вважається, що ця модель проводить радикальні зміни, що забезпечують пристосовність організації до об'єктивних вимог реальної дійсності. Дослідники цієї проблеми підкреслюють: поступово вимальовується інший тип організації, у якій імпровізація цінується вище, ніж планування; яка керується можливостями набагато більше, ніж обмеженнями, воліє знаходити нові дії, а не чіплятися за старі; яка більше цінує дискусії, чим заспокоєність, і заохочує сумніви і протиріччя, а не віру [5, с.29].

У вихідному визначенні органічного типу структури підкреслювалися такі її принципові відмінності від традиційної бюрократичної ієрархії, як більш висока гнучкість, менша зв'язаність правилами і нормами, використання як бази групової (бригадної) організації праці. Подальші розробки дозволили істотно доповнити перелік властивостей, що характеризують органічний тип структури управління. Мова йде про наступні риси.

По-перше, рішення приймаються на основі обговорення, а не базуються на авторитеті, правилах або традиціях. По-друге, обставинами, що приймаються в увагу під час обговорення проблем, є довіра, а не влада, переконання, команда, робота на єдину мету, але не заради виконання посадової інструкції.

По-третє, головні інтегруючі фактори - місія і стратегія розвитку організації. По-четверте, творчий підхід до роботи і кооперація базуються на зв'язку між діяльністю кожного індивіда і місією.

По-п'яте, правила роботи формулюються у виді принципів, а не установок. По-шосте, розподіл роботи між співробітниками обумовлюється не їхніми посадами, а характером розв'язуваних проблем. По-сьоме, має місце постійна готовність до проведення в організації прогресивних змін.

Розглянутий тип структури припускає істотні зміни відносин усередині організації: відпадає необхідність у функціональному поділі праці, підвищується відповідальність кожного працюючого за загальний успіх.

Реальний перехід до органічного типу структури управління вимагає серйозної підготовчої роботи. Насамперед компанії вживають заходів до розширення участі працюючих у рішенні проблем організації (шляхом навчання,

підвищення рівня інформованості, зацікавленості і т.п.), ліквідують функціональну відособленість, розвивають інформаційні технології, радикально переглядають характер взаємин з іншими підприємствами (вступаючи з ними в союзи або утворюючи віртуальні компанії, де реалізуються партнерські відносини) [8, с.67].

Необхідно відзначити, що органічний тип структури управління знаходиться лише в початковій фазі свого розвитку, і в «чистому» виді його використовують поки деякі організації. Але елементи цього підходу до структури управління одержали досить широке поширення, особливо в тих підприємствах, що прагнуть пристосується до динамічно мінливого середовища.

В управлінській практиці організації збутових мереж найбільш поширені наступні типи організаційних структур: лінійна та функціональна.

Лінійні зв'язки відбивають рух управлінських рішень і інформації, що виходять від так званого лінійного менеджера, тобто особи, яка цілком відповідає за діяльність підприємства (як правило, невеликого) або його структурних підрозділів (у великому). Це одна з найпростіших організаційних структур управління. Вона характеризується тим, що на чолі кожного структурного підрозділу знаходиться керівник, наділений усіма повноваженнями, що здійснює усі функції управління. При лінійному управлінні кожна ланка і кожен підлеглий мають одного керівника, через якого одним каналом проходять усі управлінські команди. У цьому випадку управлінські ланки несуть відповідальність за результати всієї діяльності об'єктів, що ними управляються. Мова йде про пооб'єктне виділення керівників, кожен з яких виконує усі види робіт і приймає рішення, пов’язані з управлінням даним об'єктом. Оскільки в лінійній структурі управління рішення передаються ланцюжком «зверху донизу», а сам керівник нижньої ланки управління підпорядковується керівникові більш високого рівня, формується свого роду ієрархія керівників. У даному випадку діє принцип єдиноначальності, суть якого полягає в тому, що підлеглі виконують волю лише свого безпосереднього

керівника. Вищий орган управління не має права віддавати розпорядження будь-яким виконавцям, минаючи їх безпосереднього начальника.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
1. Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами. 2. Єдність і чіткість розпорядництва. 3. Узгодженість дій виконавців. 4. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу. 5. Оперативність у прийнятті рішень. 6. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами. 7. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.	1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією. 2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями. 3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління. 4. Невідповідність до зростаючим вимог сучасного виробництва.

Лінійна структура управління є найбільш логічною, стрункою і формально визначеною, але разом з тим і найменш гнучкою. Кожен з керівників має всю повноту влади, але відносно невеликі можливості для вирішення проблем, що вимагають вузьких, спеціальних знань.

На рис.2.2 зображений саме такий варіант організаційної структури, притаманний підприємству виробничої або збутової сфери:

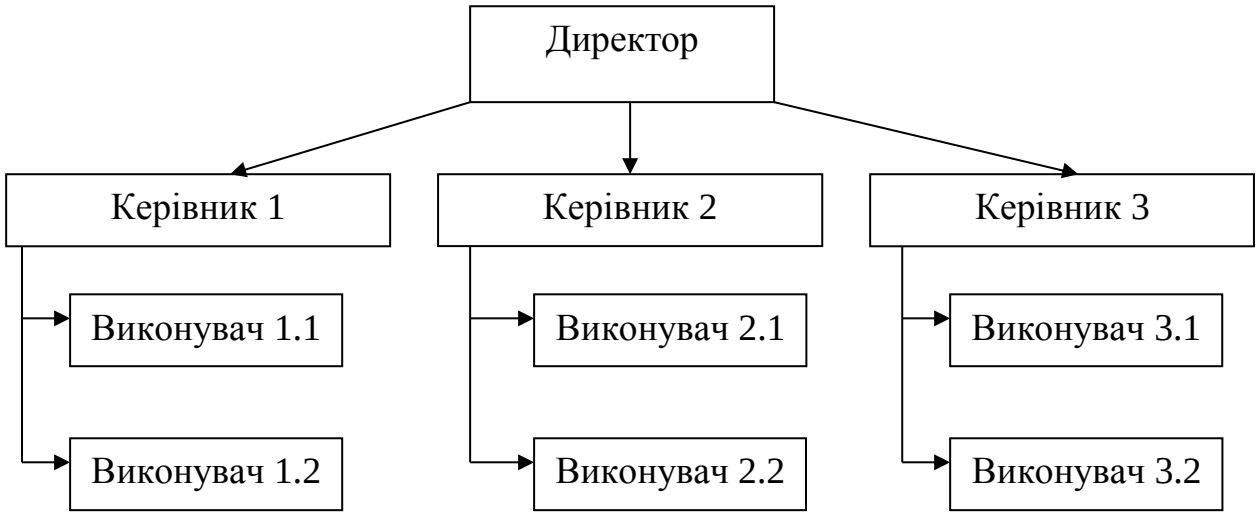


Рис. 2.2 Лінійний тип структури управління

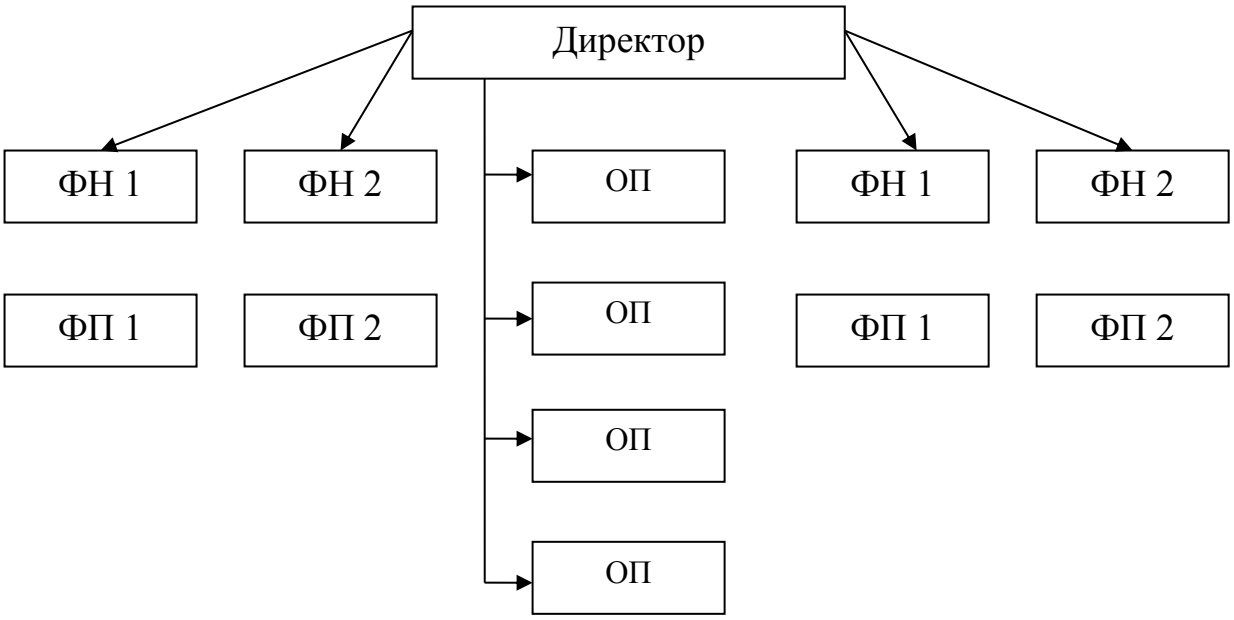
Функціональне управління здійснюється певною сукупністю підрозділів, що спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління. Ідея полягає в тому, що виконання окремих функцій покладається на фахівців. В організації, як правило, фахівці одного профілю поєднуються в структурні підрозділи (відділи), наприклад відділ маркетингу, відділ прийому і розміщення, плановий відділ тощо. Таким чином, загальна задача управління організацією розподіляється, починаючи із середнього рівня, за функціональним критерієм. Звідси і назва - функціональна структура управління. Функціональне управління існує поряд з лінійним, що створює подвійне підпорядкування для виконавців. Замість універсальних менеджерів, що повинні розбиратися і виконувати усі функції управління, з'являється штат фахівців, що мають високу компетенцію у своїй області і відповідають за певний напрямок (наприклад, планування і прогнозування). Така функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує результативність діяльності підприємства.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та

прийнятті рішень по вертикалі, саме вона є найбільш доцільною в управлінні підприємством, яке здійснює різні види діяльності.

За лінійно-функціональної (штабної) структури управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, що очолює колектив. При розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (управлінь, відділів, бюро тощо).

У даному випадку функціональні структури підрозділу перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення вони втілюють або через головного керівника, або (у межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців. Таким чином, лінійно-функціональна структура передбачає спеціальні підрозділи при лінійних керівниках.



Д — директор; ФН — функціональні начальники;

ФП — функціональні підрозділи; ОП – основні виробничі підрозділи

Рис.2.3. Лінійно-функціональний тип структури управління [19].

Перевагами лінійно-функціональної структури є:

– поєднує переваги лінійних та функціональних структур;

– забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;

– спеціалізація функціональних керівників.

Недоліками лінійно-функціональної структури є:

– складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників;

– в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;

– така структура чинить опір здійсненню змін в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва. Звідси можна зробити висновок, що від вибору тієї чи іншої організаційної структури управління залежить якісне та своєчасне виконання функцій підрозділів підприємства. Задля успішного керівництва та досягання стратегії керівник повинен проаналізувати склад своєї фірми та прийняти рішення про вибір організаційної структури управління.

2.3 Основні підходи та принципи щодо розробки організаційної структури торговельної мережі підприємства

Існує велика кількість різних підходів для забезпечення ефективної організації торговельної мережі. Однак важливо відзначити, що немає загального і єдиного підходу, що забезпечує успіх організаційного конструювання. Існує безліч класифікацій цих підходів. З них можна виділити чотири основні, а саме:

- класичний підхід, що включає в себе науковий менеджмент;
- підхід міжособистісних відносин;
- системний підхід;
- підхід контингентирування [35].

У. Тейлор і його послідовники ввели концепцію наукового підходу в менеджменті. Вони використали аналіз праці, систематичний відбір і тренінг, оплата по обсягу виконаної праці, контроль за виробництвом і управління через виключення. Всупереч критиці підходи наукового менеджменту знайшли своє застосування й в харчовій промисловості.

У виробничих підрозділах підприємств виробничої сфери таких галузей, як виробництво продуктів харчування, легка промисловість, ефективність залежить від чіткого поділу праці й обов'язків, заздалегідь запропонованих методів роботи й підходів в економіці праці. Зокрема, у складному виробництві важливо мати заздалегідь підготовлені стандарти якості готової продукції. Відповідно до цього стандарту має відбуватись виробничий процес за змістом, умовами та часом (у просторі та часі)

Класичний підхід, заснований на формальній структурі, є головним механізмом оптимізації організаційної діяльності. Підхід міжособистісних відносин заснований на соціальних потребах людей на роботі й на важливості неформальної організації. Системний же підхід намагається застосовувати обидва підходи. Основна увага зосереджується на загальній роботі організації, а також на взаєминах структури й поводження працівників. Системний підхід розглядає організацію разом з її зовнішнім середовищем і численними каналами взаємодії із середовищем. Цей підхід звертає увагу на важливість соціально-технічної системи. Зміни в одній частині (скажемо, технічної або соціальної) можуть вплинути на іншу частину, а далі на всю організацію як на систему.

Підхід контингентирування можна розглядати як розширення системного підходу. Цей підхід фокусує увагу на ту обставину, що існує велика кількість ситуаційних параметрів, які впливають на процес розробки організаційної структури й на діяльність організації.

В торгівлі ситуаційні параметри можна визначати різними шляхами. Деякі з них засновані на розмірі компанії й характері її діяльності, кваліфікаційному рівні її персоналу, стандартах обслуговування й видах пропонованих послуг,

використовуваних технологіях і впливі зовнішнього середовища й, нарешті, на характері самих клієнтів.

Характер та зміст предмету торгівлі є одним з найважливіших факторів, що визначають склад торговельної мережі. Чим більшим є асортимент продукції, тим складнішою робота відповідного складу. Важливою також є технологія виробництва, оскільки від неї залежить факт оплати, а саме – можливості та кількісні показники кредиторсько-дебіторської заборгованості підприємства.

Із числа організаційних характеристик, що демонструють пряме відношення технології до процесу розробки організаційної структури, можна виділити показник відношення кількості менеджерів до загальної кількості працівників збутової мережі компанії.

Навколишнє середовище зі своєї сторони впливає на організаційну структуру й менеджмент підприємства. З різних організаційних видів, застосовуваних підприємствами залежно від навколишнього середовища, можна виділити так названі механічний і органічний види. На практиці багато підприємств застосовують одночасно обидва види організації [25].

Перший вид є твердою ієрархічною структурою, що характеризується чітко розподіленими обов'язками, застосовуваними технічними методами, спеціалізацією завдань, централізованим володінням інформацією на вершині ієрархії, інструкціями для керівників і вертикальною схемою відносин між керівниками й підлеглими. Цей вид організації не в змозі здійснювати швидкі зміни й може працювати в стабільному середовищі. Наприклад, висококласні й дорогі готелі працюють, застосовуючи класичний спосіб і перший вид, і обслуговують постійних клієнтів з гарною репутацією.

Другий вид організації - органічний може працювати в турбулентному середовищі й має більш гнучку структуру. Ця структура являє собою схему контролю й керівництва, використовуючи побічні взаємозв'язки, постійні перевизначення й удосконалювання завдань компанії. Прикладом такого виду організації у виробничій сфері можуть слугувати інженірінгові компанії, які

перебудовують свою діяльність відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб ринку.

У промисловості залежно від економічних умов і через швидкий ріст інформаційних технологій організації змушені скорочувати кількість рівнів підпорядкування й кількість свого персоналу, особливо кількість працівників на повній ставці. У зв'язку із цим в індустрії застосовується концепція, по якій персонал організації ділиться на три групи: промислово-виробничий, адміністративний та допоміжний З її допомогою визначається, який контингент буде виконувати основні функції в організації, хто буде проводити управління й контроль за субпідрядними роботами й хто буде становити гнучку робочу силу. За твердженням автора цієї концепції, кожна група має свої очікування від організації й повинна управлятися по-різному [19].

У виробництва значення останньої групи має велике значення через її дешевину й зручність залучення, особливо в сезони пік, коли різко зростає попит. Звичайно, для підтримки високого рівня якості та задоволення інтересів клієнтів, працівників, що представляють цю групу, треба відпрацювати в них певні навички, відповідним чином підготувати й винагородити, а також ефективно управляти ними.

Стосуючись другої групи, при активному застосуванні субпідрядних договорів, які часто практикуються у виробництві продуктів харчування, може значно скоротитися можливість вибору для клієнта, а також змінитися спеціалізація працівників через високий рівень стандартизації та регламентування. Наприклад, багато переробників закупляють певні види продуктів у компаній, які спеціалізуються у виробництві тільки цих видів сировини. Отже, по-перше, асортимент може знижуватися, по-друге, підприємства на можуть забезпечувати належний рівень якості сировини та не тримають власного фахівця із її видів.

Загалом, у виробничий сфері вищезгадана концепція перетерплює суттєву модифікацію, коли скорочується група основних працівників за рахунок неформальних, неоплачуваних субпідрядників, а саме толлінгових схем, коли

постачальник сировини отримує оплату готовою продукцією, причому відбувається взаємність зобов’язань в сфері якості, як готової сировини, так і готового продукту [6].

При розробці організаційної структури фахівці відштовхуються від цільових функцій і функціональних елементів організації. Перші - це основні функції організації, які забезпечують виробничий процес, націлені на кінцевий продукт, містять у собі процес створення продукту, пропозиція продукту, маркетинг і фінансування організації.

Функціональні елементи є значною частиною процесу менеджменту. Це ті функції або дії, які не націлені на кінцевий продукт, а надають підтримку цільовим функціям і включають: адміністративну підтримку, планування, контроль за якістю й ін.

Наприклад, у промисловому підприємстві організаційна структура зосереджена навколо ключових функцій, безпосередньо пов'язаних із продуктом, який виробляє підприємство. До цих ключових функцій можна віднести прийом і закупівлю сировини, забезпечення функціонування обладнання, маркетинг, продаж продукції. А до функціональних елементів можна віднести забезпечення безпеки, інженерне забезпечення, бухгалтерський облік, адміністративну діяльність і ін. Іноді останні намагаються привласнювати собі обов'язки перших. Наприклад, бухгалтерія вважає, що її обов'язками насамперед є контрольні та обмежувальні функції, а не забезпечення підтримки діяльності організації. Але по своїй сутності бухгалтерський облік являє собою функціональний елемент на відміну від визначення фінансової політики організації, що є цільовою функцією. Отже, важливо організаційно чітко розділити цільові функції й функціональні елементи [35].

Менеджери, чиї обов'язки пов'язані з основною діяльністю організації, звичайно називаються лінійними менеджерами. На підприємствах, це керівники структурних підрозділів – начальники відділів, цехів (в залежності від змісту діяльності підрозділу). А працівники, що підтримують діяльність організації й роботу лінійних менеджерів, називаються функціональним персоналом. Цей

персонал забезпечує роботу відділів маркетингу, кадрів, бухгалтерії, інженерної служби. Від роботи цього персоналу дуже сильно залежить якість обслуговування. Наприклад, як багато залежить від безперебійної роботи інженерних систем, що обслуговують інженерною службою, знають усе.

Службовці функціональних підрозділів на відміну від лінійних менеджерів не мають права керувати працівниками інших відділів або департаментів чи цехів. Однак і лінійні менеджери повинні погоджуватися із вказівками й рекомендаціями вищого керівництва, тому що обов'язки й роль всіх працівників визначаються вищим керівництвом. Службовці функціональних підрозділів можуть одержати спеціальні обов'язки й завдання, які все-таки їм дають можливість керувати іншими працівниками. Наприклад, менеджер по кадрам може паралельно зі своїми прямими обов'язками працювати інспектором по техніці безпеки або здійснювати санітарний контроль чи контролювати діловодство.

Як вважають закордонні вчені, вище керівництво підприємства при розробці організаційної структури компанії йде по п'яти напрямках:

- спеціалізація робіт;
- департаментизація;
- визначення повноважень;
- розмір контрольних функцій;
- методи координації [22].

За допомогою спеціалізації вирішується питання розподілу завдань компанії між її працівниками. При відсутності або слабкій спеціалізації працівники відповідають за всі або майже всі питання.

Однієї з основних завдань менеджменту є визначення масштабу спеціалізації роботи. Спеціалізація повинна привести до збільшення продуктивності праці й полегшити управлінський контроль над всіма діями. З іншого боку, розподіл загальної роботи на дрібні одиниці збільшує необхідність у координації діяльності працівників, залучених в окремі види операцій. Треба

відзначити, що надмірна спеціалізація може привести до зниження мотивації в працівників і падінню інтересу до роботи [30, с.45].

Департаментизація групує разом певні види робіт для координації діяльності різних працівників компанії. Наприклад, ресторанні підприємства відносять у різні департаменти процес виробництва продуктів харчування й обслуговування відвідувачів.

Після створення департаментів для виконання певних видів робіт перед вищим керівництвом підприємства виникає питання про наділення повноваженнями окремих менеджерів і інших працівників. Незалежно від того, сильно централізована організація чи ні, буває необхідно приймати ті або інші рішення на різних рівнях. При визначенні повноважень у першу чергу треба враховувати особисті якості службовців, рівень їхньої професійної підготовки, а потім середовище, де вони працюють, і стиль управління підприємством.

При розробці організаційної структури важливу роль грає кількість рівнів в ієрархії підприємства, коли командні щаблі вибудовуються у вертикальний ряд і будується схема взаємин між керівниками й підлеглими. За цією схемою кожний член персоналу повинен знати своє місце в організаційній структурі, а для ефективного управління необхідно чітке визначення обов'язків. [17].

Якщо спробувати скоротити кількість ієрархічних рівнів, то це може збільшити кількість безпосередніх підпорядкувань. Тому при розробці організаційної структури треба знайти золоту середину між кількістю прямих підпорядкувань і кількістю командних рівнів.

У простих організаційних структурах з малою кількістю працівників координація не є головним елементом, однак її роль зростає в міру росту підприємства й збільшення його комплексності. Після розподілу обов'язків виникає необхідність у координації діяльності кожного працівника або групи працівників, що у свою чергу залежить від завдань і дій цих груп.

На підприємствах рішення одних завдань часто створює нове завдання. Наприклад, закупівлі потребують злагодженої роботи служби закупівель та фінансового підрозділу, який здійснює касове обслуговування даної операції та

відповідний платіж за фактурою, після чого має відбутись доставка, складування, забезпечення резервів або передача до виробничого процесу [13].

Треба відзначити, що чітка координація між підрозділами можлива тільки завдяки тісним взаєминам між залученими службами й спільним прийняттям рішень. Всі проблеми можна вирішити при заздалегідь підготовлених стандартних планах і процедурах рішення певних завдань.

Існують різні принципи, які використовуються при розробці організаційної структури. При застосуванні звичайної пірамідальної схеми організаційної структури діє принцип, по якому кожний працівник в організації має свого керівника, якому він підзвітний, тобто начальник зміни має доповідати про виникнення виробничої проблеми не генеральному директорові, а начальнику цеху, який в свою чергу має здійснити всіх необхідних заходів для вирішення проблеми.

Але іноді бувають випадки, коли генеральний менеджер всупереч прийнятим принципам змушений вирішувати окремі питання на більш низьких рівнях і деякі проекти на підприємстві здійснювати під особистим контролем. Така практика може застосовуватись у надзвичайних ситуаціях, оскільки рівень загальної компетенції генерального директора є незрівнянно вищім, аніж рівень лінійного менеджера.

Іншим принципом розробки організаційної структури є так званий принцип єдності команди, який показує, що кожний працівник підзвітний одному керівникові або регіональному представникові.

В торговельній мережі існує також принцип делегування повноважень. По цьому принципі делегування здійснюється, починаючи від напрямку дрібних завдань підлеглим до передачі повної відповідальності за рішення. Але тут важливо, щоб керівники розуміли всю важливість передачі повноважень, а їхні підлеглі погодилися із прийнятої на себе відповідальністю, обсягом влади, що супроводжує делеговане завдання, а також свободою дій. Обсяг делегованих повноважень, звичайно ж, залежить від рівня довіри керівника до підлеглих та відповідних підрозділів. Таким чином, можна стверджувати, що робота

менеджерів виробничої сфери полягає у виконанні адміністративних, допоміжних та супутніх видів діяльності [19, с.29-30].

Організаційну структуру звичайно зображують за допомогою організаційної структурної схеми - органіграми. Схему використають для аналізу й перевірки структури, для проведення тих або інших змін. Вона відбиває формальні взаємини, процес подолу праці, масштаби контролю, кількість командних рівнів, каналів взаємозв'язків у цей момент часу та функціональний розподіл на підприємстві та склад торговельної мережі.

Перевага й недоліки функціональної організації в компанії залежать від ефективного функціонування кожного цеху та відділу. Спеціалізація відділів і підрозділів здійснюється на вимогу вищого керівництва та за природою процесів, що також здійснює координацію дій між цими елементами структури підприємства. Компанії виробничої сфери гостро мають потребу в сильному керівництві на вищому рівні організаційної ієрархії.

Для оцінки ефективності управління торговельною мережею важливе значення має визначення відповідності системи керування і її організаційної структури об'єкту управління.

Тактика виходу підприємства агробізнесу на ринок ЄС повинна враховувати наступні фактори, які рівною мірою впливають на рівень готовності підприємства до взаємодії в сфері гармонізації внутрішніх підходів до впровадження нових технологій та стандартів якості продукції відповідно до директив ЄС. Ключовим фактором успіху в даному процесі є ціноутворення та відсутність субсідування експорту через отримання податкових пільг з податку на додану вартість та сільськогосподарських дотацій на виробництво продукції.

Визначається, що фактор безпеки зовнішнього середовища виступає важливою обставиною для встановлення стандартних показників продукції та збіжжя, що постачається автотранспортом в режимі транзиту до країн ЄС, разом з показниками радіологічної безпеки.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота бакалавра на тему: «Тактика виходу на ринок ЄЄ підприємства агробізнесу» в умовах воєнного часу є комплексним науковим дослідженням проблеми управління експортом сільськогосподарського підприємства, що включає до себе елементи закупівель, матеріально-технічного постачання, логістики, формування виробничих запасів та управління складом, валютні операції та визначення ключових показників ринку покупця та продавця.

Мета роботи – встановити ефективний механізм просування продукції на ринки ЄС.

Для досягнення мети встановлено та виконано наступні завдання:

- проаналізувати існуючі механізми планування експорту на підприємстві;
- розглянути фактичну економічну ситуацію, що склалась у результаті дії військового стану та його наслідків;
- сформулювати низку пропозицій стосовно управління продажами та можливості використання нових каналів збуту з метою реінвестування та розвитку агропідприємства.

В роботі, серед іншого розглянуто теоретичне питання управління комунікаційною складовою, в результаті основної операційної діяльності підприємства та реінвестування у його розвиток, враховуючи наслідки війни та втрату більшої частини виробничих і розподільчих активів компанією власника.

Так, сумарні можливості підприємства до війни та часткової окупації Запорізької області складали більш ніж 3 млн. тон сировини для продуктів харчування та олійних культур.

Валовий дохід підприємства досягав 1,3 млн. грн щороку та постійно зростав до 15-20% та особливо за рахунок інвестиційної діяльності.

Війна примусила скоротити виробничу діяльність на 65%, що є інтегрованим показником для всіх сфер бізнесу в тому числі – продажах, що має стати майбутнім драйвером змін та розвитку підприємства.

Управління продажами агропідприємства можливе за дотриманням деяких важливих умов фінансової та господарської діяльності.

По-перше, необхідна належна прибутковість, тобто спроможність підприємства здійснювати продаж, утримувати свою частку ринку та отримувати відповідну ціну за продукцію в цільових регіонах.

Другим важливим фактором є можливість зменшення видатків, особливо – умовно-змінних, тобто тих, розмір яких залежить від обсягів продукції, що випускається підприємством для зовнішнього ринку в режимі експорту.

Налагодження схеми управління продажами та їх каналів дозволить правильно розподіляти напрямки експорту, формувати відповідні експортні партії для відправлення в інші регіони та забезпечувати розвиток підприємства, його поточні коротко та середньотермінові зобов'язання перед засновниками.

Управління імпортною складовою здійснюється у міру потребі підприємства у імпорті, матеріалах та сировині, які підприємство має використовувати у певних цілях для отримання нової доданої вартості через процес купівлі продажу або здійснення операційної діяльності із належною ефективністю. Це є найбільш складним етапом зовнішньоекономічної діяльності підприємства, як і люди, що виконують функції і забезпечують діяльність підрозділу зовнішньоекономічної діяльності та виконує моніторинг ринку на системній основі з метою пошуку конкретних основ для формування справ.

Роботу виконано із використанням традиційних методів наукового дослідження, аналізу літератури, історичного досвіду підприємства та дій аналогічних суб'єктів господарювання у критичних ситуаціях, досвіду післявоєнного відновлення країни.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Beck N. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni- Channel Retailing for retailers and retailing/N.Beck, D.Rygl // Journal of retailing and consumer services. – 2015. – № 27. – P. 170–178.

2. Cain P.M. Dynamic marketing mix modelling and digital attribution / P.M. Cain // US: Market Science Consulting. – 2014.

3. Chatterjee S. Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India / S.Chatterjee, A.K. Kar // International Journal of Information Management. – 2020. – № 53. – P. 102–103.

4. Constantinides E. Foundations of social media marketing / E.Constantinides // Procedia-Social and behavioral sciences. – 2014. – № 148. – P. 40–57.

5. Frasquet M. Understanding loyalty in multichannel retailing: the role of brand trust and brand attachment /M.Frasquet, A.M. Descals, M.E. Ruiz-Molina // International Journal of Retail & Distribution Management. – 2017.

6. Gensler S. Evaluating channel performance in multi-channel environments / S.Gensler, M.G. Dekimpe, B.Skiera //Journal of retailing and consumer services. – 2007. – № 14 (1). – P. 17–23.

7. Hoffman D.L. Can you measure the ROI of your social media marketing? / D.L. Hoffman, M.Fodor // MIT Sloan management review. – 2010. – № 52 (1). – 41 p.

8. Keenan M. Global Ecommerce Explained: Stats and Trends to Watch in 2021 / M.Keenan [Electronic resource]. – Access mode : https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics.

9. Kumar V. Increasing the ROI of social media marketing / V.Kumar, R.Mirchandani // MIT sloan management review. – 2012. – № 54 (1). – 55 p.

10. Effects of multi-channel marketing on consumers' online search behavior: The power of multiple points of connection / M.Laroche, I.Kiani, N.Economakis, M.O. Richard // Journal of Advertising Research. – 2013. – № 53 (4). – P. 431–443.

11. Most popular social networks worldwide as of October 2021, ranked by number of active users(in millions) / Statista [Electronic resource]. – Access mode : https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked- by-number-of-users/.

12. Number of social network users worldwide from 2017 to 2025 (in billions) / Statista [Electronic resource]. – Access mode : https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/.

13. Saravanakumar M. Social media marketing / M.Saravanakumar, T.SuganthaLakshmi // Life science journal. – 2012. – № 9 (4). – P. 4444–4451.

14. Tang F.F. Will the growth of multi-channel retailing diminish the pricing efficiency of the web? / F.F. Tang, X.Xing // Journal of Retailing. – 2001. – № 77 (3). – P. 319–333.

15. Product distribution and coordination strategies in a multi-channel context / R.Yan, P.Guo, J.Wang, N.Amrouche // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2011. – № 18 (1). – P. 19–26.

Yrjölä M. The value propositions of multi-, cross-, and omni-channel retailing / M.Yrjölä, H.Saarijärvi, H.Nummela // International journal of retail & distribution management. – 2018. – № 46 (11–12). – P. 1133–1152.

17. Yrjölä M. Omni-channel retailing: propositions, examples and solutions / M.Yrjölä, M.T. Spence, H.Saarijärvi // The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. – 2018. – № 28 (3). – P. 259–276.

18.Fozzy Group розширює асортимент ВТМ «Повна Чаша». УНІАН. 21 червня 2010. Архів оригіналу за 26 червня 2010.

19.http://www.proretail.info/index.php?id=5579&tx_ttnews[tt_news]=18811&cHash=6b45451514

20.http://proretail.info/index.php?id=5579&tx_ttnews[tt_news]=17470&cHash=1a1e3629e7