

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРАРНОГО СЕКТОРА

**И.В. Сидоренко,**

**А.Н. Обора**

Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства  
им. П. Василенко, Украина

Трансформационные изменения, которые в последнее время происходят в экономике Украины, требуют обновления и совершенствования исходящих организационных структур предприятиями и формирование структур, адаптированных к функционированию в условиях глобализации экономики.

Организационная структура должна соответствовать стратегии организации, обеспечить оперативное взаимодействие с внешней средой организации, качественное и своевременное достижение основных целей организации [1].

Сверхзадача коррекции организационной структуры предприятий аграрного сектора является переход к предпринимательскому варианту этой структурной переменной. А именно таким вариантом в условиях Украины есть основания рассматривать продуктовую или региональную (территориальную) дивизиональную организационную структуру. Ведь она предполагает наделение непосредственных товаропроизводителей статусом субъектов индивидуальной (частной) и коллективной предпринимательской деятельности. Исходя из этого, все же не трудно сформулировать определение общей (исходной) цели коррекции организационной структуры, предприятий аграрного сектора, как такое положение формальных групп непосредственных товаропроизводителей и отдельных товаропроизводителей, не входящих в состав формальных групп, который позволяет им работать в режиме свободного предпринимательства и устойчиво демонстрировать глубокую заинтересованность в продуктивной рыночной среде. Сформулированная таким образом общая цель коррекции организационной структуры должна играть роль отправного пункта для построения дерева целей этого процесса. Но перед тем как приступить к построению дерева целей коррекции организационной структуры, надо выяснить сущность понятия «предпринимательство».

В Украине основы предпринимательской деятельности закреплены законами «О предпринимательстве» и «О предприятиях в Украине», которые были упразднены в связи с принятием Хозяйственного кодекса Украины. Большинство норм этих законов в усовершенствованном виде вошли в Хозяйственный кодекс [2]. В соответствии с Хозяйственным кодексом, предпринимательство определяют как самостоятельную, инициативную, систематическую, на свой риск хозяйственную деятельность, которая осуществляется субъектами хозяйствования (предпринимателями) с целью достижения экономических и социальных результатов [2].

Предпринимательская деятельность, предприятий аграрного сектора, возможна только при следующих условиях:

– во-первых, при наличии обособленных субъектов рыночного хозяйства, вступают между собой в правовые, финансовые и другие отношения;

- во-вторых, при условии предоставления субъектам предпринимательства статуса владельцев или земельных и имущественных паев, или участков земли и имущества, полученных в частную собственность в результате натурализации этих паев;
- в-третьих, при условии делегирования субъектам предпринимательства соответствующих задач и полномочий (полномочий самоуправления, в частности);
- в-четвертых, при условии применения современного менеджмента;
- в-пятых, при условии наличия благоприятной предпринимательской среды;
- в-шестых, при условии освоения модернизированных индустриальных и новых постиндустриальных (ноосферно-космических) технологий.

Все приведенные выше условия успешной предпринимательской деятельности обуславливают необходимость разветвления общей цели коррекции организационной структуры, как минимум на пять составляющих:

1) непосредственные товаропроизводители являются субъектами права частной собственности на земельные и имущественные паи или участки земли и имущество, полученные в порядке натурализации;

2) организационная структура организации представляет собой такую иерархию формальных групп низовой уровень которой составлен из первичных микроколлективов и отдельных товаропроизводителей, способных выполнять функции обособленных субъектов предпринимательской деятельности;

3) непосредственным товаропроизводителям делегированы полномочия организации хозяйственной деятельности, а они способны освоить модернизированные индустриальные и новые постиндустриальные технологии;

4) непосредственные товаропроизводители способны и имеют возможность применять современный менеджмент;

5) сформировалось и успешно функционирует внутренняя предпринимательская среда внутри организации, а внешняя предпринимательская среда является благоприятным для эффективного и продуктивного функционирования организации.

После выделения перечисленных выше пяти целей первого яруса из этих последних выделяются цели второго яруса, а дальше из целей второго яруса выделяются цели третьего и последующих ярусов.

Имея в своем распоряжении дерево целей коррекции организационной структуры, можно уже определить основные направления этого процесса. Ведь каждый из пяти целей первого яруса дерева целей коррекции организационной структуры является отправным пунктом для формирования соответствующих пакетов курсов действий каждый из которых и является одним из основных направлений коррекции организационной структуры организации аграрного сектора:

1. Персонификация земли и имущества крупных предприятий аграрного сектора, натурализация, земельных и имущественных паев их владельцами, формирование локальных имущественных комплексов формальных групп и отдельных товаропроизводителей на индивидуальном подряде-иерархии так называемых интракапиталов. Персонификация земли и имущества крупных предприятий с коллективной неразделенной собственностью, как важное направление коррекции организационной структуры

в то же время является одним из этапов другого процесса - процесса приватизации. В процессе приватизации фокусируются развитие и совершенствование производственных отношений в аграрном секторе. Понятие «приватизация» определяется как: «одна из форм разгосударствления», то есть - передачи (продажи) предприятий, принадлежащих государству, и других объектов другим владельцам (акционерным обществам, трудовым коллективам, отдельным гражданам) [3].

Связь процесса коррекции организационной структуры с процессом приватизации вполне очевиден. Ведь целевой установкой каждой из них является обеспечение перехода к функционированию непосредственных товаропроизводителей в режиме свободного предпринимательства в пределах каждого отдельного предприятия аграрного сектора. Каждый из этих двух процессов относительно самостоятельный. Так приватизацию можно осуществлять без коррекции организационной структуры, а коррекцию организационной структуры - без приватизации. Но далеко не во всех случаях это возможно. Например, первые этапы приватизации можно осуществить везде, но следующие ее этапы нельзя осуществить без определенных сдвигов в организационной структуре предприятий. Коррекцию организационной структуры можно осуществлять по схеме «сверху вниз» везде. Но, как известно, если в схеме коррекции отсутствует компонент «снизу вверх», то ее успех становится достаточно проблематичным. Но этот компонент без приватизации не возникает.

2. Последовательная департаментализация - построение иерархии формальных групп способных работать в режиме внутрихозяйственного (внутрифирменного) предпринимательства - интрапренерства. Комплектование формальных групп.

Осуществляя департаментализацию, не надо забывать о том, что она осуществляется не ради осуществления, а ради создания благоприятных условий для перехода непосредственных товаропроизводителей на функционирование в режиме свободного предпринимательства. Поэтому первым шагом на пути обеспечения эффективности процесса департаментализации является выбор наиболее принятых для данных конкретных условий систем в результате применения которых может быть сконструирована оптимальная организационная структура. Поэтому в ходе коррекции организационной структуры невозможно избежать такой процедуры как ознакомление со всеми известными науке и практике ее вариантами и отбор такого, который бы обеспечивал наиболее эффективное взаимодействие с внешней средой и достижение целей хозяйственной организации. Как видно из специальной переводной литературы [4], в организациях среднего и малого размера используется функциональная организационная структура. Говоря о департаментализации не следует забывать, что она хоть и является важным направлением коррекции организационной структуры, но она не всегда нужна. Ниже перечислены ситуации, в которых коррекции организационной структуры организаций аграрного сектора можно осуществлять без департаментализации:

1) двухступенчатой организационной структурой «организация-Ланка (или другой приравнен к ней подразделение)»;

2) трехступенчатой организационной структурой «организация - бригада - звено», или «организация - цех - звено»;

3) четырехступенчатый организационная структура «организация - цех (отделение или производственный участок) - бригада - звено».

3. Делегирование формальными группами задач и полномочий. Авторы [5] дают такое определение этому понятию «делегирование»: «... делегирование - это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение, это акт, который превращает человека в ...» распорядителя ресурсами организации, включая и рабочую силу. Полномочия они определяют как ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение задания. Ответственность они признают как обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение. Наиболее значимым курсом действий в рамках направления «делегирование задач и полномочий» является предоставление всем формальным группам статуса глубоко автономного, самоуправляемого хозяйствующего субъекта

4. Производственно-хозяйственное интегрирования (кооперация) формальных групп, создание на территории каждой территориальной общины локального производственного агропромышленного объединения корпоративного типа. Структурные подразделения по производственно-технологической организационной структуре должны получить статус автономных, самоуправляемых хозяйствующих субъектов. Они при наличии соответствующей предпринимательской среды способны функционировать в режиме внутрихозяйственного предпринимательства - интрапренерства. А значит, все такие формальные группы - цеха, бригады, звенья в организационном плане являются потенциальными субъектами малого и среднего предпринимательства.

5. Формирование предпринимательской среды в пределах территориальной общины. Формирование предпринимательской среды является важным направлением коррекции организационной структуры. Конечно предпринимательская среда рассматривается как наличие условий и факторов, влияющих на функционирование субъекта предпринимательской деятельности и вызывают необходимость принятия управленческих решений, которые их предусматривают или их устранения, или приспособления к ним [1]. Итак, важнейшими составляющими предпринимательской среды организаций аграрного сектора являются:

- наличие у субъектов предпринимательского интереса, то есть стремление осуществлять предпринимательскую деятельность;
- наличие в системе внутренних переменных организаций мощных генераторов предпринимательского интереса;
- наличие внутрихозяйственного рынка и развития внутрихозяйственной инфраструктуры рынка, утверждение обмена деятельностью внутри организаций в форме купли-продажи;
- освоение модернизированных индустриальных и новых постиндустриальных технологий;
- каждый непосредственный товаропроизводитель обладает навыками менеджера и имеет возможность их реализовать.

#### Список использованных источников

1. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2005.

2. Господарський кодекс України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. – Дата доступу: 15.09.2020.
3. Турченко, М. М. Менеджмент підприємств АПК у питаннях та відповідях : [Навч. посібник]. Випуск 2 / М. М. Турченко. – Харків : ХДТУСГ, 2003. – 68 с.
4. Концепція Державної цільової програми сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року // Урядовий кур'єр. – 2010. – № 40. – С. 14-15.
5. Рогач, С. М. Економіка і підприємництво, менеджмент. Навчальний посібник / С. М. Рогач [та ін.] – Київ : Видавничий центр НУБіП України, 2015. – 726 с.

Министерство образования Республики Беларусь  
Полоцкий государственный университет

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ:  
МЕЖДУНАРОДНЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

Электронный сборник статей  
IV Международной научно-практической online-конференции

(Новополоцк, 26 ноября 2020 г.)

*Текстовое электронное издание*

Новополоцк  
Полоцкий государственный университет  
2020

**Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты** [Электронный ресурс] : электронный сборник статей IV Международной научно-практической online-конференции, Новополоцк, 26 ноября 2020 г. / Полоцкий государственный университет. – Новополоцк, 2020. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Впервые материалы конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» были изданы в 2012 году (печатное издание).

Рассмотрены демографические и миграционные процессы в контексте устойчивого развития экономики; обозначены теоретические основы, практические аспекты управления человеческими ресурсами; выявлены и систематизированы драйверы инклюзивного экономического роста в Беларуси и за рубежом; раскрыты актуальные финансовые и экономические аспекты развития отраслей; приведены актуальные проблемы и тенденции развития логистики на современном этапе; отражены современные тенденции совершенствования финансово-кредитного механизма; освещены актуальные проблемы учета, анализа, аудита в контексте устойчивого развития национальных и зарубежных экономических систем; представлены новейшие научные исследования различных аспектов функционирования современных коммуникативных технологий.

Для научных работников, докторантов, аспирантов, действующих практиков и студентов учреждений высшего образования, изучающих экономические дисциплины.

*Сборник включен в Государственный регистр информационного ресурса. Регистрационное свидетельство № 3061815625 от 23.05.2018.*

**№ госрегистрации 3061815625**

**ISBN 978-985-531-720-4**

© Полоцкий государственный университет, 2020

2 – дополнительный титульный экран – производственно-технические сведения

Для создания электронного сборника статей IV Международной научно-практической online-конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» использованы текстовый процессор Microsoft Word и программа Adobe Acrobat XI Pro для создания и просмотра электронных публикаций в формате PDF.

Компьютерный дизайн обложки *М. С. Мухоморовой*  
Технический редактор *С. Е. Рясова, А. А. Прадидова*  
Компьютерная верстка *Т. А. Дарьянова*

---

Подписано к использованию 27.01.2021.  
Объем издания: 18,8 Мб. Заказ 019.

---

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Полоцкий государственный университет».

Свидетельство о государственной регистрации  
издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/305 от 22.04.2014.

ЛП № 02330/278 от 08.05.2014.

211440, ул. Блохина, 29, г. Новополоцк, Беларусь  
тел. 8 (0214) 53 05 72,  
e-mail: i.pozdnyakova@psu.by