

Хмельницький нац. ун-т/ - - [Електронний ресурс]. - Режим доступу :

[[http://www.rusnauka.com/5\\_NTSB\\_2007/Economics/20157.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5_NTSB_2007/Economics/20157.doc.htm)

4. Колот А.М., Грішнова О.А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. - К.: КНЕУ, 2012. - 501 с.

5. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2015. –180 с.

6. Соціальна відповідальність бізнесу: Центр перспективних соціальних досліджень НАНУ. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://csr.org.ua/index.php>

7. Corporate Social Responsibility Forum - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.pwblf.org](http://www.pwblf.org)

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Анна Юзвак**

Львівський національний університет імені Івана Франка

[AnnaYuzvak2019@gmail.com](mailto:AnnaYuzvak2019@gmail.com)

(Україна)

## **SPECIALIZES OF THE FORMING OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON DOMESTIC ENTERPRISES**

**Anna Yuzvak**

Ivan Franko Lviv National University

[AnnaYuzvak2019@gmail.com](mailto:AnnaYuzvak2019@gmail.com)

(Ukraine)

Наявність управлінського персоналу та ієрархічність відносин на підприємстві формують його організаційну структуру. Відсутність нормативних вимог до офіційного затвердження такої структури доволі часто провокує хаотичність владних повноважень на малих та середніх підприємствах і таким чином зменшує ефективність управління. Більше того, це може спричиняти конфлікти у процесі надання усних наказів та вказівок. У зв'язку із цим постає необхідність формування формальної та фактичної

організаційної структури управління яка буде відповідати профілю та величині підприємства.

Основною метою дослідження є визначення основних типів та способів формування організаційних структур для ефективної діяльності вітчизняних підприємств.

Загальноприйнято під організаційною структурою управління розуміти впорядковану сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та механізми управління організацією [1].

Теорія розрізняє різні типи організаційних структур які поділяються на три групи: лінійні, функціональні та комбіновані. Однак у процесі функціонування підприємства формуються структури, які містять у собі ознаки кожного із зазначених типів.

Вертикальні типи структур (ієрархічні, бюрократичні) досі превають на багатьох українських підприємствах, побудовані відповідно до принципів управління, сформульованих ще на початку ХХ ст. М. Вебером та А.Файолем, але менеджмент як наука не стоїть на місці і відповідно зараз при виборі організаційної структури необхідно враховувати безліч факторів, оцінювати різні варіанти організаційних структур, їх ефективність та можливість використання для конкретного підприємства.

Для комерційних підприємств характерні різні типи організаційних структур. Структури малих підприємств прості і носять лінійний або функціональний характер. Чим більші масштаби діяльності організацією тим складнішою і комбінованішою є її структура. У той час державним установам незалежно від їх розміру властиві структури бюрократичного характеру із жорсткою ієрархією та чіткістю визначення обов'язків, прав, повноважень та відповідальності.

Зосередимо увагу на прибуткових організаціях. На нашу думку, визначаючи структуру організації необхідно здійснювати індивідуальний підхід до побудови кожного окремого підрозділу, а на суб'єкта господарювання загалом. З цією метою вважаємо за необхідне виокремити топ-менеджмент, основні та допоміжні підрозділи підприємства. До основних підрозділів віднесемо ті, які безпосередньо задіяні у досягненні основних цілей організації (переважно це – прибуток), тобто виробничі департаменти, служби постачання та збуту; а до допоміжних – обслуговуючі, такі як фінансові, маркетингові, кадрові служби, бухгалтерія тощо.

Для допоміжних підрозділів у здебільшого характерні лінійна або функціональна організаційні структури. Однак, якщо підприємство постійно освоює нові види діяльності та впровад-

жує виробництво нових товарів і послуг, розширює територію впливу, доцільно тимчасово формувати проектні або матричні організаційні структури із залученням у них співробітників допоміжних підрозділів.

У залежності від типу виробництва доречно вибирати лінійну або функціональну організаційну структуру. Представники малого бізнесу не мають чітку вираженої спеціалізації, у зв'язку із чим на етапі їх створення доцільною є лінійна організаційна структура. Поступове нарощування обсягів виробництва і поява поділи праці вимагає її трансформації у функціональну. Як наслідок, формуються підрозділи, які відповідають за окремі технологічні процеси.

Структура служб постачання безпосередньо залежить від асортименту сировини, матеріалів, напівфабрикатів або товарів, які використовує підприємство. При високому ступені однорідності закупівель доречною є лінійна структура, в інших випадках – продуктова. Наприклад, на вітчизняних молочних підприємствах в умовах браку сировини формуються окремі підрозділи, які відповідають за закупівлю молока у фермерських та приватних господарств та підрозділи, які постачають інвентар, спецодяг, обладнання та іншу сировину.

Найбільш динамічною, на нашу думку, повинна бути структура збутових підрозділів підприємства. Однозначно, ефективними тут є дивізійні типи структур, серед яких виділяють продуктові, споживчі та територіальні [1]. У результаті дослідження російські науковці М.А.Шушкін і М.Н.Забаєва виділяють такі особливості цих структур:

- вони складаються із сукупності дивізіонів – стратегічних бізнес-одиниць;
- конкурентна стратегія дивізіонального підприємства складається із стратегій бізнес-одиниць, які інтегровані в корпоративну стратегію;
- конкурентний статус дивізіональних підприємств визначається сумуванням конкурентоздатності окремих дивізіонів;
- підприємства із дивізіональною структурою отримують можливість швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [2].

Для малих та торговельних підприємств доцільно використовувати виключно територіальні збутові структури, у яких кожний співробітник відповідає за іншу територію (регіон). Нарощування асортименту продукції/товарів потребує комбінувати таку структуру із продуктовою, а робота на високо диференційованих рин-

ках – із споживчою. Для ефективності управління збутовою діяльністю керівництву бізнесу необхідно визначити первинну ознаку поділу (територія, споживач чи товарний асортимент), а у подальшому здійснити структурузацію за іншими ознаками.

Для прикладу, транснаціональна компанія Nestle первинною ознакою структурузації обрала продуктову. Як наслідок, її кондитерську і кавову продукцію (Світоч, Nestle, Nescafe), корм для тварин (Purina), снекову та дитяче харчування (сухі сніданки Nesquik), бакалію («Волинь-холдинг», ТМ «Торчин») продають окремі представництва. Кожне таке представництво має свій власний територіальний поділ. Разом з тим інша транснаціональна компанія Kraft Foods (ТМ Jacobs, Корона), національна компанія «Рошен» первинною ознакою структурузації обрали територіальну. Як наслідок, кожен територіальний філіал відповідає за збут усієї продукції компаній.

Із вищевикладеного можна зробити висновок про складність побудови ефективної організаційної структури. У подальших дослідженнях необхідно визначити основні критерії оптимізації як структури підприємств загалом, так і окремих підрозділів.

### ***Список використаних джерел***

1. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник – 3-тє вид. доп. і перероб. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2007. – С.103

2. Шушкин М.А. Оценка конкурентоспособности предприятий с дивизиональной структурой управления / М.А. Шушкин, М.Н. Забава // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - №1. – До-  
ступний 3:

<http://www.dis.ru/library/manag/archive/2006/1/4212.html>

## **ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

***Любов Блудова***

Харківський національний економічний університет