

УДК 334.722:005-048.34

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.258-262>**Терлецька Ю.О.**

кандидат економічних наук

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Terletska Yuliya

PhD in Economic Sc.

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

<https://orcid.org/0000-0002-7581-0409>

РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ: НАУКОВІ ПІДХОДИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

У статті узагальнено наукові підходи до процесу раціоналізації організаційної структури управління підприємством та досліджено механізми його реалізації. Встановлено, що навіть оптимально спроектована оргструктура з часом починає гальмувати розвиток суб'єкта господарювання та перестає відповідати вимогам сьогодення. Узагальнено особливості розвитку, класифікації форм та структуризації ОСУ. Досліджено чинники впливу на процес функціонування структури управління суб'єкта господарювання. Доведена необхідність проведення періодичного контролю та аналізу складових організаційної структури управління з метою забезпечення її відповідності стратегічним цілям подальшого розвитку підприємства та завчасного попередження кризового стану безпосередньо у самій структурі. Обґрунтовано пріоритети механізму раціоналізації оргструктур підприємств олійно-жирової галузі.

Ключові слова: організаційна структура управління, еволюція організаційного розвитку, діагностування оргструктури, організаційні перетворення, механізм раціоналізації організаційної структури управління.

RATIONALIZATION OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT: SCIENTIFIC APPROACHES AND IMPLEMENTATION MECHANISMS

The article summarizes scientific approaches to the process of rationalization of the organizational structure of enterprise management and investigates the mechanisms of its implementation. It has been established that even an optimally designed organizational structure over time begins to inhibit the development of a business entity and ceases to meet today's requirements. In this regard, there is a need to improve it as a factor in increasing the efficiency of the producer's functioning process. That is why the creation of a rational OSU is an important task of top managers even at the initial stage of the functioning of an industrial enterprise. Features of development, classification of forms and structuring of OSU are summarized. Factors influencing the process of functioning of the management structure of the business entity were studied. The necessity of carrying out periodic control and analysis of the components of the organizational structure of management in order to ensure its compliance with the strategic goals of the enterprise's development and early prevention of a crisis situation directly in the structure itself has been proven. It was found that the choice of forms, methods and methods of OSU rationalization is directly related to the organizational features of the enterprise's operational activities (in particular, business process reengineering, restructuring, other organizational new formations). In the current conditions, it is expedient to carry out organizational transformations through internal simplifications of OSU, replacement of hierarchical management organizational structures with adaptive structures, integration of various forms of organic structures within the hierarchical structure, creation of conglomerates, formation of modular and atomistic entities of entrepreneurial activity. The priorities of the mechanism of rationalization of OSU of enterprises of the oil and fat industry are substantiated. It has been proven that the rationalization of the organizational structure of management will enable the process of the company achieving a high level of operational efficiency in the market, will contribute to the maximum satisfaction of consumer needs, which will ultimately ensure the appropriate level of profitability of the business entity.

Keywords: organizational structure of management, evolution of organizational development, diagnosis of organizational structure, organizational transformations, mechanism of rationalization of organizational structure of management.

JEL classification: F63, L23, M11

Постановка проблеми. Однією з причин неефективного функціонування українських товаровиробників, недостатніх темпів науково-технічного прогресу, суперечностей у процесі реалізації внутрішньо-фірмового механізму є нераціональність побудови організаційних структур (ОСУ), які, переважно, ґрунтуються на багаторівневій ієрархії та централізації управління, а також консервативності методів менеджменту. У більшості випадків ОСУ формуються у результаті стихійного розвитку бізнесу та відображає процес становлення підприємства. Саме тому такі оргструктури погано адаптовані до необхідності реагування на потенційні виклики та загрози, які періодично виникають у процесі функціонування підприємств. Топ-менеджери, інтуїтивно усвідомлюючи цей факт, зазвичай, проводять ротацію кадрів, влаштовують реорганізацію та намагаються осучаснити структуру на нових принципах, враховуючи при цьому інтереси та логіку бізнесу.

У сучасних реаліях актуальною проблемою для керівників промислових підприємств є необхідність раціоналізації сформованих організаційних структур управління, оскільки навіть оптимально спроектована ОСУ з часом починає гальмувати розвиток суб'єкта господарювання та перестає відповідати вимогам сьогодення. У зв'язку з цим виникає потреба удосконалення ОСУ як чинника підвищення рівня ефективності функціонування товаровиробника та його системи менеджменту. Саме тому створення раціональної ОСУ є важливим завданням топ-менеджерів ще на початковій стадії функціонування промислового підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні основи процесу формування оргструктур знайшли своє відображення у дослідженнях таких науковців, як М. Альберт, Д. Бабич, Т. Гринько, О. Гусева, Н. Демків, С. Дубінський, К. Зайченко, В. Єгоров, В. Заремба, Н. Кара, В. Краля, Д. Маковій, М. Мескон, О. Мних, І. Новаківський, С. Петренко, Т. Проскуріна, І. Сапіцька, М. Тарасюк, Ю. Федунь, Ф. Хедоурі, А. Хімченко, В. Шумейко, О. Щербина та інші. Водночас, варто зауважити про те, що потребує подальших наукових досліджень проблема раціоналізації організаційної структури вітчизняних підприємств та механізмів її практичної реалізації в умовах сучасних викликів та загроз, пов'язаних з руйнуванням інфраструктури та виробничих потужностей, релокацією товаровиробників із східних регіонів України, диференціацією каналів збуту продукції, необхідністю пошуку нових бізнес-партнерів через вимушене переміщення тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Організаційна структура управління підприємством, зазвичай, характеризується консервативністю, тому перманентні структурні зміни можуть призвести до зниження рівня керованості. З метою оптимальної імплементації організаційних змін та забезпечення подальшої життєдіяльності товаровиробника топ-менеджерам варто акцентувати увагу на необхідності підвищення рівня організаційної гнучкості, яка є властивістю організаційного потенціалу суб'єкта господарювання. Організаційний потенціал, як і будь-

який інший ресурс у випадку його раціонального використання, може стати джерелом доданої вартості. Викладене вище безпосередньо стосується й організаційної гнучкості товаровиробника.

Метою дослідження є обґрунтування практичних рекомендацій стосовно раціоналізації організаційної структури управління підприємств олійно-жирової галузі.

Виклад основних результатів дослідження. Суб'єкти підприємницької діяльності створюють структури для того, щоб забезпечувати координацію та контроль діяльності структурних підрозділів та персоналу. Структури товаровиробників відрізняються між собою за складністю (тобто рівнем поділу діяльності на різні види робіт), формалізацією (тобто рівнем дотримання встановлених правил і процедур), співвідношенням централізації та децентралізації (тобто рівнями, на яких ухвалюються всі управлінські рішення). ОСУ підприємства являє собою цілісну ієрархічну систему, яка складається із сукупності впорядкованих структурних підрозділів та рівнів управління. При цьому оргструктура формує процес комунікації між підрозділами та має на меті забезпечення ефективного функціонування господарюючого суб'єкта за рахунок взаємодії складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем [7]. Ієрархічність ОСУ забезпечує стійкість до несприятливого впливу факторів середовища функціонування підприємства, а також знижує ризик виникнення конфліктних ситуацій шляхом імплементації на практиці чіткої регламентації відносин між керівниками підрозділів і безпосередніми виконавцями.

У процесі побудови організаційної структури управління варто зважати на чинники, які впливають на ефективність процесу її функціонування. До їхнього складу фахівці відносять мету та пріоритетні завдання розвитку підприємства; специфічні особливості реалізації функцій управління; обсяг та масштаби діяльності суб'єкта господарювання; ресурси товаровиробника; структуру функціональних підрозділів [8]. Раціонально організована ОСУ, як свідчить практичний досвід, відповідає таким вимогам: цілеспрямованості, оперативності, надійності, економічності, гнучкості, перспективності, стійкості та адаптивності.

Організаційна структура управління є важливим чинником внутрішньої будови будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки вона формується у процесі створення підприємства та безпосередньо впливає на ефективність його функціонування. Варто зауважити про те, що з метою раціоналізації ОСУ, її необхідно поетапно удосконалювати, враховуючи при цьому специфіку та особливості функціонування підприємства. На думку фахівців, в умовах ефективної взаємодії товаровиробника із зовнішнім середовищем, максимального задоволення потреб споживачів, продуктивного розподілу праці й чіткої орієнтації зусиль персоналу на досягненні амбітних цілей, можна стверджувати про те, що сформована структура управління є раціональною [1; 6].

Розглянемо особливості процесу раціоналізації організаційної структури управління на прикладі

підприємств вітчизняної олійно-жирової галузі. У нинішніх умовах на ринку продовольства зафіксовано зростання попиту покупців на рослинні олії, що зумовлює позитивну динаміку зростання площ та обсягів виробництва насіння олійних культур. Крім того, сформовано тенденцію до розширення напрямів споживання олійних культур та продуктів їхньої переробки у харчовій, тваринницькій, енергетичній галузях тощо. Провідною олійною культурою, обсяги виробництва та експорту якої є найвищими у світі, є соя, другу позицію посідає ріпак, за ним йде соняшник.

Основними регіонами виробництва насіння соняшнику є Україна, РФ, країни ЄС, Аргентина і Туреччина. Провідна роль на ринку виробництва соняшникової олії належить європейським товаровиробникам. У 2022/2023 маркетинговому році обсяги виробництва насіння соняшнику в Україні знизились з 17,5 до 12,2 млн. тонн. Такий стан речей став наслідком розгортання з боку РФ повномасштабної війни в Україні та ведення військових дій в регіонах, де вирощувалися значні обсяги олійних культур. Впродовж багатьох років у структурі світового експорту соняшникової олії лідируюче місце посідає Україна, забезпечивши у 2022/2023 маркетинговому році 38,7 % її експорту. Питома вага Туреччини у світовому експорті соняшникової олії складає 9,12 %, країн ЄС – 8,93 %, Аргентини – 7,26 %.

Попри війну, Україні вдалося зберегти світове лідерство у виробництві соняшникового насіння. Однак, слід зазначити, що військові дії негативно вплинули на процес функціонування підприємств вітчизняної олійно-жирової галузі. Мова йде про повну зупинку олійно-добувних і олійно-жирових підприємств у зоні проведення бойових дій та на тимчасово окупованих територіях. Процес блокування портів Чорного та Азовського морів у перші місяці повномасштабної війни призвів до зупинки експорту соняшникової олії та шроту. У березні-квітні 2022 року, за оцінками експертів асоціації «Укроліяпром», приблизно 70 % основних виробничих потужностей з переробки соняшникового насіння було зупинено, у тому числі й через втрату можливості постачання соняшникової олії на експорт [4].

Функціонування вітчизняного ринку олійно-жирової продукції у 2023/24 маркетинговому році супроводжували нові виклики, зокрема, такі:

- продовження роботи переробних підприємств в умовах військового стану;
- шантаж з боку РФ щодо закриття «зернового коридору»;
- намагання агресора знищити портову інфраструктуру України шляхом застосування терористичних дій;
- безперервне бомбардування Ізмаїлу та Рені ускладнює переорієнтацію експорту олійно-жирової продукції на порти Дунаю.

Приватне акціонерне товариство «Чернівецький олійно-жировий комбінат» разом з ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат» входить до складу виробничого комплексу промислової групи «Віойл», яка

являє собою вертикально-інтегрований холдинг, що об'єднує підприємства, які забезпечують процес закупівлі олійної сировини, зберігання, виробництва та продажу готової продукції. Компанія у своєму розпорядженні має власну мережу елеваторів і представництв у регіонах України із закупівлі, зберігання та відвантаження олійної сировини; департамент логістики, власний парк цистерн і автомобільного транспорту; налагоджені канали відвантаження олійно-жирової продукції у будь-яку точку світу. У нинішніх умовах господарювання «Віойл» є однією з найбільших компаній олійно-жирової галузі, яка динамічно розвивається.

За рахунок оптимального поєднання сучасних управлінських підходів, ефективної державної політики та споживчого попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках, переважній більшості підприємств олійно-жирової галузі (зокрема, й ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»), попри перелічені вище проблеми, вдається оптимально використовувати власний експортний потенціал. Цьому сприяють такі чинники:

- пошук нових ринків збуту олійно-жирової продукції та розширення бізнесу;
- підвищення ефективності маркетингових заходів щодо залучення виробничих потужностей до процесу переробки насіння ріпаку та сої;
- впровадження у господарську практику енергозберігаючих технологій, а також використання у бізнес-процесах нетрадиційних джерел енергії;
- удосконалення систем контролю якості олійно-жирової продукції у відповідності з вимогами європейських стандартів;
- надання українським товаровиробникам державної економічної, технічної та соціальної підтримки, сприяння залученню внутрішніх та зовнішніх інвестицій з метою практичної реалізації спільних інвестиційних проектів;
- сприяння безпосередньому укладанню договорів між виробниками олійної сировини та переробними підприємствами, не залучаючи при цьому посередників;
- застосування протекціоністської державної митної політики стосовно соняшникової нерафінованої олії, насіння сої та ріпаку українського виробництва;
- використання системи лізингу виробничого устаткування.

Беручи до уваги викладене вище, слід зазначити, що в цілому ОСУ ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» відповідає специфіці виробництва та може забезпечити подальшу власну життєдіяльність, проте, лише у стабільних умовах функціонування. Саме тому менеджерам необхідно обґрунтувати потенційні можливості оптимізації системи менеджменту, оскільки показники результативності операційної діяльності товаровиробника свідчать про формування несприятливих тенденцій у процесі його функціонування. Чинником підвищення ефективності функціонування ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий

комбінат», на думку автора, може стати перехід підприємства до дивізійного типу організаційної структури управління, який сприятиме оптимізації процесів управління різними напрямками діяльності, створенню кадрового резерву з метою забезпечення стратегічного рівня розвитку суб'єкта господарювання, забезпеченню раціонального розподілу завдань за рівнями управління, а також підвищенню рівня якості ухвалених управлінських рішень.

Крім того, зважаючи на високу вартість послуг зовнішніх експертів, особливу увагу управлінського персоналу підприємства слід сконцентрувати на самодіагностиці ОСУ. Це пояснюється необхідністю проведення періодичного контролю та аналізу складових існуючої організаційної структури управління з метою забезпечення її відповідності стратегічним цілям подальшого розвитку підприємства та завчасного попередження кризового стану безпосередньо у самій структурі.

З метою обґрунтування доцільності проведення діагностування оргструктури проведено опитування працівників апарату управління господарюючого суб'єкта. Опитування проведено шляхом анкетування топ-менеджерів, функціональних і лінійних керівників, основним завданням якого був процес ідентифікації рівня усвідомлення ними необхідності проведення діагностування та самодіагностики ОСУ на нинішньому етапі функціонування ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат». У процесі анкетування взяли участь 22 особи з апарату управління. У підсумку виявлено, що переважна більшість топ-менеджерів усвідомлюють потребу у проведенні діагностування на підприємстві, 4 % вказують на доцільність проведення ґрунтовної діагностики, 45 % усвідомлюють потребу проведення експрес-діагностики. Варто зауважити про те, що 51 % топ-менеджерів стверджують про те, що діагностика ОСУ підприємству у сучасних умовах недоцільна, а 46 % переконані у необхідності її періодичного проведення. Найбільший рівень зацікавленості виявили лінійні керівники (понад 70 %), оскільки саме вони найчастіше на практиці мають справу з проблемою делегування повноважень, призначенням відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, а також дублюванням функцій управління.

Список використаних джерел:

1. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. (2018). Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. Інфраструктура ринку, Вип. 4. С. 91-95.
2. Долгова Л.І. (2021). Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. Ефективна економіка, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747>.
3. Зайченко К.С. (2019). Методи і моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. Економіка та держава, № 2. С. 35-140.
4. Асоціації «Укроліапром». Офіційний сайт. URL: <https://ukroilprom.org.ua/>.
5. Сватюк О.Р., Ярошевич Н.Б., Сватюк О.Р. (2018). Ситуаційні чинники та ознаки зміни організаційних структур менеджменту. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна), № 2. С. 120-136.
6. Станінов С.Б. (2017). Адаптивна організаційна структура як важлива компонента забезпечення стратегічної гнучкості підприємства в умовах інноваційного розвитку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, № 28. С. 116-119.
7. Терлецька Ю.О., Іванюк В.В., Литвинюк В.Р. (2014). Теоретичні підходи до оцінки якості

Практичний досвід функціонування підприємств олійно-жирової галузі свідчить про те, що вибір форм, методів та способів раціоналізації ОСУ безпосередньо пов'язаний з організаційними особливостями здійснення операційної діяльності (зокрема, реінжинірингом бізнес-процесів, реструктуризацією, іншими організаційними новоутвореннями). У нинішніх умовах організаційні перетворення доцільно проводити шляхом внутрішніх спрощень ОСУ; заміни організаційних структур управління ієрархічного типу на адаптивні структури; інтегрування різноманітних форм органічних структур в межах ієрархічної структури; створення конгломератів; формування модульних та атомістичних суб'єктів підприємницької діяльності.

Висновки. У сучасних реаліях пріоритетами механізму раціоналізації ОСУ підприємств олійно-жирової галузі є наступні блоки: мотивації, інформаційного, кадрового, методичного, організаційно-правового, соціально-психологічного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення. Чітка структурна побудова товаровиробника дає можливість правильно розставити пріоритети у роботі, раціонально розподілити функціональні обов'язки між структурними підрозділами та здійснювати ретельний контроль за процесом їхнього виконання. Крім того, ефективність функціонування механізму повністю залежить від спроможності управлінського персоналу поєднувати розуміння тенденцій сучасних економічних процесів, з одного боку, та необхідності адаптації суб'єкта господарювання до чинників зовнішнього середовища, з іншого. Раціоналізація організаційної структури управління уможливить процес досягнення підприємством високого рівня ефективності функціонування на ринку виробників олійно-жирової продукції, сприятиме максимальному задоволенню потреб споживачів, що у кінцевому підсумку забезпечить належний рівень прибутковості суб'єкта підприємницької діяльності. Завдання подальших досліджень вказаної проблеми має лежати у площині обґрунтування адаптаційного механізму організаційної структури управління та необхідності оперативного реагування топ-менеджерів на потенційно можливі виклики та загрози, які періодично виникають у процесі функціонування підприємства.

організаційних комунікацій. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки, Вип. І(53). С. 238-245.

8. Терлецька Ю.О. (2023). Трансформація системи менеджменту виробничого підприємства у контексті циклічності його розвитку. Наукові інновації та передові технології, Вип. 11(25). С. 178-185. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-178-185](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-178-185).

References:

1. Babych D.V., Proskurina T.V. & Makoviy D.D. (2018). Udoskonalennya orhanizatsiynoi struktury upravlinnya yak vazhlyvyu mekhanizm upravlinnya suchasnym pidpryyemstvom [Improvement of the organizational structure of management as an important management mechanism of a modern enterprise]. Market infrastructure, Vol. 24. Pp. 91-95. [in Ukrainian].

2. Dolhova L.I. (2021). Zastosuvannya adaptivnykh orhanizatsiynykh struktur v suchasnomu pidpryyemnytvstvi [Application of adaptive organizational structures in modern entrepreneurship]. Efficient economy, Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747>. [in Ukrainian].

3. Zaychenko K.S. (2019). Metody i modeli formuvannya orhanizatsiynoi struktury innovatsiyno-aktyvnoho maloho pidpryyemstva: sutnist ta praktychne znachennya [Methods and models of forming the organizational structure of an innovatively active small enterprise: essence and practical significance]. Economy and the state, No. 2. Pp. 135-140. [in Ukrainian].

4. Ofitsiyyny sayt asotsiatsiyi «Ukroliyprom» [Official site of the association «Ukroliyprom»]. Retrieved from: <https://ukroilprom.org.ua/>. [in Ukrainian].

5. Svatyuk O.R., Yaroshevych N.B. & Svatyuk O.I.R. (2018). Sytuatsiyni chynnyky ta oznaky zminy orhanizatsiynykh struktur menedzhmentu [Situational factors and signs of change in organizational structures of management]. Scientific bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs, No. 2, Pp. 120-136. [in Ukrainian].

6. Staninov S.B. (2017). Adaptivna orhanizatsiyna struktura yak vazhlyva komponenta zabezpechennya stratehichnoyi hnuchkosti pidpryyemstva v umovakh innovatsiynoho rozvytku [Adaptive organizational structure as an important component of ensuring the strategic flexibility of the enterprise in the conditions of innovative development]. Scientific Bulletin of the International Humanitarian University, No. 28. Pp. 116-119. [in Ukrainian].

7. Terletska Yu.O., Ivanyuk V.V. & Lytvynuk V.R. (2014). Teoretychni pidkhody do otsinky yakosti orhanizatsiynykh komunikatsiy [Theoretical approaches to assessing the quality of organizational communications]. Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Chernivtsi: CHTEI KNTEU, Vol. I. No. 53. Pp. 238-245. [in Ukrainian].

8. Terletska Yu.O. (2023). Transformatsiya systemy menedzhmentu vyrobnychoho pidpryyemstva u konteksti tsyklichnosti yoho rozvytku [Transformation of the management system of a manufacturing enterprise in the context of the cyclical nature of its development]. Scientific innovations and advanced technologies, No. 11(24). Pp. 178-185. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-178-185](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-178-185). [in Ukrainian].