

РОЗБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT ORGANIZATIONAL STRUCTURE AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS ENHANCEMENT OF THE ENTERPRISE

У статті досліджено значення побудови ефективної організаційної структури управління як обов'язкового компонента, необхідного для підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес середовищі, що характеризується швидкими змінами технологій та активізацією процесів глобалізації. Автором статті розглянуто основні фактори, що впливають на вибір організаційної структури та підходи до її оптимізації з метою покращення виробничої ефективності та задоволення споживчого попиту. Особливу увагу приділено ролі внутрішніх структурних підрозділів, їх функціям, та їхньому внеску у підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє зберігати стійкість підприємства в умовах ринкових ризиків. Крім того, автором було досліджено методи, які можуть бути застосовані для покращення взаємодії між різними рівнями управління та підрозділами, враховуючи специфіку галузі та особливості внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Здатність підприємства до швидкого прийняття рішень та підвищення його конкурентних позицій на ринку може забезпечуватися завдяки методам ризик-менеджменту та централізованому підходу до управління структурними підрозділами.

Ключові слова: організаційна структура, управління, конкурентоспроможність, підприємство, бізнес-процес.

This article investigates the importance of developing an effective management organizational structure as a crucial factor in enhancing enterprise competitiveness. In the contemporary competitive environment marked by rapid technological advancements and increased globalization, enterprise management requires organizational structures that are highly adaptive to external challenges. The author examines key factors that influence the selection of an organizational structure and explores approaches to its optimization for heightened production efficiency and better alignment with consumer demands. Special attention is given to the role of internal structural units, their functions, and their contributions to reinforcing competitiveness, thereby strengthening the enterprise's resilience to market risks. Additionally, this article delves into methods for enhancing collaboration across various levels of management and organizational subdivisions, considering industry specifics as well as internal and external organizational environments. It is mentioned that by implementing risk management strategies and adopting a centralized approach to the administration of structural divisions, enterprises can achieve faster decision-making processes, thereby strengthening their competitive position. Furthermore, the article addresses the legal and functional dimensions of structuring and optimizing management systems, highlighting the need for flexible management frameworks that effectively respond to both internal and external shifts. The research emphasizes the necessity of integrating innovative tools and digital solutions into organizational processes to enhance operational efficiency and adaptability. Special focus is placed on how a well-designed structure can support the sustainable development goals of enterprises by fostering resource optimization and long-term growth. The article also discusses the influence of leadership styles on structural development and decision-making effectiveness. By presenting a comprehensive analysis of modern organizational challenges, the study provides practical recommendations for enterprises aiming to achieve competitive advantage in volatile markets.

Keywords: organizational structure, management, competitiveness, enterprise, business processes.

УДК 658.1.

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-30>

Корсуненко І.Г.¹

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Київський національний університет
технологій та дизайну

Korsunen Ivan

Kyiv National University of Technology
and Design

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання, пов'язані з формуванням організаційної структури управління, стали об'єктом вивчення відомих іноземних вчених, таких як П. Друкер [7], Г. Мінцберг [12],

С. Робінс [15], та інші. Серед вітчизняних дослідників цю проблему досліджували О. Грішнова [4], В. Данюк [5], С. Довбня [6] та інші [1, 2, 10]. В їх роботах проаналізовано різні підходи до вдосконалення процесів розбудови організаційної структури управління та її вплив на конкурентоспроможність. Однак, незважаючи на те, що існуючі дослідження були безсумнівно корисними для практичного застосування, дослідження теоретич-

них та практичних аспектів розвитку організаційних структур управління все одно продовжує залишатися актуальним, беручи до уваги на стрімкий розвиток конкурентоспроможності організацій в сучасних умовах.

Постановка завдання. Основною метою цього дослідження є створення ефективної системи управління сучасним підприємством в нинішніх економічних і правових умовах з урахуванням фактору конкурентоспроможності. Завдання, які були поставлені та вирішені в процесі дослідження: визначення факторів, що впливають на вибір організаційної структури; здійснення оцінки ролі організаційної структури в забезпеченні конкурентоспроможності

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5816-7513>

підприємства; вивчення правових аспектів побудови організаційних структур.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Однією з основних ознак сучасної економіки є можливість підвищення конкурентоспроможності підприємств усіх видів власності, організаційно-правових форм ведення діяльності та оптимізація їх функціонування. Під конкурентоспроможністю слід розуміти узагальнюючу комплексну характеристику діяльності підприємства, що ґрунтується на його здатності вести виробничу та фінансову діяльність більш ефективно у порівнянні з конкурентами, на основі максимально ефективного використання наявних у розпорядженні ресурсів [11, с. 554].

Бізнес щодня здійснює свою діяльність в умовах невизначеності. Спроба формалізувати невизначеність полягає у виявленні тих загроз, які можуть перешкодити підприємствам досягти своїх цілей. Управління ризиками у вигляді загроз, що виникають, починається з планування бажаних результатів роботи і розуміння того, заради чого готове пожертвувати підприємство. Забезпечення конкурентоспроможності різних економічних об'єктів має мати системний характер.

Єдиного механізму управління конкурентоспроможністю не існує, необхідно враховувати специфіку галузі та підприємства, внутрішнє і зовнішнє ділові середовища, правові умови тощо. Однак здатність ідентифікувати загрози, правильно прогнозувати результати обраних альтернатив, чітко оцінювати ризики та систематично ними управляти, безпосередньо впливає на посилення наявних конкурентних переваг організацій, появу нових і посилення поточних позицій на ринку. Деякі дослідники навіть пропонують виокремити конкурентні ризики в окреме поняття, включивши тим самим імовірність втрати підприємством конкурентних позицій на ринку. Це підкреслює важливість аспекту ризику в дослідженні конкурентоспроможності підприємства, але є надлишковим, оскільки втрата конкурентної переваги приймається під час аналізу стратегічних та бізнес-ризиків.

Система управління покликана продемонструвати необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства через формування конкурентоспроможності продукту (послуги, технології), оскільки це дає можливість протистояти на ринку виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної потреби споживачів, так і ефективності виробничої, маркетингової та фінансової діяльності.

Варто зазначити, що будь-яке підприємство являє собою техніко-економічну і соціальну систему, описати яку можна, якщо визначити характер її взаємодії із зовнішнім середовищем, характер взаємодії підрозділів підприємства один з

одним, а також взаємозв'язок індивіда з підприємством. Важливе місце в цьому посідає організаційна структура підприємства, за допомогою якої ця взаємодія здійснюється.

Організаційну структуру підприємства можна визначити як складову стійких взаємозв'язків і характеристик організації, що дають можливість її цілісності та утримання головних якісних параметрів за різних зовнішніх і внутрішніх змін [9]. Важливою умовою правильного функціонування підприємства є раціональна побудова її структури, за якої всі відділи працюють взаємопов'язано і без перебоїв. Для цього необхідно налагодити чітке управління структурними підрозділами залежно від функцій і завдань, які виконує підприємство. Структурний підрозділ – це частина організації, що відповідає за виконання відповідних виробничих або організаційних завдань згідно з внутрішнім розпорядком, посадовими інструкціями співробітників [8, с. 172]. Законодавство не встановлює порядок створення та організації роботи структурних підрозділів. Це здійснюється на індивідуальній основі для кожного підприємства. Розробляючи організаційну структуру, доцільно дотримуватись ключових вимог, що мають враховуватись при створенні ефективної організаційної структури підприємства, які наведені у таблиці 1.

З огляду на практику найчастіше на підприємстві формують управління, департаменти, відділи, дільниці. Управління формуються великими холдингами для вирішення завдань адміністративного та управлінського характеру. Головне при їх створенні – функціональна або галузева ознака. Управління розподіляє завдання для підпорядкованих підрозділів.

Департаменти подібні до управлінь, виконують ті самі функції, але структурно розташовуються набагато нижче. Відділи займаються реалізацією певного напрямку господарської діяльності. Вони також можуть виступати як складова частина управління або департаменту. Дільниці (цехи, сектори) є нижніми структурними ланками підприємства і відповідають за безпосереднє вирішення завдань.

Структурний підрозділ не є самостійним суб'єктом господарської діяльності. Його не ставлять на облік у державних реєстраційних органах, він не потребує ведення фінансового обліку та складання звітності. Сповіщати про створення та скасування структурних підрозділів потрібно в разі, якщо відбувається переміщення робочих місць.

Робота структурної одиниці ґрунтується на певному положенні, яке створюється керівником підприємства з урахуванням чинного законодавства. Документ може складатися з п'яти розділів, що включають загальні положення, кількість і склад працівників, виконувані функції та завдання, цілі та способи їх досягнення, порядок призначення керівника. Щоб забезпечити безупинну

Вимоги до побудови організаційної структури підприємства

| № | Вимога | Опис |
|----|------------------------|---|
| 1. | Адаптивність | Здатність структури оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи ефективне пристосування до нових умов. |
| 2. | Перспективність | Орієнтація на стратегічні завдання та майбутній розвиток підприємства, а не лише на поточні оперативні питання. |
| 3. | Спеціалізація | Чітке розмежування функцій між підрозділами, що забезпечує конкретизацію обов'язків та відповідальності на кожному рівні управління. |
| 4. | Узгодженість інтересів | Забезпечення гармонійної взаємодії між усіма рівнями управління для сприяння ефективності функціонування структури. |
| 5. | Ефективність | Підвищення ефективності управлінських процесів і продуктивності роботи адміністративного персоналу при оптимальних витратах на утримання управлінських органів. |
| 6. | Простота | Легкість розуміння та використання структури персоналом у межах існуючої системи управління. |
| 7. | Гнучкість | Здатність структури до розвитку та вдосконалення відповідно до змін у виробничих процесах, зовнішніх умовах і при впровадженні інновацій. |

Джерело: розроблено автором на основі [14, с. 190; 16, с. 402–410]

продуктивну роботу, структурна одиниця повинна відповідати таким вимогам:

- централізоване підпорядкування (звітність молодшого співробітника перед керівництвом вищого рівня);

- гнучкість (швидка реакція на будь-які зміни організації як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі);

- чітка спеціалізація кожного відділу і його відповідальність за певну сферу діяльності.

Пошук рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно почати з вивчення функціонування структурних підрозділів, які виконують головні управлінські функції: стратегічне і тактичне планування, організація, мотивація і координація, контроль і облік. Незалежно від сфери та виду діяльності підприємства до формування функціональних напрямів висуваються певні вимоги [3]:

- щоб сформулювати функції, необхідно одночасно визначити завдання підрозділу;

- функції в документації мають бути вказані за ступенем спадання від першочергових до менш важливих;

- різні структурні одиниці не повинні займатися однією і тією самою діяльністю; - якщо відділ пов'язаний з іншими структурними одиницями, їхні функціональні дії вимагають узгодження;

- у будь-якій із функцій повинні міститися певні часові або числові вирази для оцінки якості роботи;

- при формуванні функцій треба враховувати те, що вони не можуть перетинати межі повноважень керівників.

Важливо також методично й ефективно організувати взаємини між різними ланками підприємства. Особливу увагу потрібно приділяти питанням, які пов'язані з керівними функціями. Незважаючи на наявність у керівника структурної

ланки значних управлінських повноважень, він зобов'язаний підпорядковуватися своєму безпосередньому керівнику.

Відповідальність за вирішення завдань з управління структурним підрозділом підприємства несе керівник. Він зобов'язаний вміти застосовувати сучасні методи, способи та інструменти управління співробітниками з урахуванням професійних стандартів, регіональних і галузевих норм. Важливою навичкою керівника є здатність планувати діяльність структурної одиниці та співробітників, організувати роботу, здійснювати контроль за виконанням доручень і завдань, розробляти організаційно-розпорядчі документи, які стимулюють і мотивують працівників.

Найважливішим чинником якості управління є особистість самого керівника, його здібності, соціально-психологічні особливості, рівень комунікабельності, вміння порозумітися з підлеглими та організувати їхню роботу [13]. На методи роботи керівників та ефективність управління підприємством впливає оцінка їхньої діяльності, наявний досвід роботи, мотивація та поставлені завдання. Керівник має право розв'язувати питання добору і розстановки кадрів у своєму підрозділі. Ефективність цих рішень прямо пропорційна управлінським здібностям керівника.

Можливість делегування повноважень керівником своїм працівникам залежить від сфери діяльності структурної одиниці, від меж відповідальності керівництва. При цьому необхідне суворе дотримання звітної та контрольної системи. За результату роботи несе відповідальність безпосередньо керівник. Проміжний контроль проводиться на конкретному етапі реалізації завдання. Завершальний контроль проводиться після завершення роботи. Виконується порівняння отриманих підсумків із плановими показниками. Такий контроль запобігає повторній появі помилок, дає можливість зіставити,

наскільки реальними були плани, і розрахувати економічну ефективність діяльності.

Щоб правильно управляти підрозділом, його керівник повинен навчитися ухвалювати правильні управлінські рішення, знати методики та інструменти ділової оцінки та розвитку персоналу, а також чітко координувати всі етапи діяльності управління, департаменту або відділу.

Ухвалення правильного управлінського рішення в умовах невизначеності є одним з найважливіших чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, успішної адаптації до змін зовнішнього середовища. Реалізація управлінського рішення – це функція керівника будь-якого рівня. У його підготовці беруть участь співробітники структурних підрозділів.

Неправильно організоване управління може спровокувати негативні наслідки для підприємства. Насамперед, це загрожує збільшенням часу, який знадобиться на досягнення раніше визначених цілей. Також знизиться рівень конкурентоспроможності та загальної економічної стабільності підприємства, що погіршить попит на продукцію, яку вона випускає. Відповідно, за більш високих витрат часу, підприємство отримуватиме менший обсяг фінансового прибутку. Саме для уникнення таких негативних наслідків необхідне застосування правильної системи управління, в якій буде враховано можливі ризики та передбачено заходи для оптимізації роботи підприємства.

Висновки. Успішність та конкурентоспроможність сучасного підприємства багато в чому залежить від створеної та впровадженої організаційної структури управління, яка враховує масштаби бізнесу, види економічної діяльності, специфіку галузі. Для успішного функціонування бізнесу, підприємство повинно правильно і грамотно сформулювати свою організаційну структуру, в якій повинні бути чітко вказані посади та обов'язки, правила і взаємозв'язок між департаментами.

Таким чином, вдосконалення організаційної структури є однією з найважливіших аспектів формування підприємства, що багато в чому визначає позицію підприємства на ринку, тісно пов'язано з питаннями ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції, що випускається, зростанням продуктивності праці, зниженням витрат виробництва, поліпшенням фінансово-економічних результатів. Ефективна побудова організаційної структури дасть змогу: розширити обсяг збуту продукції, що випускається підприємством; надати додатковий обсяг послуг; привернути увагу замовників на нову продукцію.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондаренко С. М. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств

(на прикладі взуттєвого виробництва): автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н: 08.06.01 – економіка підприємства й організація виробництва. Київ: Національний університет харчових технологій, 2002. 20 с.

2. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>

3. Веретенникова Г.Б., Томах В.В., Геращенко І.М. Планування та організація діяльності підприємства. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2020. 210 с.

4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Київ: Знання. 2006. 559 с.

5. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу. Київ: ХНЕУ. 2015. 398 с.

6. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. Стратегія підприємства. Дніпро: НМетаАУ. 2011. 71 с.

7. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: Видавництво КМ-Букс. 2020. 240 с.

8. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 288 с.

9. Іванілов О.С. Економіка підприємства. Київ: Центр учбової літератури. 2009. 728 с.

10. Касич А.О., Медвідь Г.С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.9>; http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/11.pdf

11. Ковальська Л.Л., Кривов'язюк І.В. Економіка підприємства. Київ: Видавничий дім «Кондор». 2020. 700 с.

12. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Київ: Видавництво Олексія Капусти. 2008. 389 с.

13. Орбан-Лембрик Л. Психологія управління. Київ: Академвидав. 2003. 568 с.

14. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія і практика. Тернопіль: Картбланш. 2005. 486 с.

15. Робінс С. Основи менеджменту. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи». 2002. 671 с.

16. Шегда А. В. Менеджмент. Київ: Знання. 2004. 687 с.

REFERENCES:

1. Bondarenko, S.M. (2002). Reitynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu produktsii promyslovykh pidpriemstv (na prykladi vzuttievoho vyrobnytstva) [Rating management of the competitiveness of products of industrial enterprises (on the example of footwear production)] (PhD Thesis). Kyiv: National University of Food Technologies. 20 p. [in Ukrainian].

2. Bondarenko S., Korsunen I., Bondarenko B. (2024). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu biznes-protseviv pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Management of competitiveness of business processes of the enterprise under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40> [in Ukrainian].

3. Veretennykova H.B., Tomakh V.V., Herashchenko I.M. (2020). Planuvannia ta orhanizatsiia diialnosti pidpriemstva [Planning and organizing enterprise

- activities]. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 210 p. [in Ukrainian].
4. Hrishnova O. A. (2006). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social-labor relations]. Kyiv: Znannia, 559 p. [in Ukrainian].
 5. Daniuk V.M., Petiukh V.M., Tsymbaliuk S.O. (2015). *Menedzhment personal* [Personnel Management]. Kyiv: KNEU, 398 p. [in Ukrainian].
 6. Dovbnia S. B., Naidovska A. O., Khytko M. (2011). *Stratehiia pidpriemstva* [The Enterprise Strategy]. Dnipro: NMetaAU, 271 p. [in Ukrainian].
 7. Druker P. (2020). *Vyklyky dlia menedzhmentu XXI stolittia* [Management Challenges for the 21st Century]. Kyiv : Vydavnytstvo KM-Buks, 240 p. [in Ukrainian].
 8. Diakiv O. P., Ostroverkhov V. M. (2018). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Ternopil : TNEU, 288 p. [in Ukrainian].
 9. Ivanilov O.S. (2009). *Ekonomika pidpriemstva* [Business Economics]. Kyiv : Tsentri uchbovoi literatury, 728 p. [in Ukrainian].
 10. Kasych A.O., Medvid H.S. (2019). *Upravlinnia kadrovoiu bezpekoiu na ukrainskykh pidpriemstvakh cherez pryzmu makroekonomichnykh protsesiv* [Human resource management at Ukrainian enterprises through the prism of macroeconomic processes]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.9>. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/11.pdf [in Ukrainian].
 11. Kovalska L.L., Kryvov'yaziuk I.V. (2020). *Ekonomika pidpriemstva* [Business Economics]. Kyiv : Vydavnychiy dim «Kondor», 700 p. [in Ukrainian].
 12. Mintsberh H. (2008). *Zlit i padinnia stratehichnoho planuvannia* [The Rise and Fall of Strategic Planning]. Kyiv : Vydavnytstvo Oleksiia Kapusty, 389 p. [in Ukrainian].
 13. Orban-Lembryk L. (2003). *Psykhologhiia upravlinnia* [Psychology of management]. Kyiv : Akademydav, 568 p. [in Ukrainian].
 14. Pushkar R.M., Tarnavska N.P. (2005). *Menedzhment: teoriia i praktyka* [Management: theory and practice]. Ternopil : Kartblansh, 486 p. [in Ukrainian].
 15. Robins S. (2002). *Osnovy menedzhmentu* [Management fundamentals]. K.: Vyd-vo Solomii Pavlychko "Osnovy", 671 p. [in Ukrainian].
 16. Shehda A.V. (2004). *Menedzhment* [Management]. Kyiv : Znannia, 687 p. [in Ukrainian].