

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР  
УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВАХ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ**

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: здобувач II курсу 291 М групи,  
заочної форми навчання  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»

Курах Віктор Михайлович

Керівник: доктор економічних наук,  
професор Соловйов А.І.

Рецензент: директор ТОВ «Крокс Інвест»  
Алісевич С.В.

**Івано-Франківськ – 2022**

## ЗМІСТ

	Стор.
<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>6</b>
1.1 Світова практика організації та функціонування форм інтеграції підприємницьких формувань.....	6
1.2 Методологія управління та формування організаційної структури управління у підприємницьких структурах.....	10
1.3 Основи побудови організаційної структури управління у підприємницьких структурах.....	15
<b>РОЗДІЛ 2 ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>24</b>
2.1 Методичні підходи до функціональної діагностики та порівняльний аналіз організаційних структур управління у підприємницьких формуваннях.....	24
2.2 Економічний механізм формування організаційної структури підприємства та межі його застосування.....	30
2.3 Фактори, що визначають вибір моделі та механізми формування корпоративного центру у великих диверсифікованих компаніях.....	33
<b>РОЗДІЛ 3 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....</b>	<b>40</b>
3.1 Методика оцінки економічної ефективності перетворення організаційної структури підприємства та вибір її остаточного варіанта.....	40
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>46</b>

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 49****ВСТУП**

**Актуальність дослідження.** Управління сучасним підприємством передбачає ефективне використання технічних, економічних, організаційних, інформаційних, фінансових, людських та інших ресурсів. При цьому система управління та різні її рівні відіграють важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності та рентабельності підприємницьких структур. У підприємницьких структурах незалежно від форм власності та професійної спрямованості формується організаційна структура управління, що забезпечує їх ефективне функціонування.

Організаційні структури управління в сучасних підприємницьких структурах не мають належної гнучкості, орієнтовані на використання нормативних матеріалів і типових управлінських рішень. Тому до проблеми формування організаційної структури управління необхідно підходити з урахуванням тенденцій зміни довкілля та адаптації до кон'юнктурних змін ринку. Тому дослідження впливу організаційної структури управління на результати фінансово-господарської діяльності, побудова оптимальної організаційної структури управління в підприємницьких структурах має теоретичне та практичне значення.

Проблемам розвитку системи управління і різних її рівнів присвячені праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених І. Ансоффа, М. Вебера, П. Друкера, М. Портера, П. Самуельсона, Ф. Тейлора, Г. Емерсона, Е. Янга, М. Мескона, П. Сенге, Р. Уотермана, Ч. Хенді, Гудзинського О.Д., Завадського Й.С. та ін.

Слід зазначити, що, розглядаючи систему управління в цілому, недостатньо дослідженими залишаються питання впливу організаційної структури управління на ефективність функціонування підприємницьких структур. Недостатній рівень розробленості проблеми,

дискусійний характер багатьох питань, її теоретична та практична складність та значущість, зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Упровадження сучасних концепцій лідерства у практику управління бізнес-процесами» – номер державної реєстрації 0120U101547 (в її межах автором здійснено дослідження формування організаційної структури управління у підприємницьких структурах).

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка методичних підходів та рекомендацій щодо формування організаційної структури управління та підвищення конкурентоспроможності та результативності підприємницьких структур в сучасних умовах.

Відповідно до поставленої мети було визначено такі **завдання дослідження**:

- узагальнити наукові дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених з питань формування організаційної структури управління;
- дослідити механізм формування організаційної структури управління у підприємницьких структурах;
- дати оцінку існуючої методики аналізу організаційних структур управління у підприємницьких структурах та внести пропозиції щодо її вдосконалення;
- розробити механізм формування корпоративного центру у великих диверсифікованих компаніях;
- запропонувати модель формування організаційної структури управління у підприємницьких структурах;
- розробити рекомендації щодо оптимізації організаційної структури управління підприємством.

*Об'єктом дослідження* є процес формування організаційної структури управління в підприємницьких структурах.

*Предметом дослідження* є управлінські відносини, теоретичні та

методичні аспекти ефективного функціонування підприємницьких структур в сучасних умовах.

**Методи дослідження.** У процесі роботи було застосовано такі методи дослідження: системний підхід, монографічний, статистичний аналіз, графічний метод, анкетування, власні спостереження.

**Наукова новизна роботи** полягає в комплексному підході до розробки теоретичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування організаційної структури управління з метою підвищення ефективності діяльності підприємницьких структур і визначається такими основними результатами:

- виявлено основні фактори та проблеми формування організаційної структури управління у підприємницьких структурах;

- удосконалено методику проведення функціональної діагностики організаційної структури управління;

- розроблено методику формування та надано рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури управління в підприємницьких структурах;

- запропоновано методику оцінки організаційної структури управління у підприємницьких структурах.

**Практична значимість роботи** полягає у тому, що значні частини її розділів і положень доведені до стадії, що забезпечує можливість їх безпосереднього використання в управлінні підприємницькими структурами, при розробці конкретних програм перспективного розвитку підприємництва.

**Апробація.** Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 3-4 листопада 2022 р.).

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів,

висновків, списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

#### **1.1 Світова практика організації та функціонування форм інтеграції підприємницьких формувань**

До 70-х років ХХ століття стратегія розвитку більшості великих промислових фірм характеризувалася концентрацією їх ресурсів у порівняно вузьких сегментах промислового виробництва. Поява в ринкових економіках великих фірм та їх швидке перетворення на один з основних видів промислової організації було нерозривно пов'язане зі станом та розвитком масового виробництва. Світова практика показує, що основними особливостями стратегії розвитку таких фірм є: концентрація ресурсів у вузькому сегменті виробництва; спеціалізація на випуску слабо диференційованої продукції; орієнтація на максимізацію прибутку у вигляді збільшення масштабу виробництва; використання як основний метод конкурентної боротьби цінової політики, спрямованої на повне придушення конкурентів [15].

Багато великих вузькоспеціалізованих компаній вдавалися до вертикальної інтеграції, в результаті якої в структуру компанії включалися підприємства, які здійснювали послідовні стадії виробничого циклу, а також закупівельні та розподільно-збутові операції. При цьому виробництво, як правило, концентрувалося на незначній кількості великих промислових підприємств, тоді як розподільні та збутові підрозділи у територіальному відношенні було розкидано. До функцій збутових підрозділів входили не тільки операції з реалізації продукції, а й наступне технічне обслуговування,

демонстрація зразків продукції та здавання її в оренду. Така організація збутової мережі забезпечувала швидке надходження коштів, чіткий контроль за станом запасів продукції, постійне надання до штаб-квартири компанії інформації про положення на найважливіших регіональних ринках [6].

Важливими джерелами підвищення ефективності великих вертикально-інтегрованих фірм є: зниження витрат, властивих ринковим угодам; пошук інформації про контрагента; ведення переговорів; визначення властивостей товару; захисту прав власності, а також у разі порушення контрагентом умов контракту. Процес створення вертикально інтегрованих фірм різних етапах приймав різні форми. Найчастіше виробнича компанія впроваджувалась у сферу розподілу та збуту, створюючи власні закупівельні та збутові відділення та витісняючи традиційні оптові, а іноді і роздрібні фірми. Широкого поширення набула інтеграція за допомогою купівлі компаній, їх злиття та поглинання [13].

Дослідження показали, що до посилення тенденції до диверсифікації та перетворення великої диверсифікованої фірми в один із найважливіших видів промислової організації сприяв комплекс факторів, до найважливіших з яких належать: широке застосування наукових знань у промисловому виробництві; скорочення життєвого циклу промислових технологій та заснованої на них продукції; зростання національного багатства та диференціація суспільних потреб; прагнення промислових фірм послабити вплив циклічних факторів на динаміку розвитку; посилення конкуренції під впливом лібералізації зовнішньоекономічних зв'язків [4, 6].

Усі організаційні форми інтеграції компаній можна умовно поділити на жорсткі та м'які. «Однією з найпоширеніших і найрозвиненіших організаційних форм інтеграції є концерн, як форма об'єднання самостійних підприємств, пов'язаних за допомогою системи

участі в капіталі, фінансових зв'язків, договорів про спільність інтересів, патентно-ліцензійних угод, тісної виробничої співпраці» [18]. Нами виявлено основні особливості управління концернів: концерн є досить жорсткою формою інтеграції компаній, за винятком тресту; головна компанія концерну, що організується у вигляді холдингової компанії або на основі взаємодії переважаючого та залежних товариств.

До особливостей формування конгломератів можна віднести: об'єднані компанії, зберігають юридичну та виробничо-господарську самостійність; як основні важелі управління конгломератами виступають фінансово-економічні методи; у структурі конгломерату формується особливе фінансове ядро, куди повз холдинг входять великі фінансові та інвестиційні компанії. Основними мотивами конгломератних злиття та поглинання компаній є: отримання синергетичного ефекту; забезпечення ширшої економічної основи; можливість дешево купити та дорого продати [19].

Консорціум є тимчасовим союзом господарсько незалежних фірм з метою координаційної підприємницької діяльності та для спільної боротьби за отримання замовлень та їх спільного виконання. До особливостей формування консорціумів можна віднести: організація консорціуму оформляється угодою; консорціум може створюватися з утворенням і без утворення юридичної особи; в рамках консорціуму учасниками не формується жодних організаційних структур, за винятком невеликого апарату; підприємства можуть одночасно входити до складу кількох консорціумів [17].

«Картель є об'єднанням фірм однієї галузі, які вступають між собою в угоду, що стосується різних сторін комерційної діяльності компанії. Вони можуть домовитися про ціни, про ринки збуту, обсяги виробництва та збуту, асортимент, обмін патентами, умови найму робочої, сили і т.д.» [18].

«Синдикат постає як поєднання однорідних промислових.



підприємств, створене з метою збуту продукції через загальну збутову контору, організовану у формі особливого торгового товариства або товариства (акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю тощо), з якою кожен з учасників синдикату укладає однаковий за своїми умовами договір на збут своєї продукції» [18].

Пул є формою об'єднання компаній, що відрізняється тим, що прибуток всіх учасників пулу надходить у загальний фонд і потім розподіляється між ними відповідно до заздалегідь встановленої пропорції. Як особливості пулів нами виділені: організаційна форма інтеграції, яка є однією з форм монополістичних об'єднань компаній, різновидом картелів.

«Трест є об'єднанням, в якому підприємства, що входять до нього, зливаються в єдиний виробничий комплекс і втрачають свою юридичну, виробничу і комерційну самостійність, а керівництво їх діяльністю здійснюється з єдиного центру» [18]. Особливостями трестів є: жорстка з усіх розглянутих форм інтеграції підприємств; у межах тресту об'єднані компанії втрачають свою юридичну, господарську, виробничу та комерційну самостійність [17].

Асоціація – добровільне об'єднання юридичних чи фізичних осіб задля досягнення загальної господарської, наукової, культурної чи будь-якої іншої, зазвичай, некомерційної мети. «Як особливості асоціацій можна назвати: м'якою формою інтеграції компаній» [23].

Стратегічний альянс (Strategic Alliance) виступає як угода про кооперацію двох або більше незалежних фірм для досягнення певних комерційних цілей, для отримання синергії об'єднаних і взаємодоповнюючих стратегічних ресурсів компаній. Стратегічні спілки є найперспективнішою формою інтеграції компаній, саме вони з усіх можливих форм опинилися у центрі уваги ТНК у 90-х роках. Прогнозується, що вони перетворяться на найважливіше знаряддя конкурентної боротьби. Багато альянсів розпадаються або ліквідуються,

якщо один із партнерів приймає рішення про придбання іншого. Іноді учасники альянсу навмисно (зсередини знаючи його сильні та слабкі сторони) ставлять партнера у безвихідне становище, коли він не здатний протистояти поглинанню своєї компанії партнером по альянсу.

Світова практика показує, що ефективність інтегрованих формувань багато в чому залежить саме від організаційної структури управління.

## **1.2 Методологія управління та формування організаційної структури управління у підприємницьких структурах**

Управління організацією передбачає ефективне використання всіх технічних, економічних, організаційних та соціальних ресурсів для досягнення основних цілей його виробничо-господарської діяльності, задоволення потреб суспільства у певних видах товарів або послуг [3].

Відкрита система управління характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем, використання інформації та матеріалів. Принципи системності управління організації, як соціально-економічної системи, що має ряд специфічних, властивих тільки їй особливостей, характеризуються: цілісністю, коли всі елементи та частини системи служать досягненню загальних цілей, що стоять перед організацією в цілому, проте не виключає можливості виникнення протиріч між її окремими підрозділами; складністю, що проявляється у великій кількості зворотних зв'язків, у тому числі й у процесі стратегічного планування та управління; великою інерційністю, можливістю з високим ступенем достовірності передбачати розвиток організацій у майбутньому; паралельним розглядом натуральних та вартісних аспектів функціонування системи, що дозволяє постійно порівнювати та оцінювати ефективність діяльності організації, системи управління та реалізації її стратегії [1].

Нині у складі системи управління організацією виділяють керуючу підсистему, програму управління, ресурси управління. Структура керуючої підсистеми може бути представлена як сукупність взаємозалежних блоків, від «налаштування» яких безпосередньо залежить внесок кожного працівника в досягнення мети господарюючого суб'єкта (рис. 1.1).



**Рис. 1.1** Склад керуючої підсистеми управління організацією.

Джерело: складено автором на основі [13].

Як процес, управлінська діяльність являє собою сукупність дій, що веде до утворення та вдосконалення зв'язків між частинами системи. Як явище, управлінська діяльність являє собою об'єднання елементів для реалізації місії організації та складається з наступних елементів: системи управління виконують інтегруючу виробничу функцію, сприяючи реалізації індивідів як суб'єктів суспільного виробництва, забезпечуючи економію на транзакційних витратах; інформаційна функція полягає у пошуку, систематизації, селекції та передачі інформації у просторі та в часі; регулююча функція системи управління полягає в тому, що

система управління має бути спрямована на розкриття причин проблем та усунення можливості їх повторення [22].

Структура управління розглядається, як сукупність ланок управління, що у взаємозв'язку і співпідпорядкованості, які забезпечують функціонування та розвиток організації, як єдиного цілого. Елементами структури управління виступають ланки та зв'язки між ними. Зв'язки у структурі управління можуть бути горизонтальними, які мають характер узгодження і вертикальними, лінійними і функціональними. За скільки структура управління створюється для того, щоб здійснювати процес управління, між учасниками якого розподілені цілі, завдання та функції управління, а також права, обов'язки та відповідальність за їх виконання, то структуру управління можна розглядати, також як форму поділу та кооперації праці у процесі управління [13, с. 5].

Організаційна структура управління підприємством являє собою сукупність взаємопов'язаних підрозділів і посадових осіб системи управління, що комплексно регулюють функцію управління проектом. До останнього часу переважним напрямом вдосконалення організаційної структури управління підприємством був розвиток його лінійно-функціонального апарату, який має цілу низку переваг, що дозволяють - йому перетворитися на основну організаційну форму управління.

В управлінні проектом незалежно від масштабів проекту можуть бути виділені два рівні – найвище керівництво проектом та оперативне управління проектом. Кожен із цих рівнів має специфічні функції та завдання, що створюються різними способами. Центральною фігурою управління проектом є директор проекту, який має всі повноваження і несе відповідальність за витрачання коштів, виділених на реалізацію проекту, а також за діяльність оперативних органів [17, с. 10].

Група аналізу та організації проекту створюється при директорі проекту та виконує допоміжні функції з вироблення його рішень,

побудови структури діяльності проекту, складання графіків роботи та планування з окремих заходів на найвищому рівні. Формування структури управління підприємством має ґрунтуватися на поєднанні наукового методу з досвідом керівників та фахівців, які добре знають реальний стан та можливості організації.

При вдосконаленні організаційної структури управління нами рекомендовано проведення наступної попередньої роботи: діагностика організаційно-функціональної структури підприємства, виявлення проблеми структурного характеру; визначаються цілі, завдання вдосконалення організаційно-функціональної структури, а також склад вимог до нової структури; розробка раціональної оргструктури управління; формалізація управлінських процесів, фаз процесу управління, а також регламентація процесів управління; виділення бізнес-одиниць, бізнес-напрямків, розподіл функцій, повноважень, зон відповідальності, фаз управлінського процесу між бізнес-одиницями та керуючим центром.

Сучасне підприємство складається з взаємопов'язаних внутрішньогосподарських підрозділів, діяльність яких впливає на результат економічної діяльності, взаємодіє із зовнішнім середовищем, з якого надходять необхідні фактори виробництва, в якому реалізуються та використовуються результати виробництва, а також веде цілеспрямовану діяльність на задоволення потреб споживачів, партнерів по бізнесу та держави та здатно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до змін негативного впливу та використовувати сприятливі можливості, самостійно здійснювати власний розвиток [23].

Традиційні школи управління намагалися визначити принципи, що стосуються функцій управління. Ситуаційний підхід, розроблений наприкінці 60-х років ХХ ст., використовуючи можливості прямого застосування науки до конкретних ситуацій та умов підкреслює

значущість «ситуаційного мислення». Ситуаційний підхід дає можливість ув'язати конкретні прийоми та концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб найбільш ефективно досягти цілей організації.

Системний підхід, з яким ситуаційний тісно пов'язаний, дає можливість інтегрувати різні часткові підходи, а також підкреслити нерозривний взаємозв'язок між управлінськими функціями та не розглядати їх окремо. Через ситуаційний підхід реалізується принцип адаптивності, що є основним принципом стратегічного управління.

Як стратегічне, так і оперативне, управління для нормального функціонування передбачають створення та підтримання певної організаційної структури, підбору та виховання кадрів. Однак ці елементи різні для двох типів управління. Стратегічне управління націлене на зміни, є гнучким і немає жорстких структур. При оперативному управлінні складається докладний план виробничо-господарської діяльності з підрозділів і здійснюється контроль за його виконанням, тому оперативне управління стійке до змін і націлене на ефективність [1].

На ефективність організаційних структур управління впливають: взаємозв'язки, що виникають між людьми та їх роботою; застосовані методи, що впливають на людську поведінку; функції працівників організації різних рівнів управління.

Світова практика виробила дві основні форми структур управління:

1) ієрархічні організаційні структури характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, що використовуються, централізованим прийняттям рішень, певною відповідальністю в діяльності;

2) адаптивні організаційні структури характеризуються розмитістю ієрархії управління, гнучкістю структури влади, слабким або

помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, що широко визначається відповідальністю в діяльності [4, 7].

Структура організації відбиває сформовані тенденції діяльності підрозділів, зв'язок між ними. Вихідним у побудові структури є проектування роботи. Внутрішньоорганізаційні процеси управління включають координацію, прийняття рішень і комунікації. Координація складається з безпосереднього керівництва діями у вигляді розпоряджень, наказів, пропозицій та створення системи норм і правил, що стосуються діяльності організації. Процедури та норми прийняття рішень по-різному формуються менеджментом у різних організаціях.

Найбільшого поширення на сьогодні набули організаційні структури управління, які стосуються класу лінійно функціональних і програмно-цільових. При лінійно-функціональній структурі управління здійснюється лінійним керівником через підлеглих його функціональних керівників, кожен з яких має право керувати підлеглими підрозділами в межах доручених їм функцій.

Система стратегічного управління є тим регулятором організації, який спільно з системами оперативного та поточного управління, забезпечує стабільність розвитку об'єкта управління на основі обґрунтованого цілепокладання та достовірного прогнозування майбутнього якісного та кількісного його стану.

Система поточного управління з тимчасовим циклом функціонування 1-3 місяці включає управління економікою, управління фінансами, управління виробництвом, управління постачанням, управління продажами, управління НДДКР, управління якістю, управління кадрами, капітальне будівництво [22].

Система оперативного управління з тимчасовим циклом функціонування 1-2 роки складається з управління економікою, управління фінансами, управління виробництвом, управління

постачанням, управління продажами, управління НДДКР, управління якістю, управління кадрами, капітальне будівництво.

### **1.3 Основи побудови організаційної структури управління у підприємницьких структурах**

У сучасних умовах управління організацією багато в чому залежить від характеру її діяльності, коли співіснують досить різноманітні організаційні структури, розробка зверху донизу.

Структура організації поділяється на великі горизонтальні блоки, що складаються з лінійних та апаратних підрозділів. При формуванні структури організації проводиться розподіл великих горизонтальних блоків структуроутворюючих блоків організації на дрібніші підрозділи з метою ефективної спеціалізації та забезпечення можливості ефективної взаємодії між підрозділами. У середині кожного підрозділу складаються штатні розклади, встановлюються повноваження різних посад, визначених у структурі підрозділів штатним розкладом, посадові обов'язки, завдання та функції для кожної з посад штатного розкладу, а також визначається склад виконавців за посадами штатного розкладу [3]. Нами досліджено основні види організаційних структур, що використовуються при побудові сучасними підприємницькими формуваннями.

Тип організаційної структури передбачає чіткий поділ праці, що призводить до появи висококваліфікованих спеціалістів на всіх - дільницях діяльності організації, наявність ієрархічних рівнів управління з чіткою системою підпорядкування та контролю нижчепідпорядкованого рівня вищепідпорядкованому. При цьому на підприємстві розробляється система загальноприйнятих формальних правил і стандартів, узгоджених один з одним і які забезпечують однорідність завдань, обов'язків та координацію дій співробітників при

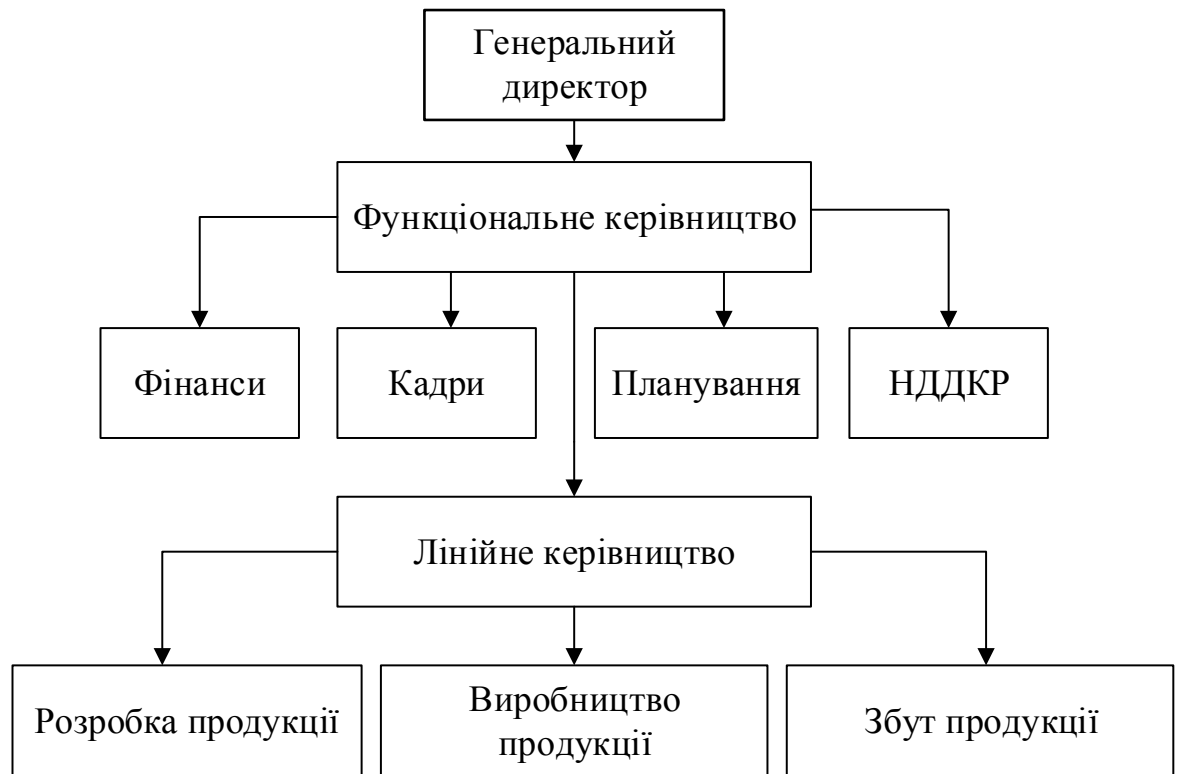


вирішенні різних завдань.

Бюрократична структура організації стала одним із найбільш значних вкладів у розвиток управлінської науки і практики і сприяла становленню організації в сучасному її розумінні. До недоліків бюрократичної структури слід віднести в першу чергу недостатню гнучкість цієї структури, з якою доводиться стикатися як співробітникам організації, так і її клієнтам, обумовлена жорсткою регламентацією діяльності і персоналу спеціальними нормами і правилами.

Механістичний підхід сформувався на основі теорії бюрократичної організації, яка спирається на: жорстке дотримання правил та розпоряджень, що підтримують стабільність організації; неупередженість в оцінці виконуваної підлеглими роботи, під час руху їх службовими сходами; поділ праці, виходячи зі спеціалізації та досвіду працівників; чітку ієрархічну структуру; дотримання структури повноважень при прийнятті рішень різного ступеня важливості; раціональність – всі прийняті рішення мають вести до виконання завдань організації.

Розподіл організаційних структур за методом взаємодії із зовнішнім середовищем на механістичний та органічний є найбільш термінологічно коректним. «З погляду взаємодії підрозділів, найбільш - традиційною є лінійно-функціональна організаційна структура» (рис. 1.2).



**Рис. 1.2 Лінійно-функціональна організаційна структура управління**

Джерело: складено автором на основі [18].

З погляду взаємодії із зовнішнім середовищем, лінійно-функціональна структура будується на механістичному підході [16].

«Дивізіональна структура ефективна там, де виробництво слабе під хибним коливанням ринкової кон'юнктури і мало залежить від технологічних нововведень, так як в основі її побудови лежить механістичний підхід» [16].

Технологія переходу до матричної структури складається із трьох стадій. На першій створюються тимчасові цільові групи за продуктом, проектом або територією. Ці групи формуються із представників різних частин організації. Формально ці представники залишаються у підрозділах, які їх делегували, але вже мають також підпорядковуватися і керівнику цільової групи. На другій стадії такі групи одержують статус постійних підрозділів. «На третій стадії у постійній групі призначається

формальний керівник, відповідальний за інтеграцію всіх робіт у групі від початку до кінця» [16].

Індивідуалістський тип за своєю суттю прямо протилежний корпоративному. «Індивідуалістська організація будується на наступних принципах: поєднання кооперації та конкуренції, що забезпечує децентралізовані структури з «центрами прибутку»; створення системи відкритих комунікацій, що дозволяють здійснювати вільний пошук ресурсів усередині структури та розвивати внутрішньогосподарський розрахунок; отримання суверенітету особистості у питаннях розподілу обов'язків, при прийнятті рішень» [19].

Віртуальна організаційна структура будується на тимчасовій взаємодії кількох незалежних функціональних партнерів, які керують проектуванням, виробництвом і будується на тимчасовій взаємодії кількох незалежних функціональних партнерів, які керують проектуванням, виробництвом та реалізацією продуктів з використанням сучасних інформаційних технологій. Структура підприємницької організації представлена на рис. 1.3.



**Рис. 1.3 Структура підприємницької організації**

Джерело: складено автором.

Віртуальна організаційна структура це стратегічний альянс кількох груп учасників, який полягає для досягнення певних цілей. Партнери використовують свої ключові компетенції, щоб швидше, ефективніше і, що важливо, дешевше виконати бізнес-завдання. Важливою умовою за віртуальної організаційної структури є забезпечення безпеки інформаційних мереж та захистити дані компанії від несанкціонованого доступу. Хоча діяльність віртуальної організаційної структури спирається на доступність і всеосяжний характер інформації, проте вжити заходів проти промислового шпигунства необхідно. На наш погляд, переваги віртуальної

організаційної структури: гнучкість підприємницької організації; збільшення продуктивності праці; зниження адміністративних витрат; оперативне вирішення питань. В табл. 1.1 представлені типи віртуальних команд.

Таблиця 1.1

### Найбільш поширені типи віртуальних команд

Організаційна форма	Особливості роботи	Сфера застосування
Команда розробки продуктів чи проектів	Команда працює над створенням нового продукту, цей процес займає досить тривалий час, члени віртуальної групи володіють великою самостійністю, приймають колегіальні рішення, обов'язки учасників розмежовані, іноді члени віртуальної групи можуть виступати як експерти	Будь-яка діяльність, пов'язана з виробництвом продуктів, найчастіше застосовується в ІТ
Мережеві команди	Члени команди виступають лише як експерти, склад учасників проекту часто змінюється, тому учасники групи не завжди знають один одного	Консалтингові компанії, високі технології, фондовий ринок
Паралельні команди	Віртуальна команда залучається, коли організація-замовник не може самотужки вирішити поставлене завдання, фахівці виступають як експерти, склад учасників чітко визначений, члени команди мають право одночасно працювати над іншими проектами	Консалтинг, вироблення рекомендацій та вдосконалення бізнес-процесів компанії, фінансовий ринок
Робочі команди	Відрізняються вузькою спеціалізацією, вирішують стратегічні завдання, склад такої групи чітко визначений, як правило в групу входять співробітники з певних структур однієї організації	Великі мультинаціональні корпорації
Сервісні команди	Займаються супроводженням та обслуговуванням основної діяльності організації	Великі мультинаціональні корпорації
Управлінські команди	До команди входять менеджери вищої ланки великої корпорації, розосереджені по всьому світу	Транснаціональні корпорації
Команди швидкого реагування	Віртуальна група має стрімко реагувати на надзвичайні ситуації, будь-яке відхилення від розвитку	Державні служби, пов'язані з національною безпекою

	подій щодо традиційного плану	
--	-------------------------------	--

Джерело: складено автором на основі [8].

Управлінцям, які звикли до традиційної контролюючої ролі, мимоволі доводиться відмовлятися від авторитарного стилю керівництва. Віртуальна команда передбачає відносну самостійність учасників з різним ступенем їх поінформованості залежно від компетенції. У таких організаціях рівень прийняття рішень спускається на нижчі ланки. Тому керівнику слід обмежитися координуючою функцією.

Під терміном департаменталізація розуміється зазвичай структурування організації відповідно до основних напрямів її діяльності, формування структурних підрозділів, завданням яких є вирішення певного кола проблем, що мають самостійне значення та відіграють важливу роль у діяльності організації. Функціональна департаменталізація – це процес розподілу організації на окремі підрозділи, кожен з яких має чітко визначені функції та обов'язки, що характерно для підприємств, які виробляють переважно обмежену якість товарів, основних видів продукції або надають один певний вид послуг [4, 7, 16].

Функціональна департаменталізація дозволяє забезпечити ділову та професійну спеціалізацію підрозділів організації, координацію їхньої діяльності, зменшити дублювання, раціональніше використовувати наявні в організації ресурси. Основною метою дивізійної департаменталізація є забезпечення більш ефективної та адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища з урахуванням основного принципу диверсифікації, прийнятого в організації.

Проектна організація представляється, як тимчасова структура, що створюється для вирішення конкретного завдання, для реалізації проекту, що дозволяє зосередити необхідні сили фахівців відповідної кваліфікації на першочерговому вирішенні важливих для організації

завдань. Після завершення робіт з реалізації проекту команда розпускається і повертається на колишні робочі місця. Вони всі підпорядковуються керівнику проекту. Якщо проект не дуже великий, то керівник проекту може підпорядковуватися одному з керівників організації, а керівник проекту отримує можливість всі сили направити на вирішення однієї важливої для організації задачі.

Під впливом високих технологій у галузях, що найбільш динамічно розвиваються, отримали розвиток так звані адхократичні організації. Вони відрізняються орієнтованістю на нестандартні і складні роботи, на складно визначені і швидко змінювані структури, визнанням більшої важливості компетентності і знань, а не позиції в ієрархії. В основі адхократичної організації не стільки відношення «влада — підпорядкування», скільки професіоналізм фахівця, тому що сенс створення таких організацій — у вирішенні проблем, що потребують високого рівня компетентності, вмінні проаналізувати і правильно оцінити нестандартні ситуації, знайти нестандартне, часом несподіване рішення, можливе лише за творчий підхід до проблеми [12].

Адхократичній організації властивий високий ступінь свободи в діях її співробітників. А основний оцінюваний результат їхньої діяльності якісне виконання роботи та вміння вирішувати проблеми, що виникають. Найбільша автономія підрозділам надається за так званої багатовимірної організації – багатовимірної організаційної структури. У багатовимірній організації у підрозділів є значні повноваження. Вони виступають як самостійні центри прибутку, а в ряді випадків наділені правами самостійної компанії. Партисипативна організація побудована на принципі активної участі працівників у процесі вироблення та прийняття рішень. У партисипативній організації кожен її член має право брати участь в управлінні його ділянкою роботи. Це означає, що на своєму рівні працівник включений до процесу визначення цілей, прийняття тактичних рішень та їх реалізації [15]. Відмінності в

процедурах прийняття та реалізації управлінських рішень в організаціях різного типу представлені на рис. 1.4.



**Рис. 1.4 Відмінності в процедурах прийняття та реалізації управлінських рішень в організаціях різного типу.**

Джерело: складено автором.

Тому можливість, надана працівникам організації, брати безпосередню участь у виробленні та прийнятті управлінських рішень і підвищена відповідальність за прийняті рішення.

Мережеві організації можна вважати розвитком ідеї матричних організацій, в яких поряд з функціональним принципом організаційної структури використовувався і вільний принцип формування всередині організації командної реалізації проектів, що представляють для організації значну важливість. Одними з найпоширеніших видів реалізації ідеї мережевої організації є підприємницькі організації та організації, орієнтовані на ринок. Підприємницька організація є організаційної структури як перевернутої піраміди, коли найважливішим є задоволення споживача і коли істотна роль підрозділів, безпосередньо які працюють зі споживачем. Основна ж роль



керівництва організації полягає в тому, щоб забезпечити діяльність підрозділів, які працюють зі споживачем безпосередньо.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ І МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ**

#### **2.1. Методичні підходи до функціональної діагностики та порівняльний аналіз організаційних структур управління в підприємницьких формуваннях**

Проблема вдосконалення організаційних структур управління підприємств, їх адаптації до змін зовнішніх і внутрішніх умов пов'язана з проблемами вивчення та оцінки стану та функціонування організацій. Через недостатню увагу до питань функціональної діагностики організаційних структур виникають труднощі при впровадженні інформаційних систем, комп'ютерних та процедурних інформаційних технологій та інших оргструктурних перетворень.

Практика передпроектної діагностики часто зводиться до вивчення документованих інформаційних потоків та функцій підрозділів. При цьому відомості отримують не шляхом суцільних спостережень, а шляхом опитувань та анкетування. Дані такого порядку, як правило, не охоплюють усіх істотних сторін організаційної діяльності та мають високий ступінь суб'єктивності, не виявляють стійких факторів, пов'язаних зі специфічними особливостями організації [12].

Основне призначення функціональної діагностики організаційної структури управління полягає у виявленні кількісних характеристик та побудові якісної, реалістичної моделі функціонування підприємницької структури. Метою функціональної діагностики є визначення впливу змісту та структури функціональних відносин на кінцеві результати діяльності підприємства. Об'єктом функціональної діагностики є

організаційна структура управління та складові її функціональні елементи, а також процедури та їх характеристики.

Предметом функціональної діагностики є розподіл відносин функціональних елементів, їх властивостей та процедур у процесі функціонування підприємницької структури. До найважливіших завдань функціональної діагностики організаційної структури управління віднесено: визначення суб'єктів функціонування (категорій та груп працівників); вибір елементів процесу функціонування (дій, процедур); розробка напрямів, цілей функціонування; формування елементів інформаційних потоків та ін.

Отримана в результаті розрахунків структура організаційних відносин та переваг порівнюється із встановленими нормативними положеннями. Причини розбіжностей аналізуються та розробляються заходи щодо корекції організаційної структури.

Широта охоплення властивостей функціональних елементів при обстеженні визначається конкретними завданнями дослідження. Кількість одночасно індикуваних характеристик залежить від інтенсивності виконуваних процедур і досвіду системного аналітика, що веде спостереження. Найбільш досвідчені діагности здатні одночасно індикувати не більше п'яти-семи характеристик при середній інтенсивності функціонування одна процедура за 1,5-2 хвилини.

На першому етапі проводиться ідентифікація функціональних елементів та їх властивостей, системний аналітик, який проводить обстеження, відповідає на запитання: хто, що, навіщо, за який час, з ким у контакті, за чиєю ініціативою, в якій формі відносин діє у процесі функціонування системи. При цьому необхідно зафіксувати: посада обстежуваного; процедуру (вид дії); змістовну спрямованість процедури; виконання дії (у хвилинах); посада працівника та контрагента, в контакті з яким виконувалася дана процедура; спрямованість ініціативи; форму взаємовідносини працівників у процесі

взаємодії.

Класифікація видів функціональних характеристик здійснюється з вивчення об'єкта у процесі обстеження. У початковій стадії обстеження - можливі та необхідні зміни структури класифікаторів посад, процедур та проблем. Для врахування найістотніших зв'язків кількість видів функціональних елементів може бути штучно скорочена шляхом виділення типових чи сукупних працівників. Питання про виділення типових працівників вирішується після попереднього вибіркового обстеження або після обробки перших результатів суцільного обстеження, з якого стає ясно, що, наприклад, діяльність ряду працівників має близькі кількісні та якісні характеристики.

У міру уніфікації показників, виробляється їх класифікація. Чистовий варіант робочої таблиці вводиться в комп'ютер для подальшої обробки та аналізу. Обстеження доцільно проводити послідовно за підсистемами. Це дозволяє оцінити взаємодію працівника та рух інформації з різних організаційних позицій.

Метою аналізу даних, отриманих в результаті фотографії робочого часу працівників, є отримання відомостей, на підставі яких можна судити про фактичну функціональну та адміністративну структуру, а також про її відповідність цілям та завданням організації.

В результаті аналізу необхідно виявити наступне:

а) Структуру горизонтальних та вертикальних зв'язків працівників, частоту та обсяг їх відносин.

б) Розподіл частот та обсягів процедур, що виконуються в організації в процесі функціонування в цілому, підрозділами, групами та окремими працівниками, у тому числі з окремих проблем.

в) Ступінь активності керівників, груп працівників та підрозділів, у тому числі, у напрямі вирішення окремих проблем [9].

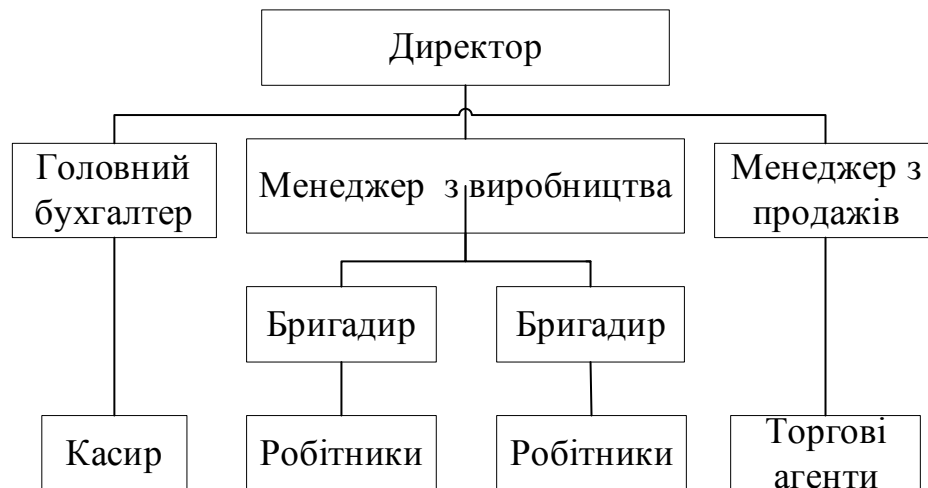
Подальший аналіз проводиться за допомогою деталізації характеристик об'єкта, виходячи з конкретних питань, що виникають у

процесі дослідження. Діагностика є першим кроком при підготовці заходів реконструкції, впровадженні корпоративних інформаційних систем типу ERP та MRP, а також документованих описів технології функціонування, положень та посадових інструкцій. Діагностика дозволить оцінити відповідність системи управління організацією стандартам якості.

Найбільш прийнятними під час вирішення завдань є евристичні методи засновані на інтуїції та творчих можливостях людини. Найбільш значущими властивостями евристичних методів є досвід і знання фахівців. Вони визначаються альтернативністю пошуку в реальному діапазоні варіантів, відсутністю чіткого алгоритму перетворення даних, орієнтацією на задоволення прийнятних рішень.

Методика аналізу систем управління є сукупність способів і прийомів, виконуваних у певній послідовності для вирішення аналітичних завдань. Вона конкретизує методологію і є основою розробки технології аналітичного дослідження. Технологія аналізу – послідовність етапів та процедур збору, обробки, впорядкування даних, усвідомлення проблеми, визначення за нею обмежень та критеріїв, пошуку варіантів рішення та подання результатів. Ці процедури передують етапу вибору рішення та властиві всім функціям управління. Якщо аналіз виконується фахівцями підприємства чи зовнішніми консультантами, його результати виражаються варіантами вирішення проблеми. Керівник за результатами аналізу вибирає варіант рішення, що приймається до виконання [1, 12].

Діагностика є першим кроком під час підготовки заходів щодо вдосконалення організаційної структури управління у разі реструктуризації підприємства, запровадження корпоративних інформаційних систем типу ERP і MRP, а також документованих описів технології їх функціонування. Лінійна організаційна система управління представлена на рис. 2.1.



**Рис. 2.1 Лінійна організаційна система управління.**

Джерело: складено автором.

Основною ознакою лінійної організаційної структури управління є наявність виключно лінійних зв'язків, що зумовлює всі її плюси та мінуси:

Перевагами такої організаційної структури управління є високий рівень прозорості діяльності всіх структурних одиниць. Лінійна структура управління – найпростіша структура, орієнтована на малі підприємства, котрі займаються одним бізнесом. При лінійній структурі управління, інформація передається від місць виникнення витрат через керівнику відповідного підрозділу, що будується на принципі єдиноначальності.

Керівник отримує інформацію про плановані показники і несе повну відповідальність за неї і за результати діяльності підпорядкованого йому органу, а отже, і відповідного місця виникнення витрат. Після узгодження бюджетних показників на бюджетному комітеті, їх коригування та затвердження керівником підприємства, керівник відповідного підрозділу доводить прийнятні змінені бюджетні показники до свого центру, який у свою чергу інформує місце виникнення витрат. Далі ними ж здійснюється контроль за виконанням

бюджету. Кожен керівник, керуючи бюджетним процесом при лінійній системі управління, повинен бути висококваліфікованим фахівцем, який володіє знаннями, необхідними в бюджетному управлінні.

В основі функціональної структури управління лежить принцип повно правового розпорядження, кожен функціональний керівник збирає відповідну його функціям інформацію та має право давати вказівки з питань, що входять до його компетенції. Дана організаційна структура має свої переваги та недоліки.

Лінійна організаційна структура також має свої позитивні сторони: зняття більшої частини навантаження з найвищого рівня управління; поліпшення якості продукції; поява можливості створення штабних підструктур.

Органічні організаційні структури управління є гнучкими, тобто здатними швидко пристосовуватися до зовнішніх і внутрішніх умов існування організації, що швидко змінюються. Існує два основні види таких структур: дивізійні та матричні. «Дивізіон – це великий структурний підрозділ підприємства, що володіє великою самостійністю за рахунок включення до себе всіх необхідних служб» [15].

У сучасних умовах найперспективнішою є матрична структура управління, основним принципом якої стає покращення взаємодії у процесі бюджетного управління.

Матрична структура управління дуже складна у створенні, але дозволяє деталізувати бюджетні показники. Водночас вона не виключає дублювання функцій управління, порушується система взаємозв'язків між підрозділами, обумовлена технологією виробництва. Матрична структура задовольняє вимогам великих підприємств холдингового типу з безліччю бізнес-процесів. На підприємстві з матричною організаційною системою управління робота постійно ведеться за декількома напрямками одночасно. Проектна організація при запуску нової програми призначає відповідального керівника, який веде її від

початку та до кінця.

«Позитивним моментом при впровадженні матричної організаційної структури управління є: можливість оперативної орієнтації на потреби своїх клієнтів; зниження витрат на розробку та апробацію нововведень; значне скорочення часу на використання різних нововведень; своєрідна кузня керівних кадрів, оскільки керівником проекту може бути призначений практично будь-який співробітник підприємства» [13].

«У сучасних умовах найбільш ефективними і перспективними є організаційні структури управління, побудовані за дивізійним і матричним типами, так як тільки вони здатні адекватно і оперативно реагувати на зміни, що відбуваються не тільки всередині підприємства, а й у зовнішньому середовищі» [13]. Основна їхня відмінність від інших типів структур полягає в наявності у них штабів, що відносяться до підструктур. Вважаємо, що даний вид структур не слід виділяти окремо, оскільки статус штабу, у того чи іншого підрозділу може мати тимчасовий характер, більше того, практично будь-який підрозділ, не пов'язаний з виробництвом кінцевої продукції, може виконувати штабні функції.

## **2.2 Економічний механізм формування організаційної структури підприємства та межі його застосування**

Перетворення організаційної структури підприємства може стикнутися з проблемою невідповідності інтересів різних груп. По-перше, прострочена заборгованість підприємства робить небайдужими - до його подальшої долі всіх кредиторів, а також їх короткострокові інтереси можуть не збігатися з довгостроковими намірами підприємства, що реструктуризується. По-друге, ступінь його інвестиційної привабливості може накласти обмеження на вибір варіанта

довгострокових вкладень, стратегічних фінансових партнерів.

Вибору механізму реструктуризації повинен передувати аналіз - груп інтересів, що склалися. Процес реструктуризації підприємства залежить від його фінансового стану, який багато в чому визначає необхідність організації даного процесу. Разом з тим, процес реструктуризації є достатньо капіталомістким і потребує певних фінансових ресурсів. Будь-яке підприємство є центром перетину фінансових інтересів найрізноманітніших людей та організацій. Тому дуже важливо з'ясувати позицію всіх сторін, які можуть відігравати будь-яку роль у вирішенні долі підприємства [6].

Внутрішньо фірмові групи інтересів представляють насамперед менеджери та співробітники підприємства. До зовнішніх поряд з клієнтами, субпостачальниками, акціонерами та кредиторами входять держава, профспілки, промислові та інші асоціації та інші групи інституційного оточення.

Кожне підприємство веде тривалі переговори з субпостачальниками, клієнтами, фінансовими організаціями та іншими партнерами з товарообміну в рамках своєї оперативної діяльності. Політичними проблемами претензії груп інтересів стають тоді, коли підприємство може опинитися в критичній ситуації, втративши важливі ресурси, коли владні відносини у двосторонніх зв'язках істотно змінюються або коли вимоги однієї групи можуть бути виконані на шкоду іншій [6].

Залучення інвесторів бажано керівництвом, зазвичай, лише за умов, у яких вони втрачають контроль над капіталом. А ці завдання практично суперечать одне одному. Тому вторинна зміна структури власників акціонерного капіталу обумовлена цілою низкою чинників. До них відносяться організаційно-правова форма підприємства, його розмір та галузева приналежність [13].

З владними структурами підприємство може мати дуже



різноманітні відносини. По-перше, частина акцій може перебувати у державній власності, причому корпоративні інтереси підприємства можуть суперечити завданням довіреної особи, яка представляє державу в Раді директорів. По-друге, більшість підприємств має велику заборгованість за платежами до бюджету, реструктуризація якої може бути пов'язана з перерозподілом капіталу на користь влади. По-третє, політика місцевих органів влади у сфері зайнятості має бути врахована під час проведення кадрових скорочень.

Після визначення інтересів осіб, необхідно надати новим правилам гри офіційний статус. Можливо, для цього достатньо буде лише кількох розпоряджень адміністрації. А можливо необхідно закріпити реструктуризацію перерозподілом майнових прав та обов'язків. Для цього необхідно вибрати відповідний організаційно-правовий механізм.

Організаційно-правова форма підприємства впливає на його організаційну структуру. Це з необхідністю обліку під час проектування організаційної структури: юридичних вимог, що накладаються організаційно-правовою формою; дозволених для цієї організаційно-правової форми джерел фінансування; ступенем майнової відповідальності за результати фінансово господарської діяльності та відповідно, необхідністю особистої участі засновників у діяльності підприємства, у тому числі в інтересах контролю цієї діяльності; можливостей використання спрощених форм статистичної звітності та ін., що може дозволити не створювати на підприємстві відповідних підрозділів [13].

Збереження тісних виробничо-технологічних зв'язків - підприємства, що реструктуризується, і бізнес-одиниць передбачає додаткове закріплення в установчих документах визначення порядку господарських взаємовідносин материнської та дочірньої компанії, в т.ч.: механізм ціноутворення у взаємних поставаннях; ступінь пріоритетності поставок для формування портфеля замовлень;

регламентація процесу поставок та постачання; ступінь свободи у виборі альтернативних постачальників та покупців; вплив діяльності дочірніх фірм працювати в материнській компанії; умови оренди в неї елементів основного капіталу; відповідальність за соціальне та побутове забезпечення робітників та ін.

Необхідними умовами реалізації цього механізму є наступне.

1. Оскільки цей варіант передбачає найбільшу щільність виробничо-технологічних зв'язків підприємств, що реструктуризуються і знову утворюються, необхідна стабільність становища підприємства, що реструктуризується, щоб воно могло надати підтримку новим підприємствам або хоча б не обтяжувати їх власними боргами і не вигідними господарськими зв'язками.

2. Позитивне вирішення проблеми власності, знаходження оптимального співвідношення участі в капіталі створюваних фірм великого підприємства-власника реструктуризованого капіталу, нових приватних власників, які мають особисті накопичення, а також інших юридичних осіб.

Процесу розукрупнення виробництва необхідна підтримка для отримання капіталовкладень і управлінських ресурсів, і проходити він може поступово, ймовірно, через стадію, в якій велике підприємство виступає в ролі холдингової компанії до моменту, коли капітал, якщо це економічно доцільно, буде максимально сконцентрований в руках нових приватних власників.

### **2.3 Фактори, що визначають вибір моделі та механізми формування корпоративного центру у великих диверсифікованих компаніях**

При формуванні корпоративного центру у великих диверсифікованих компаніях необхідно розглядати такі питання:

визначити основні завдання майбутнього корпоративного центру, їх роль у процесі створення вартості; проаналізувати можливі варіанти та вибір найбільш підходящої ролі корпоративного центру; вивчити поточну діяльність корпоративного центру та тих проблем, які можуть бути пов'язані з його завданнями та функціонуванням; розробка програми перетворень корпоративного центру, яка покликана враховувати неминучі протиріччя, пов'язані з формулюванням ролі - корпоративного центру [16]. Корпоративні центри великих диверсифікованих компаній виконують чотири основні функції: формування корпоративного бізнес-портфеля, підвищення його ефективності та віддачі, управління вартістю та джерелами фінансування та формування відносин із зовнішнім середовищем. Діяльність з формування бізнес-портфеля та підвищення його віддачі набуває найрізноманітніших форм у рамках різних моделей корпоративного центру (рис. 2.2).



**Рис. 2.2 Функції та специфічні види діяльності корпоративного центру**

Джерело: складено автором.

Розглядаючи моделі, у кожному окремому випадку, важливу роль відіграють специфічні особливості компанії, які впливають на основні функції, завдання та діяльність штаб-квартири. Нами запропоновано адаптувати моделі до конкретних ситуацій з урахуванням специфіки бізнесу підприємства. У фінансовому холдингу, який складається з самостійних бізнес-одиниць, що мають вкрай слабкі зв'язки з материнською компанією, функції корпоративного центру, полягають насамперед у фінансовому контролі шляхом бюджетування, ретельного - нагляду за формуванням прибутку та грошових потоків, та оцінки ефективності роботи керівника підрозділу. При цьому головний офіс не

намагається координувати діяльність бізнес-одиниць або шукати синергетичні ефекти. Оператор, який зазвичай розвиває лише один напрямок бізнесу, але має кілька прибуткових підрозділів, які або працюють у різних регіонах, або виробляють різні товари.

У цих фірмах генеральний директор та співробітники штаб-квартири беруть найактивнішу участь у розробці стратегії, її поточної реалізації та координації тісно пов'язаних між собою видів діяльності. Між цими полюсами розташовуються «Стратегічний архітектор» та «Стратегічний контролер».

Корпоративний центр, що працює за моделлю стратегічного архітектора, виконує дві основні функції: виробляє загальну концепцію, в рамках якої бізнес-одиниці мають свободу для розвитку власних ініціатив; здійснює моніторинг їх бізнесу, періодично ініціюючи дискусії з питань загальної стратегії підрозділів, а також проводячи вибірккову ревізію їх найважливіших стратегічних рішень. Головний офіс, який вибрав для себе роль стратегічного контролера, наголошує на ретельному і часто функціональному аналізі стратегій бізнес-одиниць і робить більше зусиль у прагненні реалізувати ефект синергії та надати - різним підрозділам компанії загальні послуги [16]. Вибір моделі «Стратегічний архітектор» або «Стратегічний контролер» залежить від ступеня інтеграції бізнес-напрямоків та інтенсивності взаємодії між підрозділами. Зазвичай модель «Стратегічний контролер» підходить фірмам з кількома взаємно пов'язаними бізнес-напрямами, часто в межах однієї галузі, а також за наявності спільних для різних підрозділів елементів бізнесу.

Модель «Стратегічний архітектор», використовується зазвичай тоді, коли бізнес-напрямки в цілому не залежать один від одного, але достатньо взаємопов'язані для того, щоб використовувати подібні навички. Тому була потрібна координація діяльності цих підрозділів, у тому числі і для того, щоб вигідно використовувати спільну систему

дистрибуції. Проте з розвитком окремих підрозділів проблеми з управлінням спільною мережею збуту став переважувати вигоди від неї.

Вибираючи модель корпоративного центру, головним критерієм є можливість створення додаткової вартості. Якщо не вдається чітко визначити джерела та масштаби доданої вартості від діяльності головного офісу, тоді з'являються підстави для розгляду питання про поділ корпорації на кілька самостійних підприємств. Корпоративний центр може забезпечити збільшення вартості двома способами: формуючи портфель активів компанії або підвищуючи його ефективність [16].

У компаніях з високим рівнем взаємозалежності підрозділів корпоративний центр може значно більшою мірою приносити користь, готуючи якісніші стратегічні рішення або втручаючись у діяльність підрозділів для оптимізації їх взаємодії. Ступінь взаємопов'язаності напрямків та природні межі втручання допомагають визначити найбільш відповідну рольову модель організації корпоративного центру. Взаємозв'язки між бізнес-напрямами функції головного офісу залежать від наявності горизонтальних можливостей збільшення вартості окремих напрямків.

Після визначення взаємозалежності визначається можливість корпоративного центру щодо підвищення віддачі від них. Участь корпоративного центру в діяльності підрозділів залежать також від природи та ступеня втручання штаб-квартири в діяльність бізнес-одиниць. Існуюча практика втручання відображає історію компанії та особисті якості її керівників. Оптимальний ступінь участі корпоративного центру в діяльності підрозділів залежатиме від чотирьох факторів: сутність основних рішень, які у компанії. Після того, як будуть зібрані матеріали про взаємозв'язки бізнес-одиниць та способи втручання головного офісу в їх діяльність, можна приступити до визначення функцій, що виконуються корпоративним центром в даний

час, і розробки варіантів їх зміни в майбутньому.

Поточна діяльність корпоративного центру передбачає проведення інвентаризації конкретних завдань, що вирішуються структурами головного офісу. При цьому доцільно використовувати такі методи: підготовка розгорнутого списку головних цілей та видів діяльності кожного департаменту штаб-квартири; підрахунок часу, що витрачається на виконання кожного з перерахованих завдань, та чисельності персоналу, який потрібний для тієї чи іншої роботи; складання на основі розмов з менеджерами департаментів переліку - проблем та завдань, вирішенням яких вони займаються.

Визначення проблем, що виникають у процесі виконання штаб-квартирою своїх функцій передує детальному уточненню майбутніх функцій головного офісу. На цьому етапі накопичується цінний матеріал розробки програми трансформації корпоративного центру [18,19].

Проблеми, що виникають у процесі виконання штаб-квартирою своїх функцій, можна розділити на п'ять пов'язаних між собою категорій:

1. Неправильна організаційна структура бізнес-одиниць. У багатьох випадках центр втягується в процес координації оперативної діяльності тому, що організаційні підрозділи компанії недостатньо структуровані. Так, бізнес-одиниці іноді не можуть самостійно забезпечити свою ефективну діяльність, тому що позбавлені контролю над такими ключовими функціями, як маркетинг.

2. Неправильно обрана чи нечітко визначена модель. На практиці корпоративний центр розвивається протягом тривалого часу. У результаті в компанії взагалі відсутнє чітке уявлення про його роль, або він виконує невідповідні функції.

3. Неправильна реалізація вибраної моделі. Основна модель та організаційна структура центру визначені правильно, але якість роботи центру залишає бажати кращого. Внаслідок цього штаб-квартира не

створює доданої вартості. Так, у більшості фінансових установ логічно доручити головному офісу розробку загальної технологічної стратегії.

4. Управлінський стиль генерального директора. Часто стиль управління, який використовується генеральним директором, надає вирішальний вплив на формування моделі корпоративного центру. Вибраний вищим керівником спосіб взаємодії зі співробітниками справляє найсерйозніший вплив на те, як вони виконують свої обов'язки, наскільки схильні до прояву власної ініціативи і як вони спілкуються з представниками штаб-квартири [15].

5. Надлишкові витрати. Іноді функції штаб-квартири визначені правильно, проте витрати на її утримання виявляються занадто високими або в абсолютному вираженні, або в порівнянні з створюваною нею вартістю. Дуже часто менеджери беруть до уваги, що після запуску процесу реструктуризації важливо провести ретельну перевірку і встановити, чи скорочуються споживані центром ресурси в міру делегування повноважень зверху вниз.

У структурі слід виробити: конкретні плани з перебудови окремих бізнес-одиниць, які можуть точно визначити модель організації корпоративного центру; чітко сформульований опис того, як змінюватиметься кожна функція головного офісу в результаті трансформації його моделі. Це неминуче вимагатиме або коригування, або підтвердження моделей організації від окремих підрозділів; аналіз впливу передбачуваних змін на окремих співробітників, він допоможе підготувати плани вирішення можливих проблем із персоналом; «сітку рішень», що показує організаційні рівні прийняття рішення.

Стили управління повинні відрізнятися залежно від обраної моделі організації штаб-квартири. Іноді ми характеризуємо роль центру такими термінами, як «спонсор», «наставник», причому ці визначення стосуються швидше управлінського стилю, ніж ролі головного офісу в цілому. Зміна загальнокорпоративного стилю управління вимагатиме від



генерального директора та інших топ-менеджерів перегляду їх індивідуальних стилів [17].

Послідовне застосування елементів даного підходу є важливим кроком до формування основи конкретної програми перетворень. Однак, розробляючи деталі впровадження цієї концепції, не можна забувати про напруженість у відносинах між центром і операційними одиницями, яка виникає незалежно від вибору конкретної моделі організації головного офісу. На концептуальному рівні перегляд моделі корпоративного центру є відносно нескладною процедурою, проте на практиці провести її дуже важко.

### **РОЗДІЛ 3**

#### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**3.1 Методика оцінки економічної ефективності перетворення організаційної структури підприємства та вибір її остаточного варіанта**

Оцінка результатів, витрат перетворення організаційної структури підприємства та виокремлення підрозділів великого підприємства у самостійні підприємства економічно доцільно у разі, якщо техніко-економічні характеристики кожного з новоутворених підприємств покращаться порівняно з періодом їх функціонування в єдиній організаційній структурі. Поліпшенню техніко-економічних характеристик сприяють такі фактори: ефект спеціалізації, що виникає при зосередженні матеріальних та трудових ресурсів на обмеженому виді діяльності; ефект господарської самостійності, за рахунок більш тісного зв'язку результатів господарської діяльності підприємства та доходів його колективу, що виникає у відносинах власності як сукупності юридично оформлених прав та зобов'язань.

Джерелами додаткових доходів для новостворених підприємств можуть бути: використання одержуваного майна у господарській діяльності, не пов'язаної з первісним профілем і що володіє вищою прибутковістю; економія на прямих витратах, що виникає в результаті зміни технології або приведення діючого виробництва в технологічну та організаційну відповідність з проектом, за високого ступеня зносу капіталу; збільшення обсягу реалізації за рахунок зміни структури та асортименту виробленої продукції, раціоналізації каналів товароруку на користь товарної продукції; економія на постійних витратах внаслідок скорочення непродуктивних витрат; економія на постійних витратах через припинення витрат за статтею «Загальнозаводські витрати».

Витрати виокремлення з існуючої організаційної структури для новостворених підприємств залежить від: умов, у яких отримують частину майна великого; наскільки тісно відокремлюване виробництво технологічно пов'язане з іншими виробництвами. Варіанти виробничо-технологічних зв'язків можуть бути такими: підрозділ допоміжного виробництва постачає продукцію іншим підрозділам; підрозділ є

споживачем ресурсів інших підрозділів; вартості майна, що переходить на баланс нового підприємства та підлягає оподаткуванню (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Механізм реструктуризації підприємства

Показник	Основне виробництво	Допоміжне виробництво	Непрофільне виробництво
Економія, що виникає внаслідок доведення занижених цін реалізації рівня ринкових	+	+	+
Економія на витратах на оплату праці, що виникає при наведенні чисельності персоналу до проектного нормативу або під час усунення перевитрати фонду заробітної плати	+	-	+
Економія на постійних витратах у результаті припинення витрат	+	-	-
Перехід на комерційні ціни (тарифи) на послуги виробничого характеру, які постачають інші підрозділи	+	+	+
Економія на постійних витратах у результаті скорочення надлишкових накладних витрат	-	-	-
Збільшення постійних витрат у результаті зростання штату управління нових підприємств	+	-	-
Зростання прибутку на величину збитків, що підлягають закриттю підрозділів	+	-	-
Зростання (+), скорочення (-) податкових виплат на майно	-	+	+

Джерело: складено автором.

Наявність економії (витрат) того чи іншого виду залежить від:

- механізму зміни оргструктури, вихід підрозділу зі складу підприємства дає йому право переглянути свою цінову політику, припинити нести витрати на утримання апарату підприємства, зі складу якого воно виходить, але одночасно прийняти на себе нові види витрат;
- найбільш ймовірного варіанта внутрішньої політики новоствореного підприємства щодо свого виробництва та управління.

Джерелами додаткових доходів для великого підприємства можуть бути:

1. Зростання прибутку (скорочення збитків) внаслідок передачі збиткових активів на баланс новоутворених підприємств.
2. Зростання прибутку у разі передачі майна на умовах відплатного користування (концесія, оренда).
3. Зростання дивідендів, одержуваних великим підприємством як акціонером новостворених за умови виведення їх у прибуткову роботу.
4. Зростання доходів у результаті переходу на комерційні ціни у відносинах із новими підприємствами-споживачами продукції великого підприємства [18].

Ефект господарської самостійності буде діяти в тій мірі, в якій результат господарської діяльності виробництва, що знаходиться в організаційній структурі великого підприємства як підрозділ, виявиться менш значущим для власника підприємства, ніж результат господарської діяльності цього ж виробництва, але функціонуючого в рамках малого підприємства для власника останнього.

Організаційний поділ виробництв не призведе до руйнування виробничо-технологічних зв'язків, що склалися, якщо: в процесі реструктуризації всі підприємства, що зберігаються і знову виникають, при перерозподілі майна, прийнятті рішень про умови володіння і користування ним, перегляд цін і тарифів на свою продукцію враховуватимуть інтереси один одного, по можливості зберігаючи пільгові умови поставок, оренди, концесії, участі в капіталі тощо [10].

Розрахунок загальної суми доходів та витрат реструктуризації підприємства можна подати у такому вигляді:

1. Економія за рахунок приведення змінних витрат до проектного рівня.
2. Економія на усуненні непродуктивних витрат.
3. Збільшення змінних (постійних) витрат у результаті переходу на комерційні ціни (тарифи) (збільшує витрати споживачів та

доходи постачальників).

4. Дивіденди від участі у капіталі новостворених підприємств.
5. Збільшення постійних витрат у зв'язку із наймом нового штату управління.
6. Зміна у зайнятості внаслідок реструктуризації.
7. Зміни у витратах на виплату податку на майно.
8. Обсяг виробництва, після проведення реструктуризації збиткових підприємств.
9. Річний економічний ефект для підрозділів, рентабельних до реструктуризації.

Після проведення розрахунків залишається лише вибрати кінцевий варіант реструктуризації, який буде найбільш ефективним для конкретних підприємств. Нами запропоновано методику розрахунку витрат для проведення процесу реструктуризації для кожного підрозділу. На її основі можна зробити остаточний вибір оптимального варіанта реструктуризації.

1. Зменшення змінних витрат на величину перевитрати фонду зарплати.
2. Зменшення постійних витрат на величину загальностанційних витрат, закладених у собівартість непрофільного виробництва, береться за звітними даними.
3. Збільшення змінних (постійних) витрат на паливо та енергію в результаті переходу на комерційні тарифи.
4. Збільшення постійних витрат у зв'язку з переходом на комерційні розрахунки за послуги виробничого характеру.

На основі розрахованих вище змін основних статей змінних і постійних витрат, а також цін реалізації, що впливають на прибутковість роботи непрофільних виробництв можна визначити сукупність економічних і соціальних наслідків реструктуризації для підприємств, що виділяються. Отримані результати необхідно проаналізувати та

прийняти остаточне рішення про необхідність реструктуризації та її варіант [22]. «Дві інші моделі відрізняються від першої тим, що не містять у явному вигляді активної стратегії і тому припускають структурні перетворення як наслідок ринкових змін, що вже відбулися» [12]. При цьому ці зміни в одному випадку були фатальними для основного виробництва, а в іншому викликали його глибоку кризу.

«Базовим принципом другої моделі є посилення конкурентоспроможності основного виробництва за рахунок звільнення від навантаження непрофільних виробництв, з одного боку, і посилення конкурентоспроможності останніх за рахунок переорієнтації господарської діяльності з поставок за внутрішнім оборотом на існуючий ринок збуту, тобто за рахунок активізації рекламної політики» [22]. «Такий поділ, в принципі, також можна вважати практично безболісним, оскільки в результаті виграють усі, і велике підприємство зберігається. Такий варіант найбільше підходить для підприємств природних монополістів і близьких до них» [22]. Для підприємств, що потрапили в кризову ситуацію, не мають маркетингових та інноваційних заділів, реструктуризація буде мірою вимушеною і пов'язаною із закриттям найбільш відсталих виробництв і звільненням частини персоналу. Фактично лише в рамках першої моделі є місце вибору варіанта зміни структури. Перша модель – модель тонкого налаштування структури управління підприємством. У її рамках можливий експеримент зі зворотним ходом остільки, оскільки зберігається єдина власність і принципові блоки управління.

Нарешті, необхідно наголосити, що остаточний вибір варіанта перетворення організаційної структури має бути результатом обчислення основних змін у показниках господарської діяльності підрозділів підприємств до та після реструктуризації.

По-перше, базою для розрахунків за першою моделлю буде система прийнятих у рамках організаційних перетворень внутрішніх.

«По-друге, основною статтею доходів від реструктуризації є, безумовно, економія на змінних витратах, що виникає в результаті технологічного оздоровлення виробництва або взагалі заміни технології. Це джерело надає найбільш істотний вплив на показники рентабельності поточної діяльності і саме його відсутність ставить під питання подальше існування підрозділів з відсталими технологіями» [6].

Не менш значущими є фактори зростання ефективності, пов'язані з активізацією маркетингової політики підрозділів: розширення ринку збуту, а також економія, що виникає в результаті приведення цін реалізації до ринкового рівня та зміни структури випуску.

## ВИСНОВКИ

1. Структура управління розглядається, як сукупність ланок управління, що у взаємозв'язку і супідрядності, забезпечують функціонування та розвитку організації, як єдиного цілого. Елементами структури управління виступають ланки та зв'язки між ними, а зв'язки у структурі управління можуть бути: горизонтальними і, які мають характер узгодження та вертикальні, підпорядкування, лінійні та функціональні. Організаційна структура управління підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних підрозділів і посадових осіб системи управління, комплексно регулюючих функцію управління проектом.

2. Удосконалення організаційної структури підприємства представляє собою найважливішу частину організаційного розвитку, процесу змін, удосконалення системи управління підприємством. У зв'язку із змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі виникає потреба в організаційних змінах, до яких нами віднесені такі фактори: швидке зростання виробництва збуту товарів та послуг фірми; зміна ринкових умов діяльності кон'юнктурного характеру; зміни довкілля; розвиток нових стратегічних напрямів підприємства; зміна власників, а також злиття та поділу компаній.

3. Однією з найбільш загальних причин неефективної діяльності сучасних підприємств є: структурно-функціональна невпорядкованість, яка проявляється у розриві зв'язків між структуроутворювальними елементами, цілями, завданнями, економічними умовами, техніко-технологічним базисом, функціонально-поведінковим укладом та ін. розвивається адекватно до зростання масштабів виробництва і не долає виникаючих проблем за рахунок удосконалення якісних характеристик організації, на неї чекає банкрутство за законом ринкової економіки.

4. Проблема вдосконалення організаційної структури управління підприємствами, їх адаптація до змін зовнішніх та



внутрішніх умов тісно пов'язані з проблемами вивчення та оцінки стану та функціонування організацій. Через недостатню увагу питань функціональної діагностики організаційних структур виникають труднощі при впровадженні організаційних нововведень. Об'єктом функціональної діагностики є організаційна структура та складові її функціональні елементи, процедури та їх характеристика. Метою функціональної діагностики є визначення впливу змісту та структури функціональних відносин на конкретні результати діяльності підприємства.

5. Організаційно-правова форма підприємства впливає на його організаційну структуру. Це пов'язано з необхідністю обліку при проектуванні організаційної структури: юридичних вимог, що накладаються організаційно-правовою формою; дозволених для цієї організаційно-правової форми джерел фінансування; системно-майнової відповідальності за результати фінансово-господарської діяльності.

6. Якщо перетворення організаційної структури управління підприємством пов'язані зі зміною структури його майна, то адміністрація може: заснувати дочірнє підприємство з урахуванням підрозділів; виділити підрозділи у самостійне підприємство; передати частину майна, яке використовувалось підрозділом у рахунок зобов'язань підприємства перед кредиторами; вступати у стратегічне партнерство, пов'язане з перерозподілом капіталу.

7. Під організаційною структурою управління у підприємницьких формуваннях у роботі розуміється сукупність взаємозалежних підрозділів та посадових осіб системи управління, що комплексно регулюють функцію управління.

8. До основних проблем побудови ефективних організаційних структур управління в підприємницьких структурах віднесено: наявність слабких зв'язків між цілями, завданнями, економічними умовами та функціонально-поведінковим укладом; неефективне використання

наявних ресурсів, економічні провали та банкрутство підприємств; високі витрати часу керівництва підприємств на усунення ситуацій, - породжених невідповідністю організаційної структури управління та ін.

9. До основних факторів, що впливають на формування організаційної структури підприємства, у роботі віднесені: суперечності в умовах структурно-функціональної невідповідності підприємства; стиль керування керівника; підбір кадрів без урахування професійної підготовки та здібностей та ін.

10. Методика діагностики організаційної структури управління в підприємницьких структурах є сукупністю способів і прийомів, що виконуються в певній послідовності для вирішення аналітичних завдань. Вона конкретизує методологію і є основою розробки технології аналітичного дослідження. Технологія діагностики – послідовність - етапів і процедур збору, обробки, впорядкування даних, усвідомлення проблеми, визначення за нею обмежень і критеріїв, пошуку варіантів вирішення та надання результатів. Ці процедури передують етап вибору рішення та властиві всім функціям управління.

11. Запропонована в роботі методика формування організаційної структури, яка складається з наступних етапів. Перший етап – аналіз існуючого рівня централізації функцій та спеціалізації структурних підрозділів апарату управління, а також документообігу - підприємства. Другий етап – побудова організаційної структури управління з урахуванням системно-цільового підходу, що зумовлює структуру завдань, зміст функцій та структуру підрозділів апарату управління. Третій етап – оптимізація структури та складу кадрів управління. Четвертий етап – добір та раціональне розміщення кадрів у структурних підрозділах організаційної структури.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. 1999 р. 416 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління: Зменш. пров. з англ. / Навч. ред. та авт. передисл. Л. І. Євченко. –К: Економіка, 1989. 256 с.
3. Бандурін А. В. Діяльність корпорацій. – К., 1999 р. 326 с.
4. Білорусов А.С. Міжнародний менеджмент: Підручник. – Х.: Юрист, 2015. 139 с.
5. Бізюкова І.В. Кадри управління: підбір та оцінка. – Х.: вид-во "Економіка", 2018. 349 с.
6. Гвішіані Д.М. Організація та управління. /3-є перероб. та допов. видання. – К., 1998. 254 с.
7. Герчикова І. Н. Менеджмент. Підручник Третє видання.– К., 2012. 223 с.
8. Джон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Моделі формування організаційних структур. К.: Наукова думка. 2001 р. 376 с.
9. Кінг У., Кліланд Д. Стратегічне планування та господарська – політика. Пров. з англ. / Загальн. ред. та передисл. Г.Б.Кочеткова. – К., 2002. 149 с.
10. Котлер Ф. Управління маркетингом./ Пер. з англ. – К: Економіка, 1980. 279 с.
11. Портер М. Міжнародна конкуренція: конкурентні переваги країн. Пров. з англ. / Общ. ред. і предисл. В.Д.Щетинина. – К. Міжнародні відносини, 2003. 167 с.
12. Розкутий менеджер. Для керівника-практика. – К.: Вид-во «Справа», 2016. 176 с.
13. Роджерс (Бак) Ф.Дж. Шлях успіху: Як працює корпорація ІВМ/ пер.с англ. – Х.: Абетка- terra, 2017. 256 с.
14. Смолкін А.М. Менеджмент: засади організації. – К., 2009. 237 с.
15. Ушаков К.М. Підготовка управлінських кадрів освіти. – К.,

2007. 256 С.

16. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємств: навч.-метод. посіб. Для самот. вивч. дисципліни / В. П. Кукоба. – К.: КНЕУ, 2010. – 115 с.

17. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємства: навч. посібник / В. П. Кукоба. – К.: КНЕУ, 2014. – 420 с.

18. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручн. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: «Акадам-видав», 2009. – 462 с.

19. Федорова Н. Н. Организационная структура управления предприятием: учеб. пособ. / Н. Н. Федорова. – К.: ТК Велби, 2010. – 256 с.

20. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручн. / Ф. І. Хміль. – К.: Акадам-видав, 2011. – 576 с.

21. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: навч. посібн. / А. Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2005. – 160 с.

22. Богатирьова Л. Д. Основи менеджменту: навч. посібн. / Л. Д. Богатирьова. – Одеса: ОНАЗ, 2008. – 160 с.

23. Виханский О. С. Менеджмент: посіб. / О. С. Виханский, А. Н. Наумов. – 4-е изд., перераб и доп. – Х.: Экономист, 2009. – 670 с.

24. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент / А. В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2010. – 326 с.

25. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємств: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. – К.: Вища шк., 2017. – 265 с.

26. Єрмошенко М. І. Механізм управління маркетингом / М. І. Єрмошенко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №9. – С.73-80.

27. Карлова О. А. Основи менеджменту: навч. посіб. / О. А. Карлова. – Харків: ХНАМГ, 2009. – 314 с.

28. Коломієць О.А. Теоретичні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства / О.А. Коломієць // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – №4. – С. 25-29.

29. Куценко В.М. Маркетинговий менеджмент / В.М. Куценко. – К.: МАУП, 2010. – 276 с.
30. Маркетинговий менеджмент / За заг. ред. М. І. Белявцева та В. Н. Воробйова. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 424 с.
31. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – К., 2007. – 433 с.
32. Немцов В. І. Менеджмент організацій: навч. посібн. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. – К.: ЕксОб, 2002. – 652 с.
33. Новітній маркетинг / Є. В. Савельєва, С. І. Чоботар, Д. А. Штефанич. – К.: Знання, 2008. – 420 с.
34. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: навч. посібн. / В. І. Тоцький, В. В. Лавриненко. – К.: КНЕУ, 2005. – 247 с.