DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52

УДК 005.72

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

IMPROVING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT AT DIFFERENT STAGES OF THE LIFE CYCLE OF BUSINESS STRUCTURES

Зайченко Катерина Сергіївна
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0975-2175

Реклізон Юрій Іванович
здобувач PhD,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-5372-8940

Zaichenko Kateryna, Reklizon Yurii
Odesa Polytechnic National University

У статті проведено дослідження щодо удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. Визначено сутність поняття «організаційна структура управління» та сформульовано основні вимоги, яким вона має відповідати при побудові. Досліджено зміст поняття «життєвий цикл суб'єкта підприємництва» та виявлено критерії визначення етапу їх розвитку. Щодо останнього визначено чотири основні етапи розвитку: зародження, розвиток, зрілість, спад. Проаналізовано особливості побудови організаційної структури управління відповідно етапу його життєвого циклу. Етап зародження характеризується доволі вільним творчим процесом, формуванням досить нечітких цілей. Етап розвитку характеризується швидким ростом. Етап зрілості характеризується інтенсивністю бізнес-процесів. Етап спаду характеризується впровадженням заходів задля утримання позиції на ринку.

Ключові слова: організаційна структура управління, підприємницькі структури, життєвий цикл, реорганізація, топ-менеджмент.

Entrepreneurship development is a key aspect of Ukraine's economic growth, but the country has been going through a difficult time in recent years due to global crises, the pandemic, and the war. The low level of technological equipment and innovative development of business entities complicates the situation. This leads to a decline in sales and profits, reinforcing the need to optimize costs. Therefore, it is important to examine the internal environment of enterprises and look for ways to improve their management efficiency. Attention should be paid to various aspects such as organizational culture, the degree of centralization of management, and the use of modern management and communication technologies. In addition, the development of flexible management methods aimed at creating effective communication channels and internal coordination can help to increase the enterprise's responsiveness to changes in the environment. Such an approach will allow enterprises not only to survive in an unstable environment, but also to actively develop and achieve competitive advantages. One of the main problems is the lack of flexibility of the organizational structure, which hinders adaptation to changes. When building such structures, managers should take into account various factors, including the stage of the business entity's life cycle and its organizational and legal form. The aim of the study is to identify the main ways to improve the management structure at the stages of the life cycle of business structures. To achieve this goal, the author used such general scientific research methods as methods of induction and deduction, analysis and synthesis, analogy and formalization. The following results have been obtained: first, the essence of the concept of "organizational structure" and the requirements that it must meet when building it have been defined; second, the content of the concept of "life cycle of an enterprise" and the criteria for determining the stage of their development have been studied; third, the peculiarities of building an organizational management structure in accordance with the stage of its life cycle have been analyzed. The practical value of the obtained results lies in the formulation of recommendations for improving the organizational structure of management at different stages of the life cycle of entrepreneurial structures, in particular at the stage of inception, development, maturity, and decline.

Key words: organizational management structure, business structures, life cycle, reorganization, top management.

© Зайченко К.С., Реклізон Ю.І., 2024

Підприємництво є однією зі стратегічно важливих сфер розвитку економіки України. Попри це, останні роки воно перебуває в досить скрутному становищі, що пов'язано з наслідками світової кризи, пандемії та війни, а також з досить низьким рівнем матеріально-технічного оснащення та інноваційних процесів. В результаті чого зменшуються основні показники їх економічної діяльності, зокрема обсяг реалізації продукції і прибуток, та стало ще більш актуальним питання оптимізації витрат. Саме тому особливої ролі набуває аналіз чинників внутрішнього середовища та можливості підвищення ефективності підприємницьких структур в цілому. Серед них важливе місце займає саме організаційно-управлінська складова, елементом якої є організаційна структура управління.

Однією з головних проблем, що стає перепоною до ефективної діяльності підприємства, являється неадаптивність та негнучкість організаційної структури управління, що ускладнює або і зовсім унеможливлює здатність підприємницьких структур реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. При побудові структури управління менеджери, звісно, намагаються врахувати якомога більше факторів та чинників, що можуть впливати на стабільну їх діяльність. Але не всі вони враховують, що на ефективність організаційної структури впливають не менш, а в деяких випадках і більш, важливі фактори, зокрема етап життєвого циклу, на якому функціонують підприємницькі структури, його організаційно-правова форма, характер діяльності та ін. Саме вище зазначені фактори і являються одними з ключових, що повинні враховувати топ-менеджери при побудові та удосконаленні організаційної структури управління.

Постановка проблеми. Все вище вказане пояснює основну проблематику, якій присвячене дослідження. А саме неправильне функціонування структури управління призводить до таких досить негативних явищ, як дублювання функцій, перевантаження окремої ланки керівництва, збільшення витрат на управління та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних аспектів організаційної структури управління підприємницьких структур присвячені роботи багатьох вітчизняних вчених, серед яких Вороніна В., Дорошенко М., Зайченко К., Кулакова С. та інших. Зарубіжними вченими також приділено достатньо уваги дослідженню теоретичного та практичного змісту побудови та функціонування організаційної структури управління, зокрема роботи Gaba V., Joseph J., Soderstrom S., Weber K. та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В той же час досі залишаються невизначеними аспекти удосконалення організаційної структури управління підприємницькими структурами відповідно етапу їх життєвого циклу.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення основних шляхів удосконалення структури управління на етапах життєвого циклу розвитку підприємницьких структур. Досягнення мети забезпечить виконання таких завдань:

– визначити сутність поняття «організаційна структура управління» та вимоги, яким вона має відповідати при побудові;

– дослідити зміст поняття «життєвий цикл суб'єктів підприємництва» та критерії визначення етапу їх розвитку;

– проаналізувати особливості побудови організаційної структури управління відповідно до етапу його життєвого циклу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж перейти до визначення шляхів удосконалення організаційної структури, необхідно відмітити основну теоретичну базу, на якій буде ґрунтуватися дослідження.

Під організаційною структурою управління розуміється склад (перелік) відділів, служб та підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер співпідпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління підприємницькою структурою, а також набір координаційних та інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різним рівням і підрозділам управлінської ієрархії [1].

Вимогами до організаційної структури є по суті визначений ряд умов і обмежень, яким структура управління має відповідати.

При побудові чи удосконаленні організаційна структура повинна відповідати таким основним вимогам:

1) бути прозорою, тобто бути зрозумілою як для керівництва підприємницької структури, так і для його підлеглих;

2) бути гнучкою, тобто при необхідності організаційна структура повинна доволі швидко реагувати на зміни як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішньому;

3) бути добре керованою, тобто всі керівні дії повинні своєчасно формуватися та виконуватись;

4) відображати цілі і задачі підприємницької структури, тобто дивлячись на організаційну структуру повинно бути зрозуміло, на що спрямована діяльність суб'єкта підприємництва;

5) бути економічною, тобто структура управління повинна бути спрямована на найбільш раціональне здійснення управлінських процесів та внаслідок чого забезпечувати максимальну ефективність виробництва.

На сьогоднішній день функціонує багато організацій, фірм та суб'єктів підприємництва різноманітних за формою власності, масштабами та іншими критеріями. Але їх об'єднує єдине: при вмінні адаптуватися до зовнішнього середовища та швидкому реагуванню на будь-які зміни – на них чекає доволі довге існування на ринку. Звісно, все це неможливо зробити, не знаючи, на якому етапі життєвого циклу знаходиться саме суб'єкт підприємництва [2].

Життєвий цикл суб'єкта підприємництва – це сукупність стадій, які проходить підприємство у перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування [3].

У літературі зустрічаються різні погляди на градацію етапів життєвого циклу підприємницьких структур, що були запропоновані зарубіжними та вітчизняними вченими в різний час. Кількість етапів коливається від чотирьох до десяти. Проаналізувавши їх, можемо зробити висновок, що всі вони в тій чи іншій мірі подібні. В даному випадку виділимо чотири основні етапи життєвого циклу, що виділяють усі науковці, та обов'язково проходить кожний суб'єкт підприємництва: зародження, росту, зрілості та спаду.

Для того щоб визначити, на якому саме етапі життєвого циклу знаходиться той чи інший суб'єкт підприємництва, необхідно врахувати основні критерії визначення етапу розвитку організації, що представлені в табл. 1.

Вище зазначені критерії дають змогу більш детально проаналізувати організаційну структуру на окремому етапі життєвого циклу, а також можливі стратегії розвитку суб'єкта підприємництва, на які в цілому впливає направленість організаційної структури.

Етап зародження характеризується досить вільним творчим процесом, переважає більш інтуїтивний спосіб прийняття рішення, а не аналітичний. Основна мета суб'єкта підприємництва на даному етапі створити деякий первісний продукт або запропонувати таку послугу, що мали б успіх на ринку та внаслідок цього зайняти свою нішу серед більш досвідчених конкурентів. Суб'єкт підприємництва, що знаходиться в стадії зародження, формує досить нечіткі цілі, адже саме на даному етапі відбувається його створення. Основна увага приділяється створенню нового продукту і завоювання місця на ринку, тому контроль заснований на особистій участі керівника у всіх робочих процесах. На стадії зародження суб'єкта підприємництва управління доволі часто здійснюється керівником, структура неформальна, недиференційована, з централізованою владою. Що стосується методів прийняття рішення та передачі інформації, то вони не досить продумані.

Успіх на даному етапі залежить від простоти організаційної структури, від правильного вибору продукту та зайнятті своєї ніші, що в подальшому призведе до отримання прибутку, який в свою чергу допоможе суб'єкту підприємництва в подальшому розвитку та проходженні всього життєвого циклу. Також керівництву слід звернути увагу на вміння приймати самостійно рішення, адже в іншому випадку необхідно делегувати повноваження іншій людині [7; 8].

Стадія розвитку суб'єкта підприємництва характеризується швидким її ростом, керівництво та й підлеглі всіх рівнів в цілому усвідом-

Таблиця 1

Критерії визначення етапу розвитку суб'єкта підприємництва [4–6]

Етапи розвитку	Критерії визначення розвитку
Зародження	Період функціонування менше 10 років, має неформальну структуру, на чолі управління – менеджер-власник
Розвиток	Рівень продажів зростає більш ніж на 15%, функціонально організована структура, політика формалізована
Зрілість	Рівень продажу зростає, але приріст становить менше 15%, більш бюрократична організація
Спад	Обмеження випуску продукції, прибуток падає

люють свої цілі, що супроводжується формуванням завдань розвитку. В цілому стадія зростання характеризується збільшенням числа співробітників, поділом праці, зростанням спеціалізації та активним освоєнням ринку. На стадії розвитку відбувається функціональний розподіл праці менеджерів, спостерігається деяка формалізація структури та помірна диференціація з меншою централізованістю. На даній стадії первинне – розвиток методів передачі інформації та прийняття рішень.

Особливу увагу на етапі розвитку приділяється рівню продажів. Збут продукції збільшується, що може призвести до диверсифікації продукції. Внаслідок цього організаційна структура повинна прийняти більш складний вид, за рахунок появи нових відділів, зорієнтованих або на конкретного покупця, або на конкретний продукт. Вже функціонуючі відділи повинні розвиватися та в деяких випадках розширятися: з'являються відділи маркетингу, бухгалтерії. Тому для більш успішного ведення підприємницької діяльності саме на даному етапі необхідно залучати додатковий кваліфікований персонал, якому і буде делеговано повноваження середньої ланки. Ціль організації змінюється і полягає у задоволенні потреб конкретного споживача. Щодо стратегії суб'єкта підприємництва, то вона націлена на розширення ринку та збільшення виробництва, що призводить до стрімкого зростання [9; 10].

На етапі зрілості на організаційному рівні найбільш інтенсивні процеси, коли досвід та знання, отримані суб'єктом підприємництва на попередніх етапах, отримали своє вираження через проголошені ним місію та цілі. Суб'єкт підприємництва досягає лідируючого положення на ринку. Формалізуються політика і розподіл відповідальності, посилюється централізація. Зрілість суб'єкта підприємництва означає, що їй вдається зберігати стійке положення на ринку. На етапі зрілості в структурі управління найчастіше реалізується тенденція до децентралізації. У міру розширення асортименту продукції створюються нові підрозділи, структура стає більш складною та ієрархічної. Даний етап характеризується зміцненням ринку, нарощенням обсягів продажу та зниження темпів зростання.

Для більш ефективної діяльності на етапі зрілості топ-менеджери повинні бути зосереджені на аналізі та контролі витрат. Ооб не перейти на стадію спаду, необхідно підтримувати стабільне виробництво шляхом удосконалення вже зарекомендованого продукту або випустити на ринок зовсім новий продукт. Проходження даного етапу більш залежить від відділу маркетингу, зокрема моніторинг основних конкурентів та ціноутворення.

Завершальний етап життєвого циклу організації – етап спаду, що характеризується різким падінням збуту і зниженням прибутку, суб'єкт підприємництва шукає нові можливості і шляхи утримання ринків. На етапі спаду звичайно розробляються заходи щодо удосконалення управлінської структури відповідно до потреб і тенденцій у зміні ключових бізнес-процесів. Організаційна структура управління переважно формальна та бюрократична. На даному етапі не приймається ризикованих рішень, що призводить до невисокого рівня інновацій та повільного зросту [11; 12].

На даній стадії життєвого циклу, топ-менеджменту потрібно чітко визначити для себе, яким має бути наступний крок: або вихід на новий рівень, або призупинення підприємницької діяльності. У першому випадку потрібно визначити все наявне ресурсне забезпечення суб'єкта підприємництва, а також штатний розклад та, при можливості, внести деякі корективи в організаційній структурі. Це може бути об'єднання окремих відділів, зменшення чисельності працівників та ін. Jсоблива роль відводиться відділу маркетингу для визначення саме того сегменту ринку, в якому суб'єкт підприємництва міг би спробувати проявити себе. Тобто все залежить від обраної стратегії, в тому числі і організаційна структура. У випадку припинення існування суб'єкта підприємництва, структура управління або повністю ліквідується або відбувається її реорганізація.

Висновки з проведеного дослідження. Не зважаючи на досить високий потенціал підприємництва, фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ, в яких функціонують його суб'єкти, відіграють особливу роль у їх розвитку. Що ж стосується такого фактору внутрішнього середовища як організаційна структура управління, то вона є завжди наслідком прийнятих стратегічних рішень на тому чи іншому етапі життєвого циклу суб'єкта підприємництва, і навпаки, структура, яка не відповідає обраній стратегії, заважає їх розвитку і неминуче повинна піддаватись трансформації або реорганізації. Врахування цього принципу при розробці організаційної структури дозволить сприяти підвищенню ефективності підприємницької діяльності в цілому.

Щодо проблем ефективного функціонування організаційної структури управління, то слід зауважити, що в подальшому її потрібно розглядати і з інших точок зору: відповідності розміру організації, її періоду функціонування, технології, місцю розташування, характеру діяльності, людському фактору, відповідності організаційній формі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Zaichenko K. S., Filyppova S. V. Innovative development of small industrial enterprise in conditions of informatization of economy: organizational component: monograph / Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2019. 225 p.

2. Factors Affecting Organizational Structure by Osmond Vitez, Demand Media. URL: http://smallbusiness.chron.com/factors-affecting-organizational-structure-2778.html

3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т., 2001. 580 с.

4. Лавізіна О. В. Деякі аспекти управління життєвим циклом організації, що розуміється як соціальна система. Социс. 2006. № 12. 42 с.

5. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. № 3. С. 82–91.

6. Company Evolution & the Organizational Life Cycle. URL: http://www.product-arts.com/articlelink/1246-company-evolution-a-the-organizational-life-cycle

7. Joseph, J., Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 267–302.

8. Soderstrom, S. B., Weber, K. (2020). Organizational structure from interaction: Evidence from corporate sustainability efforts. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 226–271.

9. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. № 5. С. 52–56. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/12.pdf

10. Кулакова С. Ю., Журавель Є. І. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_11_23

11. Зайченко К. С. Організаційна структура управління, як інструмент досягнення інноваційних цілей машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка».* 2013. Вип. 3 (40). С. 66–69.

12. Malynovska Y., Bashynska I., Cichoń D., Malynovskyy Y., Sala D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies.* 2022; 15(13):4701.

REFERENCES:

1. Zaichenko K. S., Filyppova S. V. (2019). Innovative development of small industrial enterprise in conditions of informatization of economy: organizational component: monograph / Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). 225 p.

2. Vitez, O. Factors Affecting Organizational Structure. Retrieved from: http://smallbusiness.chron.com/factors-affecting-organizational-structure-2778.html [In English].

3. Ligonenko L. O. (2001). Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyy instrumentariy [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological foundations and practical tools] : monograph. Kyiv: Kyyiv. nats. torh.-ekon. un-t. 580 p. [in Ukrainian].

4. Lavizina O. V. (2006). Deyaki aspekty upravlinnya zhyttyevym tsyklom orhanizatsiyi, shcho rozumiyet'sya yak sotsial'na systema. [Some aspects of managing the life cycle of an organization understood as a social system]. Sotsys. № 12. 42 p. [in Ukrainian].

5. Matyushenko O. I. (2010). Zhyttyevyy tsykl pidpryyemstva: sutnist', modeli, otsinka. [Life cycle of the enterprise: essence, models, assessment]. *Problemy ekonomiky*. № 3. P. 82–91. [in Ukrainian].

6. Company Evolution & the Organizational Life Cycle. Retrieved from: http://www.product-arts.com/articlelink/1246-company-evolution-a-the-organizational-life-cycle. [In English].

7. Joseph, J., Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 267–302. [In English].

8. Soderstrom, S. B., Weber, K. (2020). Organizational structure from interaction: Evidence from corporate sustainability efforts. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 226–271. [In English].

9. Doroshenko M. P., Voronina V. L. (2019). Orhanizatsiyna struktura upravlinnya: sutnist' ta klasyfikatsiya. [Organizational structure of management: essence and classification]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho*? no. 5, pp. 52–56. Retrieved from: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/12.pdf [in Ukrainian].

10. Kulakova S. Yu., Zhuravel' Ye. I. (2014). Teoretychni aspekty pobudovy optymal'noyi orhanizatsiynoyi struktury upravlinnya pidpryyemstvom [Theoretical aspects of building an optimal organizational structure of enterprise management]. *Efektyvna ekonomika*. № 11. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_11_23. [in Ukrainian].

11. Zaichenko K.S. (2013). Orhanizatsiyna struktura upravlinnya, yak instrument dosyahnennya innovatsiynykh tsiley mashynobudivnoho pidpryyemstva. [Organizational structure of management as a tool for achieving innovative goals of the machine-building enterprise]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya «Ekonomika»*. no. 3 (40), pp. 66–69. [in Ukrainian].

12. Malynovska Y., Bashynska I., Cichoń D., Malynovskyy Y., Sala D. (2022) Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*, no. 15(13):4701. [In English].