

УДК 658.5

Кощій О.В., д.е.н., професор  
 Koshchii O., Doctor of Economics Science, Professor  
<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>

## ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Луцький національний технічний університет*

В статті розглянуто питання низької ефективності функціонування вітчизняних підприємств та обґрунтовано необхідність її підвищення. Виявлено неадекватність організаційних структур вітчизняних підприємств процесам, що відбуваються в реальній економіці, та негативний вплив цього на ефективність їх діяльності. Описано основні проблеми у формуванні організаційних структур вітчизняних підприємств та негативні наслідки до яких це призводить. Обґрунтовано необхідність оптимізації організаційних структур вітчизняних підприємств як передумови підвищення ефективності їх функціонування на ринку. Розкрито, що необхідність в оптимізації організаційної структури підприємства виникає у випадку суттєвих змінах ситуації на ринку, при зміні цілей і коригуванні стратегій підприємства, при досягненні підприємством певних етапів розвитку, коли існуюча структура стримує зростання. Визначено основні сучасні тенденції в розвитку організаційних структур підприємств. Наведено основні критерії за якими варто проводити оптимізацію організаційної структури підприємства. Розглянуто особливості вибору організаційної структури підприємства залежно від його виду. Описано основні етапи та принципи процесу оптимізації організаційної структури підприємства. Розглянуто основні підходи до оптимізації організаційної структури підприємства: функціональний підхід, організаційний підхід, процесний підхід, проектний підхід, бенчмаркінг. Проаналізовано практичну доцільність використання розглянутих підходів до оптимізації організаційної структури на вітчизняних підприємствах. Запропоновано використання програмного забезпечення для формування та оптимізації організаційних структур вітчизняних підприємств: ARISToolset, VonitaSoft, BPMN 2.0 CamundaModeler, Business Architect for ER/Studio, Erwin Business Process, Draw.io, FoxManager, IBM Rational System Architect.

*Ключові слова: підприємство, організаційна структура, вид організаційних структур, розвиток організаційних структур, ефективність функціонування підприємства, оптимізація, програмне забезпечення.*

## OPTIMIZATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF DOMESTIC ENTERPRISES

*Lutsk National Technical University*

The article considers the issue of low efficiency of domestic enterprises and substantiates the need to increase it. The inadequacy of organizational structures of domestic enterprises to the processes taking place in the real economy and the negative impact of this on the efficiency of their activities are revealed. The main problems in the formation of organizational structures of domestic enterprises and the negative consequences it leads to are described. The necessity of optimization of organizational structures of domestic enterprises as preconditions of increase of efficiency of their functioning in the market is substantiated. It is revealed that the need to optimize the organizational structure of the enterprise arises in the case of significant changes in the market situation, when changing goals and adjusting strategies of the enterprise, when the company reaches certain stages of development, when the existing structure inhibits growth. The basic modern tendencies in development of organizational structures of the enterprises are defined. The main criteria according to which it is necessary to optimize the organizational structure of the enterprise are given. Features of a choice of organizational structure of the enterprise depending on its kind are considered. The main stages and principles of the process of optimizing the organizational structure of the enterprise are described. The main approaches to the optimization of the organizational structure of the enterprise are considered: functional approach, organizational approach, process approach, project approach, benchmarking. The practical expediency of using the considered approaches to optimization of organizational structure at domestic enterprises is analyzed. The use of software for the formation

and optimization of organizational structures of domestic enterprises: ARISToolset, BonitaSoft, BPMN 2.0 CamundaModeler, Business Architect for ER / Studio, Erwin Business Process, Draw.io, FoxManager, IBM Rational System Architect.

*Key words: enterprise, organizational structure, type of organizational structures, development of organizational structures, efficiency of enterprise functioning, optimization, software.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Ефективність функціонування підприємства значно залежить від системи управління, узгодженості дій всіх його працівників та структурних підрозділів, чіткості розподілу функціональних обов'язків, тобто від ефективності організаційної структури [1]. Організаційна структура представляє собою свого роду «каркас будівлі підприємства», від вдалості побудови якого вирішальним чином залежить якість і ефективність протікання всіх процесів на ньому. Організаційна структура виступає інструментом управління всіма процесами і джерелом підвищення ефективності функціонування підприємства.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблеми формування та удосконалення організаційних структур підприємств присвятили праці Бабич Д., Вільгуцька Р., Георгіаді Н., Зайченко К., Когут У., Маковій Д., Пермінова С., Петренко С., Продіус І., Пріступа М., Проскуріна Т., Терещенко О. тощо. Проте питання формування та удосконалення організаційної структури на вітчизняних підприємствах є недостатньо вивченими і потребують ретельнішого дослідження.

**Цілі статті.** Ціль статті полягає у виявленні проблем формування організаційних структур на вітчизняних підприємствах та розробці пропозицій щодо їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Нині в Україні значна частка підприємств працює неефективно і отримує збитки (рис.1) [2]. Так, у 2019 р. 26,0 % підприємств отримали збитки, що було на 0,3 відсоткові пункти більше рівня 2018 р. В цілому протягом 2015-2019 рр. кожне четверте вітчизняне підприємство працювало збитково.

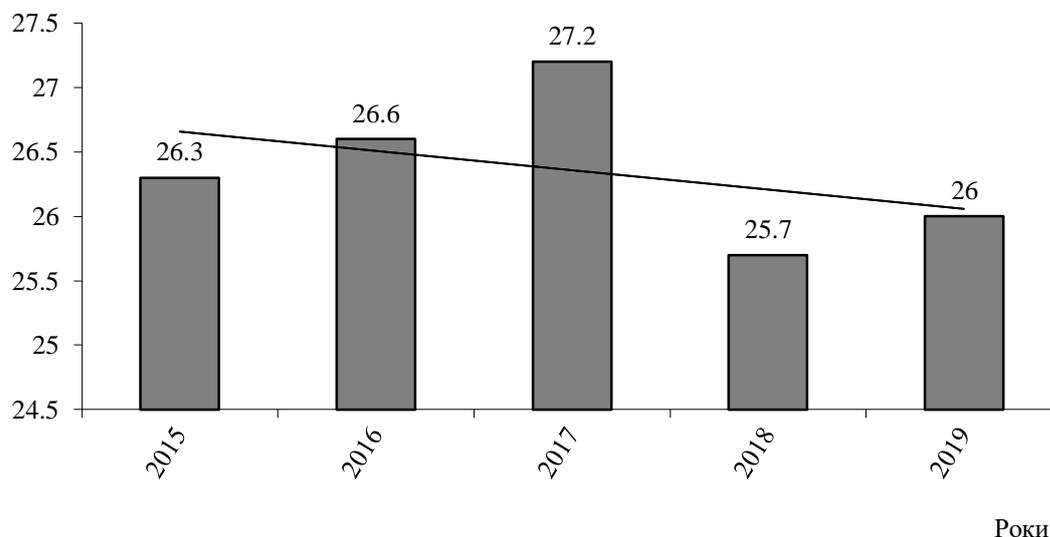


Рис. 1. Динаміка частки підприємств, які одержали збиток до оподаткування в Україні у 2015-2019 рр., %  
Джерело: [2]

Протягом 2015-2019 рр. для вітчизняних підприємств була характерна нестійка позитивна тенденція до підвищення рентабельності їх операційної діяльності (рис. 2) [2].

Однак у 2020 р. даний показник помітно знизився до 6,5 %, що було на 3,7 відсоткові пункти менше рівня 2019 р.

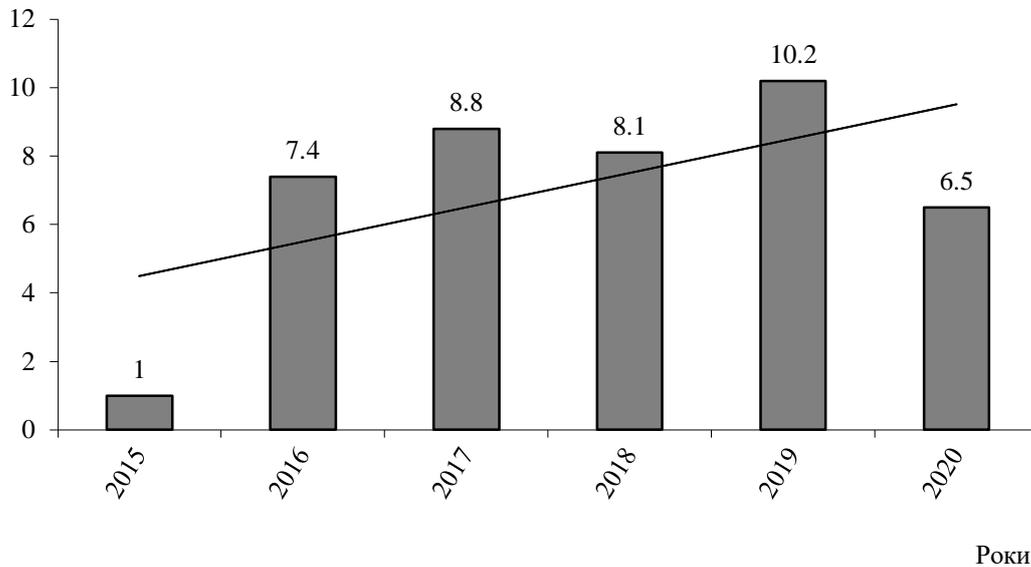


Рис. 2. Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств в Україні у 2015-2020 рр., %  
Джерело: [2]

В той же час показники рівня рентабельності всієї діяльності вітчизняних підприємств протягом 2015-2020 рр. були вкрай негативні (рис. 3) [2]. Упродовж всього досліджуваного періоду вітчизняні підприємства працювали збитково.

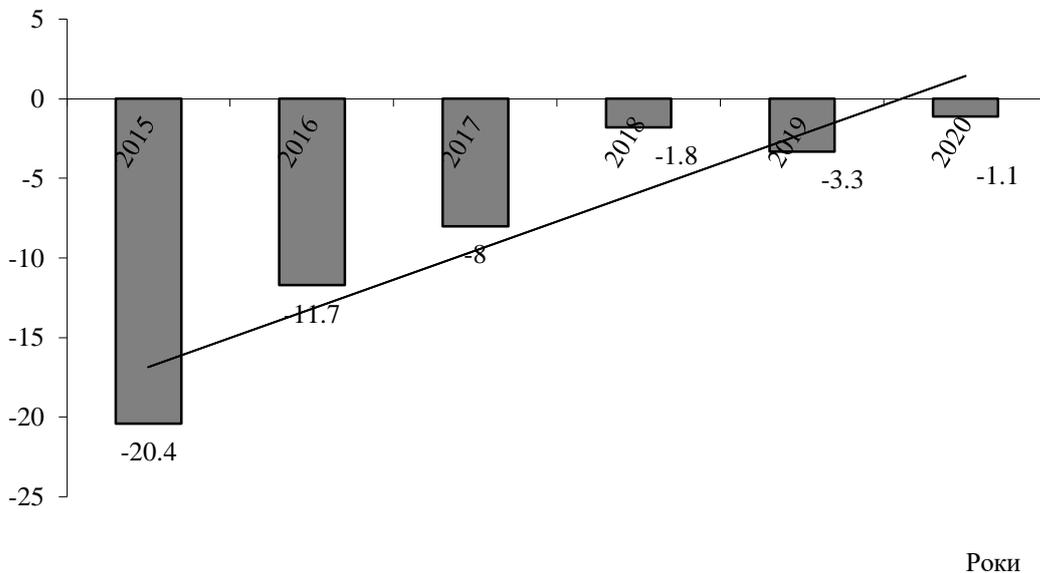


Рис. 3. Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств в Україні у 2015-2020 рр., %  
Джерело: [2]

І хоча рівень збитковості діяльності вітчизняних підприємств у 2020 р. знизився

до -1,1 %, що було на 19,3 відсоткові пункти менше рівня 2015 р., ситуація є вкрай негативною.

Особливо гостро стоїть проблема незадовільного рівня рентабельності діяльності для малих вітчизняних підприємств (особливо мікропідприємств) (табл. 1).

Таблиця 1

Рівень рентабельності діяльності підприємств в Україні у 2015-2019 рр. залежно від їх розміру, %

Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств, %				Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств, %			
	великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства	великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
2015	4,0	0,0	-4,2	-8,2	-7,0	-5,0	-13,6	-20,4
2016	8,8	6,9	5,2	-0,4	2,4	0,7	-3,6	-11,7
2017	11,2	7,3	6,5	2,4	5,2	3,1	-2,0	-8,0
2018	9,1	7,0	8,3	4,7	5,2	4,6	2,7	-1,8
2019	10,3	10,0	10,7	9,3	6,8	8,6	7,0	3,3
Середнє значення	8,68	6,24	5,3	1,56	2,52	2,4	-1,9	-7,72

Джерело: [2]

Дані таблиці 1 свідчать, що в середньому за 2015-2019 рр. рівень рентабельності операційної діяльності малих підприємств виявився на 3,38 відсоткові пункти нижчим ніж великих, а мікропідприємств – на 7,12 відсоткові пункти. Аналогічна ситуація характерна і для показника рентабельності всієї діяльності вітчизняних підприємств. Так протягом 2015-2019 рр. середній рівень збитковості усієї діяльності малих вітчизняних підприємств становив 1,9 %, а мікропідприємств – 7,72 %. В той же час як великі підприємства в середньому працювали прибутково і рівень рентабельності всієї їх діяльності становив 2,52 %.

Все це свідчить про наявність серйозних системних проблем у діяльності вітчизняних підприємств, їх нездатності ефективно функціонувати в умовах мінливого зовнішнього середовища, вчасно приймати вірні управлінські рішення. Це засвідчує про наявність проблем у системі управління значної частини вітчизняних підприємств.

Одним з найважливіших чинників, що обумовлюють низьку ефективність управлінської діяльності на багатьох вітчизняних підприємствах, є неадекватність структур управління процесам, що відбуваються в реальній економіці.

Низьку ефективність організаційних структур вітчизняних підприємств можна пояснити наступним [3]: розмитість управлінських функцій і дублювання відповідальності і повноважень керівників різних підрозділів; відсутність належного делегування повноважень; незадовільна інформаційна підтримка функціонування підприємств; відсутність фахівців, які б займалися на підприємствах питаннями управління змінами згідно до вимог зовнішнього середовища; відсутність гнучкості при прийнятті управлінських рішень; надмірна кількість персоналу; збільшення витрат, пов'язане з розширенням фонду оплати праці; неузгодженість підходів у діяльності окремих підрозділів, часте протиставлення їх цілей загальним цілям підприємства; перевантаженість персоналу за рахунок великої кількості вертикальних зв'язків; перевантаженість персоналу в зв'язку з неузгодженістю підходів по реалізації поточних операцій тощо.

Взаємозалежність основних проблем на вітчизняних підприємствах, пов'язаних із недоліками побудови організаційної структури, і їх наслідків представлена в таблиці 2.

Таблиця 2

## Можливі проблеми організаційної структури та їх наслідки

Проблема	Наслідки
1. Надмірна кількість персоналу	- збільшення питомої ваги фонду оплати праці в постійних фінансових витратах; - зниження ефективності використання ресурсів; - зростання рівнів ієрархії управління і перевантаження управлінського апарату.
2. Висока витратна складова по обслуговуванню фонду оплати праці, в т. ч. в обчисленні на окремо узятий структурний підрозділ	- погіршення показників прибутковості від діяльності; - відхилення від встановлених норм прибутковості; - зниження рівня преміальних і бонусних, відпускних, а також компенсаційних виплат.
3. Перевантаженість персоналу у зв'язку з неузгодженістю підходів щодо реалізації поточних операцій	- дублювання функцій на різних етапах здійснення операції; - протиставлення приватних цілей загальним цілям підприємства; - можливість виникнення конфлікту між учасниками в процесі розподілу ресурсів.
4. Обтяження надлишковими бізнес-процесами робочої групи підрозділу	- збільшення часу здійснення операції; - підвищення необґрунтованої завантаженості персоналу; - зниження загальної продуктивності праці.

Джерело: [3]

Усунення цих недоліків можливе за допомогою оптимізації організаційної структури підприємства, яка передбачає приведення структури підприємства у стан, який сприяє максимально ефективному досягненню його цілей у межах прийнятих стратегій.

Типово необхідність в структурних змінах на підприємстві виникає у наступних випадках: при суттєвих змінах ситуації на ринку; при зміні цілей і коригуванні стратегій підприємства; при досягненні підприємством певних етапів розвитку, коли існуюча структура стримує зростання тощо.

Якщо у зовнішньому середовищі відбуваються зміни, які призводять до змін стратегії підприємства, то це часто вимагає перетворення його організаційної структури. Терещенко О. зазначає, що від вірно вибраної стратегії на 70 % залежить успіх фінансово-господарської діяльності підприємства [4]. При формуванні стратегії розвитку підприємства формується і його організаційна структура управління, головним завданням якої є досягнення цілей, сформованих в стратегії підприємства. Таким чином, організаційна структура управління підприємством є результатом розробленої стратегії і повинна їй відповідати.

Оптимізація організаційної структури підприємства може відбуватися за рахунок оптимізації чисельності персоналу підприємства, оптимізації кількості підрозділів підприємства, за рахунок спрощення взаємодії персоналу та підрозділів підприємства, за рахунок рівномірнішого розподілу навантаження на працівників, усунення дублювання функцій, розмежування сфер діяльності керівників та їх повноважень тощо.

На даний момент можна виділити наступні головні тенденції в розвитку організаційних структур підприємств [5]:

- визнання динамічності невід'ємною рисою сучасних структур управління;
- планування змін і проектування структур управління відповідно до стратегії розвитку підприємств і змін зовнішнього середовища;
- оцінка організаційних структур не з позицій їх оптимальної побудови, а з точки зору впливу на потенціал підприємства;
- відмова від пошуку і застосування якоїсь однієї оптимальної структури управління підприємством і прагнення отримати максимальні вигоди від поєднання різноманітних видів структур;
- розгляд таких чинників, як розвиток персоналу, самоорганізація і ініціатива

працівників в якості головних джерел зростання ефективності функціонування підприємства на ринку;

– посилення ролі керівників у створенні і вихованні цілеспрямованих команд, які в ході реалізації завдань можуть активно і плідно взаємодіяти, змінювати свій склад, об'єднуватися і розпадатися відповідно до виробничих потреб.

На практиці ці нові підходи призводять до змін ряду параметрів організаційних структур управління, викликаючи:

– скорочення ієрархічності і перехід до плоских структур з мінімальним числом рівнів менеджменту між вищим і низовим рівнями керівництва;

– перехід від моноцентричного типу керівництва до поліцентричного з безліччю центрів прийняття рішень і періодичною зміною лідерів;

– зниження рівня формалізації відносин між менеджерами і виконавцями при введенні менш жорстких і більш гнучких норм і стандартів;

– відмова від жорсткого поділу функцій як основи організації праці, тимчасове закріплення робіт за групами (командами, бригадами).

Нині виділяють наступні види організаційних структур підприємств (рис. 4).

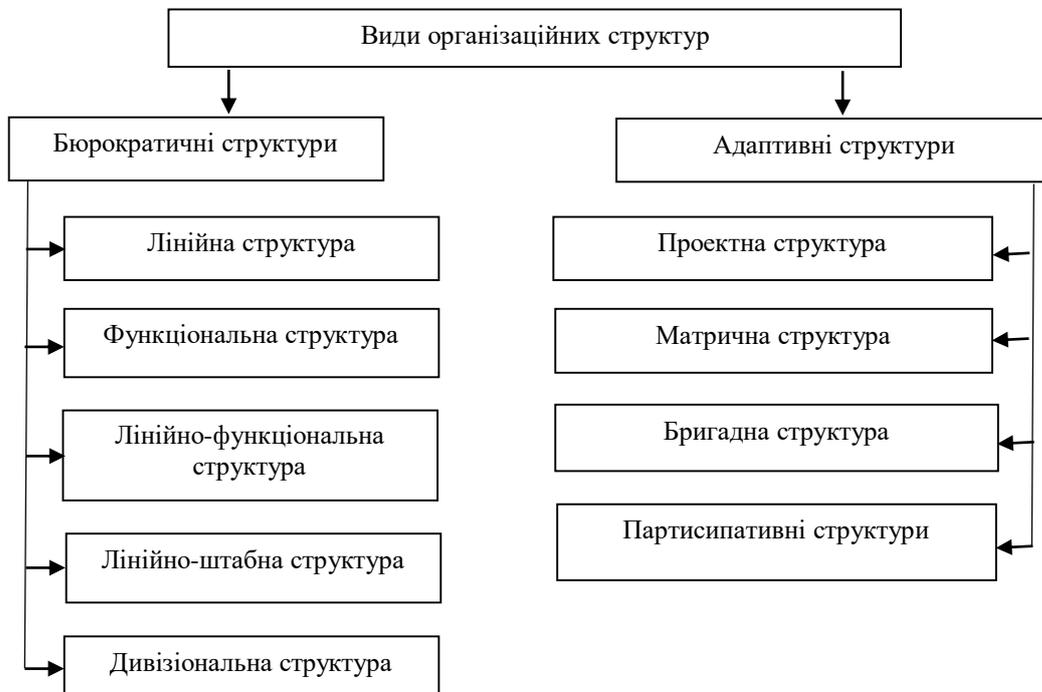


Рис. 4. Види організаційних структур підприємств

Джерело: [6]

Георгіаді Н.Г., Вільгуцька Р.Б. та Когут У.І. наголошують на необхідності забезпечення мобільності (гнучкості, адаптивності) організаційних структур сучасних підприємств, як запоруки їх успішного функціонування на ринку у довгостроковій перспективі [7].

Формування та оптимізація організаційної структури підприємства проводиться на основі: економічної доцільності; відповідності потребам підприємства; відповідності можливостям підприємства; дотримання норм керованості; забезпечення безперешкодної передачі інформації; забезпечення проведення належного контролю. Критерієм ефективності при порівнянні варіантів організаційної структури виступає можливість найповнішого досягнення цілей системи управління при менших витратах на її функціонування.

Вибір оптимальної організаційної структури залежить від виду підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

## Матриця відповідності «вид організації – вид організаційної структури»

Структури	Підприємства					
	Малі	Середні	Великі	Інноваційні	Багатопродуктові	Тимчасові
Лінійно-функціональна	+	+	+			
Лінійно-штабна		+	+			
Дивізійна			+		+	
Матрична				+		
Проектна						+
Організаційно-фінансова			+	+	+	
Мережеві			+	+	+	
Змішані			+	+	+	+

Джерело: [8]

Пермінова С.О. пропонує оптимізацію організаційної структури підприємства проводити з дотриманням наступних принципів [1]:

1. Забезпечення гнучкого реагування на зміни ринку.
2. Забезпечення оптимального рівня децентралізації управлінських рішень.
3. Закріплення за структурними підрозділами підприємства організації і виконання конкретних функцій, здійснюваних підприємством, причому дублювання виконання одних і тих же функцій зазначеними підрозділами неприпустимо.
4. Персоніфікація відповідальності за організацію і виконання кожної функції.
5. Розробленні зміни слід закріпити в штатному розписі та положеннях про структурні підрозділи підприємства.

Продіус І.П. та Пріступа М.П. пропонують проводити оптимізацію організаційної структури підприємства з дотриманням відповідних принципів та етапів (рис. 5).

Для оптимізації організаційної структури підприємства можуть використовуватись наступні підходи [1]:

1. Функціональний підхід. Даний підхід передбачає проведення перерозподілу функціональних обов'язків в межах одного або декількох структурних підрозділів підприємства за рахунок об'єднання декількох функцій в рамках однієї посади, які раніше дублювалися.

2. Організаційний підхід. Даний підхід передбачає проведення реструктуризації організаційної структури. При цьому реструктуризація може проводитись в межах підрозділу (зменшення рівнів управління чи підпорядкованості) чи підприємства в цілому (об'єднання підрозділів підприємства тощо).

3. Процесний підхід. Даний підхід передбачає формування системи управління підприємством на базі бізнес-процесів.

4. Проектний підхід. Даний підхід передбачає формування системи управління підприємством на основі проектної структури.

5. Бенчмаркінг. Даний підхід передбачає оптимізацію системи управління підприємством на основі аналізу передового досвіду інших підприємств у цій сфері.

Найбільше практичне використання для оптимізації організаційної структури підприємства отримали функціональний і організаційний підходи. Недоліком процесного підходу є високі витрати коштів та часу на його використання, складність його практичного використання, оскільки він потребує ретельного вивчення виконання усіх бізнес-процесів на підприємстві. Бенчмаркінг несе в собі ризики застосування досвіду інших підприємств, оскільки він не завжди може виявитись прийнятним для кожного підприємства.

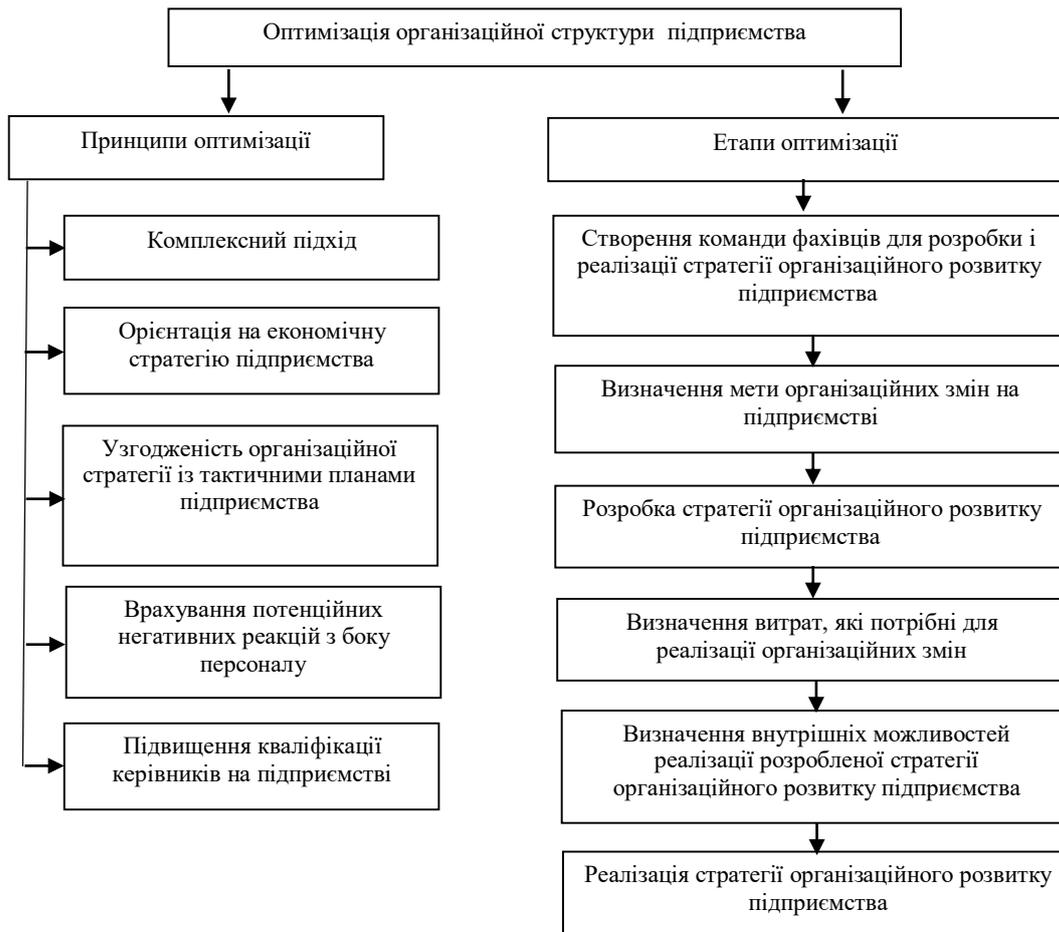


Рис. 5. Принципи та етапи оптимізації організаційної структури підприємства  
Джерело: [9]

Для оптимізації організаційної структури підприємства доцільно застосовувати різні сучасні технології, що дозволяють добитися максимальної ефективності і скорочення часу. Можна виділити наступні програмні продукти, що застосовуються при організаційному моделюванні структур управління та їх оптимізації [10]: ARISToolset, BonitaSoft, BPMN 2.0 CamundaModeler, Business Architect for ER/Studio, Erwin Business Process, Draw.io, FoxManager, IBM Rational System Architect. На вітчизняних підприємствах найчастіше застосовують наступні програмні продукти: ARIS Toolset, FoxManager, BusinessStudio.

**Висновки.** Таким чином, низька ефективність функціонування вітчизняних підприємств зумовлена наявністю чисельних недоліків у формуванні їх організаційних структур. Це вимагає проведення оптимізації організаційних структур вітчизняних підприємств. При цьому удосконалення та оптимізація організаційних структур повинна носити постійний характер з врахуванням змін зовнішнього середовища, стратегії та цілей діяльності підприємства, переходу підприємства на наступний етап свого розвитку тощо. В процесі оптимізації організаційних структур слід робити особливий наголос на забезпеченні їх гнучкості. Для спрощення процесу формування та удосконалення організаційних структур на вітчизняних підприємствах варто використовувати відповідне програмне забезпечення: ARISToolset, BonitaSoft, BPMN 2.0 CamundaModeler, Business Architect for ER/Studio, Erwin Business Process, Draw.io, FoxManager, IBM Rational System Architect.

#### Список бібліографічного опису:

1. Пермінова С.О. Оптимізація організаційної структури в контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (56). С. 831-835.

2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.09.2021).
3. Синельникова Е.А., Чернявский М.Д. Использование современных технологий в процессах оптимизации организационной структуры управления предприятием. URL: [http://vectoreconomy.ru/images/publications/2018/7/economicsmanagement/Sinelnikova\\_Chernyavsky.pdf](http://vectoreconomy.ru/images/publications/2018/7/economicsmanagement/Sinelnikova_Chernyavsky.pdf) (дата звернення: 10.09.2021).
4. Терещенко О. Фінансова діяльність суб'єкта господарювання: навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с.
5. Мищенко Е.С. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция). URL: <https://zzapomni.com/tgtu-tambov/mischenko-organizacionnye-struktury-2011-13369> (дата звернення: 11.09.2021).
6. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 91-95.
7. Георгіаді Н.Г., Вільгуцька Р.Б., Когут У.І. Застосування підприємствами принципів побудови організаційних структур управління. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/5.pdf) (дата звернення: 01.10.2021).
8. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємств. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1 (3). Том 2. С. 245-252.
9. Продіус І.П., Приступа М.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3-4. С. 17-22.
10. Зайченко К.С. Методи і моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 135-140.

### References:

1. Perminova S.A. (2018) Optymizatsiya orhanizatsiyanoi struktury v konteksti upravlinnya zovnishn'oekonomichnoy diyal'nisty pidpryyemstva, *Molodyy vchenyy*, no. 4 (56), pp 831-835 [in Ukrainian].
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
3. Synel'nykova E.A., Chernyavskyy M.D. Yspol'zovanye sovremennykh tekhnolohyy v protsessakh optymyzatsyy orhanyzatsyonnoy struktury upravlenyya predpryyatyem. URL: [http://vectoreconomy.ru/images/publications/2018/7/economicsmanagement/Sinelnikova\\_Chernyavsky.pdf](http://vectoreconomy.ru/images/publications/2018/7/economicsmanagement/Sinelnikova_Chernyavsky.pdf) [in Russian].
4. Tereshchenko O. (2003) Finansova diyal'nist' sub'yekta hospodaryuvannya: navch. posibn. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
5. Myshchenko E.S. Orhanyzatsyonnye struktury upravlenyya (sovremennoe sostoyanye y evolyutsyya). URL: <https://zzapomni.com/tgtu-tambov/mischenko-organizacionnye-struktury-2011-13369> [in Russian].
6. Babych D.V., Proskurina T.V., Makoviy D.D. (2018) Udokonalennya orhanizatsiyanoi struktury upravlinnya yak vazhlyvyy mekhanizm upravlinnya suchasnym pidpryyemstvom. *Infrastruktura rynku*, no. 24. pp. 91-95 [in Ukrainian].
7. Heorhiadi N.H., Vil'huts'ka R.B., Kohut U.I. Zastosuvannya pidpryyemstvamy pryntsyviv pobudovy orhanizatsiynykh struktur upravlinnya. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/5.pdf) [in Ukrainian].
8. Petrenko S.A. (2010) Porivnyal'nyy analiz modeley orhanizatsiynykh struktur pidpryyemstv. *Byuleten' Mizhnarodnoho Nobelivs'koho ekonomichnoho forumu*, no. 1 (3), pp. 245-252 [in Ukrainian].
9. Prodius I.P., Pristupa M.P. (2012) Udokonalennya orhanizatsiyanoi struktury upravlinnya promyslovoho pidpryyemstva. *Ekonomika: realiyi chasu*, no. 3-4, pp. 17-22 [in Ukrainian].
10. Zaychenko K.S. (2019) Metody i modeli formuvannya orhanizatsiyanoi struktury innovatsiyno-aktyvnoho maloho pidpryyemstva: sutnist' ta praktychne znachennya. *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 35-140 [in Ukrainian].

*DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-10>*