

## ТЕНДЕНЦІІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

**Корсуненко Іван Григорович**

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

За умов глибокої динаміки зовнішніх впливів і внутрішніх перетворень у діяльності підприємств, а також з огляду на потребу оптимізації витрат, підходи до формування управлінських структур істотно змінюються. Раціональне переосмислення організаційної побудови на основі наукових підходів стає необхідною передумовою досягнення стратегічних пріоритетів розвитку, забезпечення узгодженості управлінських дій, належної координації бізнес-процесів і ефективного контролю за використанням ресурсного потенціалу.

В умовах посилення ринкових трансформацій для українських підприємств особливо актуальним стає питання побудови дієвої системи управління, дослідження взаємозв'язків між структурними компонентами а також ідентифікація чинників, від яких залежить рівень ефективності функціонування. У цій системі ключову роль відіграє саме організаційна побудова, оскільки логіка та виваженість її проектування істотно впливають на загальну результативність діяльності підприємства.

У наукових дослідженнях, присвячених формуванню системи менеджменту [1], недостатньо уваги приділяється розкриттю змісту та характеру взаємодії її окремих складових, а також визначенню місця і ролі організаційної структури управління в загальній системі управління підприємством. У зв'язку з цим постає потреба у поглибленому вивченні взаємозв'язків між елементами системи менеджменту та обґрунтуванні значення організаційної структури управління у процесі її функціонування.

Менеджмент підприємства доцільно трактувати як цілісну конфігурацію взаємозалежних елементів, узгоджена співпраця яких створює передумови для стабільної роботи організації та реалізацію поставлених орієнтирів. У науковому дискурсі помітне місце посідають дослідження, присвячені становленню, удосконаленню й еволюції подібних управлінських систем [3; 4].

На функціонування організації одночасно впливає сукупність економічних, політичних, соціальних та інших детермінант, які пронизують її внутрішні елементи й взаємозв'язки, визначаючи логіку їх роботи. Серед вирішальних передумов формування належної організаційної побудови варто назвати особливості виду діяльності, розмір підприємства та інтенсивність змін у зовнішньому середовищі. За

таких умов особливої ваги набуває завдання конструювання управлінської структури та її оперативного оновлення відповідно до трансформацій, що відбуваються в компанії під впливом зовнішніх факторів. Відтак доцільним є звернення до аналізу актуальних напрямів еволюції організаційних структур у сучасних умовах, які описані нижче [2].

**1. Збільшення масштабів діяльності.** За умов стабільних виробничих процесів і налагодженого збуту тривале зростання підприємства зумовлює потребу у відповідному розширенні його діяльності. Невеликі коригування організаційної побудови можуть певний час компенсувати ці зміни, однак за збереження незмінної базової структури це поступово призводить до зниження результативності функціонування підприємства.

**2. Підвищення багатопрофільності діяльності.** Збільшення номенклатури товарів чи сервісів, а також опанування нових сегментів ринку, а також упровадження додаткових виробничих процесів суттєво ускладнюють організацію діяльності підприємства та можуть зумовлювати необхідність структурних змін в його управлінській побудові.

**3. Об'єднання суб'єктів господарювання.** Злиття або інтеграція кількох підприємств неминує спричиняє коригування організаційної структури управління. Виникають питання дублювання функцій, надлишкової чисельності персоналу, неузгодженості у розподілі повноважень і відповідальності, що потребує оперативного врегулювання та зумовлює необхідність суттєвих структурних змін.

**4. Зміни у технологіях управління.** Досягнення науки у сфері управління дедалі відчутніше впливають на побудову організаційних структур і характер управлінських процесів, зокрема завдяки впровадженню сучасних методів обробки інформації. Це призводить до появи нових управлінських ролей, трансформації процедур ухвалення рішень і загального переосмислення підходів до організації управління. У низці галузей, зокрема у виробництві масової продукції та фінансовому секторі, розвиток управлінських технологій став чинником кардинальних змін організаційної побудови підприємств.

**5. Вплив технологій виробничих процесів.** Активний розвиток галузевих досліджень, розширення мережі наукових установ, широке впровадження проєктного підходу в управлінні та зростання поширеності матричних структур свідчать про посилення ролі точних наук у формуванні організаційної побудови промислових підприємств.

**6. Зовнішнє економічне середовище.** Більшість суб'єктів господарювання провадить свою діяльність у середовищі безперервних економічних коливань. Окремі з цих трансформацій виникають несподівано й можуть істотно ускладнювати стабільну роботу організації.

Інші зміни відбуваються поступово, але мають глибший і довготривалий вплив, змушуючи підприємства переорієнтовувати свою діяльність, що, своєю чергою, потребує формування нової організаційної структури управління.

Кожен із наведених чинників зумовлює трансформації організаційної побудови та може свідчити про потребу перегляду базової стратегії підприємства. Нездатність забезпечити стійке та результативне функціонування найчастіше пов'язана з такими причинами:

- ухвалення стратегічно необґрунтованих рішень;
- прагнення зберігати масштаби діяльності, які вже не відповідають принципам економічної доцільності;
- труднощі з освоєнням нових видів продукції або виробництво товарів, що не знаходять належного попиту;
- відсутність можливостей диверсифікації виробництва у підприємств, орієнтованих на один ринок збуту.

Перерозподіл завдань, повноважень і відповідальності, а також оптимізація інформаційних потоків сприяють підвищенню результативності діяльності організації за рахунок зростання продуктивності, стримування витрат і підвищення прибутковості. Удосконалення організаційних форм нерідко стає підґрунтям для формування нових, більш обґрунтованих стратегічних рішень.

На багатьох великих підприємствах можна спостерігати ситуації, коли реалізації ретельно продуманих стратегічних планів перешкоджає недосконала організаційна структура, що уповільнює виконання завдань або зміщує акценти на другорядні питання.

Непростим, однак обов'язковим етапом організаційного дослідження виступає визначення можливостей кадрового потенціалу підприємства. У межах такого аналізу увага зосереджується на базових управлінських процесах – плануванні, алокації ресурсів та поточному контролі щоб з'ясувати, якою мірою вони забезпечують виконання завдань, досягнення поставлених цілей і реалізацію стратегічних ініціатив.

Поєднання внутрішнього організаційного аналізу з оцінкою впливу зовнішнього середовища створює значний обсяг даних, що потребують впорядкування й інтерпретації для ухвалення виваженого рішення щодо доцільної моделі організаційної побудови, чим фактично і завершується аналітична стадія.

Вироблення такого рішення є складним і значною мірою спирається на практичний досвід. У великих компаніях організаційні конструкції ускладнюються під впливом численних трансформацій, які відбуваються протягом їх еволюції. Інтенсивність цих змін зумовлює актуальність не пошуку сталої структури, а формування гнучких, тимчасових управлінських конфігурацій, що відповідають конкретному етапу розвитку підприємства. Унаслідок цього формально зафіксовані схеми та

регламенти дедалі менше відображають фактичну систему управління, яка функціонує в реальних умовах.

### **Список використаних джерел:**

1. Бондаренко С. М. Використання інструментів менеджменту якості у практичній діяльності підприємств. Видавничий дім «Гельветика». 2019. С. 76–79.
2. Голей Ю.М. Сучасні аспекти організаційного моделювання: світові тенденції та національний досвід України. *Економіка: реалії часу*. 2025. № 1 (77). С. 80–91.
3. Зайченко К. С., Реклізон Ю. І. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 365–370.
4. Рибалко О. М. Трансформація організаційних структур управління автотранспортного підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. №1 (5). С. 49–52.