

## СИТУАЦІЙНІ ЧИННИКИ ТА ОЗНАКИ ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР МЕНЕДЖМЕНТУ

*Досліджено теоретичні проектування організаційних змін структур управління. Проведено оцінку стану діяльності ТОВ «Пома». Обґрунтовано напрями організаційних змін із огляду на перехід на співпрацю з юридичними та фізичними особами, скорочення обсягів діяльності.*

*Удосконалено методичний підхід до ситуаційних чинників формування організаційних структур (технології, середовище, розмір товариства, стратегічний вибір товариства) і їхніх основних ознак: комплексність, діапазон управління (охоплення контролем, норма керуваності), структуризація (департаменталізація), повноваження, формалізація. Зроблено відповідні висновки та внесені пропозиції щодо поліпшення системи менеджменту товариства.*

**Ключові слова:** організаційна структура управління, менеджмент змін, менеджмент, стимулювання.

**Постановка проблеми.** На основі ситуаційного підходу в менеджменті обґрунтовано необхідність побудови управлінських і виконавчих підсистем товариства з врахуванням впливу чинників. Врахування ситуаційних чинників при побудові організаційної структури товариства пов'язано з:

I. Швидкими темпами зміни зовнішнього середовища функціонування товариства: політичної та нестабільної загрози функціонування, конкурентного середовища на ринку; характеру споживання; постачання, пов'язані зі зміною вимог до якості сировини, її ціни, умов постачання; відносин із засобами масової інформації та із громадськими організаціями; відносин з державними установами; на ринку праці; у відносинах з фінансовими та ІТ установами.

II. Зміни внутрішнього середовища, не пов'язані зі змістом організаційних рішень: ріст професіоналізму працівників і, як наслідок, вимога делегування їм більше організаційних повноважень; ріст вимог працівників до умов праці, зарплати, змісту корпоративної культури; зміна неформальних відносин в організації, що може і позитивно, і негативно вплинути на результати діяльності товариства.

**Стан дослідження.** Проблематику змін та поліпшення оргструктур досліджували Б. М. Герасимов, І. В. Жалінська, О. Є. Кузьмін, Т. С. Овчаренко, Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, Ф. І. Хміль [1–5],

а також в іноземній економічній літературі автори: С. Berry, М. Gort, В. Гагарський, Б. Мильнер [6; 7].

Актуальність розгляду обраної теми обумовлена: необхідністю вкладання діяльності одного товариства чи групи товариств у межі певної внутрішньої чи договірної структури; зміною умов функціонування товариств і необхідністю формування нових структур, в межах яких відбувалися б усі організаційні процеси; необхідністю врахування переорієнтації структури товариства від забезпечення успішного протікання внутрішньоорганізаційних процесів, до налагодження ефективних взаємозв'язків із різними агентами ринку (споживачами, постачальниками, дистриб'юторами, конкурентами).

**Метою** статті є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури досліджуваного об'єкта. Для досягнення вказаної мети необхідно здійснити низку завдань: виявити і розкрити суть основних структуроутворювальних елементів організації і ситуаційних чинників; оцінити структурні елементи ТОВ «Пома», ситуаційні чинники впливу на формування його організаційної структури, її форму; запропонувати ТОВ «Пома» вдосконалену форму його структури, шляхом мінімізації впливу на товариство виявлених проблем.

**Виклад основних положень.** Товариство з обмеженою відповідальністю «Пома» створене 2008 року з метою торгівлі швейним обладнанням, здійснення розробки, організування виробництва, реалізації швейних виробів. Нами проаналізовано вплив наступних ситуаційних чинників на побудову організаційної структури: технології, середовища, життєвого циклу існування товариства, його розміру, стратегічного вибору товариства в умовах політичної та економічної кризи.

Насамперед визначимо вплив технології на побудову організаційної структури ТОВ «Пома». Технологія – сукупність послідовних, паралельних у просторі та часі робіт, результатом сукупного застосування яких є продукт. ТОВ «Пома» не займається самостійною виробничою діяльністю останні шість років, результатом його діяльності є управлінський вплив, що за допомогою системи договорів з іншими юридичними та фізичними особами перетворюється на кінцевий продукт. Спробуємо послідовно описати технологію управлінської діяльності ТОВ «Пома» і сукупність договорів на основі яких вона набуває фізичних якостей. Розробка групою дизайнерів колекцій одягу (на основі договорів найму групи дизайнерів, що укладає ТОВ «Пома» в особі його креативного директора). Перевірка розробок на їх придатність для практичного використання споживачами, що здійснюється експериментальною лабораторією ТОВ «Пома». Купівля тканин для

виробництва одягу (здійснюється на основі договорів купівлі-продажу між ТОВ «Пома» в особі начальника виробництва й іноземними виробниками, продавцями тканин). Пошиття моделей одягу (реалізується на основі договору підяду на виробництво між ТОВ «Пома» в особі начальника виробництва і виробниками одягу). Продаж одягу (на основі договорів консигнації на продаж продукції і договору комерційної концесії (франчайзингу), що укладаються між ТОВ «Пома» в особі начальника відділу маркетингу й іншими юридичними особами, що виконують функції реалізаторів). Купівля швейного обладнання (на основі договорів купівлі-продажу між ТОВ «Пома» і гуртовими продавцями швейного обладнання).

Під рутинністю технології ТОВ «Пома» потрібно розуміти частоту повторюваності виконання однакових робіт виконавчим персоналом і рівень запрограмованості дій управлінського персоналу у внутрішньоорганізаційних документах. Отже, що більша частота повторюваності однотипних робіт виконавчим персоналом, і вищий рівень запрограмованості усіх можливих управлінських ситуацій керуючого персоналу, то вищий рівень рутинності технології ТОВ «Пома». З'ясуємо рівень рутинності технології ТОВ «Пома» через опис рівня рутинності виконання операцій у різних відділах ТОВ «Пома». Рутинність технології у відділі розробок моделей одягу є низькою. Майже відсутні формальні приписи в діяльності. В основі дизайнерської активності є творчий пошук майстра, який не можливо регламентувати на організаційному рівні. Формальні обмеження лише стосуються: 1) термінів початку і завершення розробки моделей одягу; цінкові обмеження при виборі тканин; 3) орієнтації на відповідний сегмент споживачів.

Наслідком низької рутинності технології в цьому відділі є такі вимоги до організаційної структури: низька формалізованість, децентралізація, горизонтальність організаційної структури, обмежена кількість рівнів ієрархії, низький рівень спеціалізації. Отже, рівень рутинності технології цього відділу вимагає адаптивної форми організаційної структури [1, с. 73]. Основне функціональне завдання відділу розвитку – це пошук партнерів для створення нових ФОП-замовників і організація їх діяльності. Цей відділ має справу не стільки з внутрішньоорганізаційним оточенням, скільки зі зовнішнім середовищем. Оскільки зовнішнє середовище організації є динамічне, то для цього відділу характерний середній, а не низький рівень рутинності технологій, що вимагає таких характеристик структури: середній рівень формалізації діяльності; помірна децентралізація при прийнятті управлінських рішень; обмежена кількість рівнів ієрархії; середній рівень спеціалізації діяльності.

Технологія впливає на рівні рутинності нижче середнього рівня рутинності технологій, які мають зовнішньо орієнтовані відділи (маркетингу, розробки моделей одягу, постачання, виробництва, розвитку), а внутрішньо орієнтовані відділи (складське господарство, бухгалтерія, експериментальна лабораторія) – рівень рутинності технологій вище середнього. Визначимо рівень рутинності технологій у ТОВ «Пома». Для цього необхідно застосувати систему ваг для відділів, яка вказує на значущість внеску рівня рутинності технології кожного відділу в загальний рівень рутинності технологій ТОВ «Пома». У випадку однакового внеску кожного відділу в загальний показник рутинності технології ТОВ «Пома», вагомість кожного відділу загалом становила б – 0,125.

На основі експертного опитування трьох працівників ТОВ «Пома» отримано таку систему вагомості: відділ маркетингу – 0,2 у загальному результаті; відділ розвитку – 0,25; відділ постачання – 0,1; відділ розробки моделей одягу – 0,2; відділ виробництва – 0,1; експериментальна лабораторія – 0,08; бухгалтерія – 0,04; складське господарство – 0,03.

Рівень рутинності технології маркетингового відділу – нижчий середнього. Це пов'язано зі зовнішньою орієнтацією діяльності відділу. Середовище функціонування бізнесу – гнучке, динамічне, а це диктує відповідні вимоги до технології, що застосовується у відділі. Ця технологія вимагає таких самих характеристик організаційної структури, як і технологія відділу розробки моделей одягу. Рівень рутинності технології відділу постачання – середній. Відділ орієнтований на пошук, купівлю необхідних тканин у різних країнах світу. Загальний динамізм зовнішнього середовища функціонування бізнесу вимагає саме такого рівня рутинності технології, що накладає відповідні вимоги на організаційну структуру ТОВ «Пома».

На базі системи ваг внеску рівня рутинності технології кожного відділу ТОВ «Пома» знайдемо загальний рівень рутинності технологій.

$$PPT_3 = \sum PPT_{kv} * BK_{Vuzr} \quad (1)$$

де  $PPT_3$  – загальний рівень рутинності технологій;  $PPT_{kv}$  – рівень рутинності технологій кожного відділу;  $BK_{Vuzr}$  – вагу кожного відділу в загальному результаті [4].

На основі цієї формули знайдемо загальний рівень рутинності технологій ТОВ «Пома».

$$PPT_3 = 0,04 * 7 + 0,03 * 7 + 0,08 * 6 + 0,1 * 4 + 0,1 * 4 + 0,2 * 2 + 0,25 * 4 + 0,2 * 3 = 0,28 + 0,21 + 0,48 + 0,4 + 0,4 + 0,4 + 1 + 0,6 = 3,77$$

За результатами розрахунків для ТОВ «Пома» характерний нижче середнього рівень рутинності технологій. Це вимагає таких ознак організаційної структури: 1. Помірного рівня формалізації організаційної діяльності. 2. Не більше двох рівнів управлінської ієрархії. 3. Середнього рівня децентралізації при прийнятті управлінських рішень. 4. Більшого тяжіння до формування горизонтальних, аніж до вертикальних організаційних структур. 5. Середнього рівня спеціалізації діяльності.

Середовище функціонування ТОВ «Пома» впливає на побудову організаційної структури через дві його ознаки [6, с. 103]: 1. Рівень змінності середовища в часі вимірюється через визначення частоти змін в оточенні товариства, а саме: конкурентному; споживчому; ресурсному; законодавчому середовищі; 2. Ступінь складності середовища.

Що частіші зміни у цих середовищах, то динамічніше середовище функціонування товариства, а отже і менший можливий часовий горизонт прогнозування його діяльності. Визначимо рівень змінності середовища ТОВ «Пома» через ідентифікацію рівня змінності середовища з яким має справу кожен відділ. Відділ маркетингу діє в споживчому та конкурентному середовищах. Конкурентне середовище зазнає змін із огляду на: появу нових конкурентів; посилення (послаблення) позиції на ринку конкурентів; вихід з ринку окремих конкурентів; зміну характеру конкуренції.

Споживче середовище зазнає змін через зміну: смаків, уподобань, пріоритетів споживачів; вимог споживачів до товару; конкурентного середовища. Як бачимо відділ маркетингу діє в змішаному середовищі, що впливає на організаційну структуру ТОВ «Пома». Відділ постачання діє в середовищі ресурсного забезпечення діяльності, а саме постачання тканин для виробництва одягу.

Змінність середовища функціонування відділу пов'язана зі змінами: постачальників; вимог до постачальників; умов, цін постачання. Відділ розвитку діє в середовищі пошуку нових партнерів для бізнесу і середовищі організації діяльності нових ФОП-замовників мережі. Змінність середовища функціонування відділу пов'язана зі змінами вимог партнерів до умов договірної співпраці; зміною позицій на нестабільному ринку. Отже, середовище діяльності цього відділу також динамічне. Виробничий відділ діє в середовищі організації виробництва одягу ТОВ «Пома» на основі договорів із товариствами легкої промисловості України. Середовище функціонування відділу змінюється через зміну вимог ТОВ «Пома» до якості готових виробів та зміну вимог до виробників готового одягу. На основі вищенаведених даних можна стверджувати, що ТОВ «Пома» діє в динамічних, гнучких умовах.

Другою характеристикою середовища, що впливає на побудову організаційної структури є його складність. Ступінь складності середовища залежить від:

1. Міри непрогнозованості середовища (що більша частота стикування з непередбачуваними ситуаціями, то вищий ступінь складності середовища).

2. Рівня вимогливості споживачів до товару (що вимогливіші споживачі, то складніше споживче середовище функціонування товариства).

3. Рівня вимогливості фінансових установ, держави до організації взаємовідносин із ними.

4. Складності конкурентного середовища товариства.

Для кожного відділу ТОВ «Пома» характерний власний рівень складності середовища функціонування. Найвищий рівень складності середовища притаманний відділу маркетингу, найнижчий рівень складності середовища – бухгалтерії, складському господарству.

Характер середовища існування висуває такі вимоги до побудови структури [3, с. 103]: вищий ступінь децентралізації у відділах, з більшою складністю, змінністю середовища функціонування; більша централізація, формалізація у відділах з простим, стабільним середовищем функціонування; більша кількість відділів в організаціях зі складним середовищем існування; що складніше, змінне середовище, то ширший спектр розмаїтих реакцій організації на зміну в зовнішньому середовищі; зі зростанням невизначеності оточення в якому здійснює свою діяльність організація, посилюється важливість інтеграції і координації, як засобу забезпечення належного рівня єдності товариства; потреба командної роботи в умовах невизначеності середовища зростає; наслідком складності, динамічності середовища є зростання важливості стратегічного планування в організації, необхідності зосередження уваги вищого керівництва саме на цій діяльності, а не оперативному керівництві.

Враховуючи основні характеристики середовища функціонування ТОВ «Пома», можна стверджувати, що найменш формалізованим, централізованим, найбільш адаптивним, гнучким стосовно зовнішнього має бути відділ маркетингу і постачання. Високо формалізованими, стабільними мають бути бухгалтерія, складське господарство й експериментальна лабораторія.

Дослідимо життєвий цикл існування ТОВ «Пома». Відомо, що на кожному етапі життєвого циклу товариства організаційна структура має різний вигляд і володіє відмінними ознаками. Розглянемо еволюцію організаційної структури ТОВ «Пома» відповідно до етапів життєвого циклу.

**Зміна організаційної структури ТОВ «Пома» і життєвий цикл**

Етап життєвого циклу	Підетап життєвого циклу	Характеристика організаційної структури
Створення	–	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність лише окремих посад;</li> <li>– відсутність відділів;</li> <li>– наявність одного ієрархічного рівня (генеральний директор) управління;</li> <li>– високий ступінь міжпосадової інтеграції, організаційної координації;</li> <li>– командна робота;</li> <li>– відсутність чіткого розподілу між посадами, обов'язками і відповідальністю.</li> </ul>
Розвиток	Раннього розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поява додаткових посад в організації;</li> <li>– початки формування відділів в організації;</li> <li>– через обмежені можливості горизонтального спілкування зі збільшенням кількості посад, необхідність чіткого розподілу обов'язків і відповідальності через систему посадових інструкцій працівників;</li> <li>– формування другого рівня управлінської ієрархії (керівники відділів);</li> <li>– зміна акценту від командної до міжвіддільної роботи;</li> </ul>
Розвиток	Наступного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поява додаткових відділів (відділу маркетингу, експериментальної лабораторії, додаткових посад);</li> <li>– створення надійної системи підпорядкування в організації;</li> <li>– перехід до проект-менеджменту, як засобу виконання тимчасових замовлень на виготовлення спеціального одягу;</li> <li>– поглиблення горизонтального поділу праці;</li> <li>– децентралізація прийняття рішень, як спосіб зменшення навантаження на керівника першого рівня.</li> </ul>

На етапі життєвого циклу ТОВ «Пома» «Створення» було закладено початки формування її організаційної структури, а саме умовно розділено обов'язки між працівниками, організовано командну роботу під керівництвом генерального директора.

На наступному етапі життєвого циклу ТОВ «Пома» «Розвиток» виникла необхідність чіткого розмежування обов'язків і повноважень між працівниками і відділами, тому розроблені посадові інструкції для працівників товариства та штабні розписи для відділів. Формалізація знизила рівень внутрішньоорганізаційного хаосу при розподілі функціональних обов'язків. Для ТОВ «Пома» також характерно застосування засобів проект-менеджменту в додаткових сферах діяльності (розробка спецодягу). Нині ТОВ «Пома» знаходиться на етапі життєвого циклу «Розвиток», для якого характерна зміна цілей, глибша спеціалізація та диверсифікація сфер діяльності. Зі зміною стратегічних орієнтирів існування ТОВ «Пома» змінюватиметься і його організаційна структура.

Проаналізуємо розміри ТОВ «Пома». Відомо, що зі зміною розміру товариства (кількості працівників, що зайняті на товаристві) видозмінюються основні ознаки організаційної структури [2, с. 220]. ТОВ «Пома» було малим торговим товариством, а далі – середнім товариством. Прослідкуємо зміну організаційної структури ТОВ «Пома» зі зміною його розмірів.

Розглянемо зазначені характеристики детальніше.

*Низький рівень спеціалізації робіт пов'язаний з наявністю обмеженої кількості працівників в організації, як наслідок, кожен працівник виконує невелику кількість розмаїтих робіт, ніж би здійснював за умови наявності більшої кількості працівників і глибшого горизонтального поділу праці.*

При відсутності відділів в організації і наявності кількох працівників, один ієрархічний управлінський рівень є достатнім для здійснення повноцінного менеджменту в організації. Оскільки керівник ТОВ «Пома» управляв не великою кількістю працівників і малі організації мають обмежений діапазон завдань, то він може самостійно приймати усі рішення.

*Потреби у формалізації* не має через те, що розподіл завдань в організації вирішується шляхом налагодження ефективних горизонтальних взаємозв'язків і отримання вказівок від керівника товариства, що не можливо в умовах великого товариства. Оскільки існував лише один рівень управлінської ієрархії, працівники перебувають на одному горизонтальному організаційному рівні, то кількість усіх можливих взаємозв'язків між працівниками більша, ніж загальна кількість конта-



ктів між працівниками і керівником, тому горизонтальні зв'язки переважали над вертикальними. Низький рівень формалізації організаційної діяльності, плоска організаційна структура, пріоритет горизонтальних над вертикальними взаємозв'язками сприяють гнучкості, адаптивності організації до зовнішніх, внутрішніх змін.

Основні характеристики організаційної структури ТОВ «Пома»:

1. Середній рівень спеціалізації робіт.
2. Два вертикальні рівні управлінської ієрархії.
3. Глибший географічний поділ праці.
4. Вищий рівень децентралізації управлінських рішень.
5. Середній рівень формалізації управлінської та виконавчої праці.

праці.

6. Помірні адаптивні характеристики організаційної структури.

Ці характеристики необхідно розглянути детальніше. Збільшення кількості працівників в організації і необхідність розподілу їх між відділами підвищує спеціалізацію робіт в організації. Розширення масштабів діяльності вимагало наявності в організації більшої кількості працівників із однієї функціональної сфери та об'єднання їх у відділи під керівництвом функціонального менеджера.

Сукупність усіх функціональних керівників сформувало другий рівень управлінської ієрархії. Зі збільшенням загальної кількості ФОП-замовників географічний поділ праці поглиблювався. Потреба в децентралізації виникла через неможливість вищого керівництва самостійно вирішувати проблеми середнього розміру. Частина повноважень з управління організацією делеговано керівникам нижчого рівня.

Формалізація ТОВ «Пома» застосовується як засіб визначення основних сфер і напрямів діяльності посадових осіб і відділів, а не як спосіб деталізації виконання ними їх функціональних обов'язків. Застосування окремих структурних засобів, забезпечення внутрішньої ефективності організації знижує адаптивні характеристики. Отже, ми розглянули вплив розміру ТОВ «Пома» на його організаційну структуру. Розглянемо, як вплинув вибір однієї зі загальних, загально конкурентних стратегій [6, с. 127] на вигляд організаційної структури.

Стратегія спорідненої диференціації призводить до зростання значення діяльності проектних груп у межах ТОВ «Пома», за допомогою яких здійснюється диверсифікація. Стратегія зростання на основі виходу на міжнародні ринки приведе до перетворення організаційної структури на дивізіональну за територіальним принципом розмежування діяльності. Крім цього, ТОВ «Пома» керується у своїй діяльності конкурентною стратегією фокусування, яка означає [7, с. 36]: орієнтація на специфічний сегмент споживачів (активну, амбітну особу ві-

ком від 18 до 55 років); зосередження на кращому задоволенні запитів споживачів на цьому сегменті ринку, ніж конкуренти; забезпечення досягнення нижчих цін на сегменті ринку, що обслуговується.

У результаті аналізу й оцінки внутрішньої організаційної структури ТОВ «Пома» у другому розділі диплому виявлено такі її недоліки: надмірний діапазон управління керівника вищого рівня (генерального директора); неправильне підпорядкування керівників проєктів; надмірна кількість відділів (надлишкова горизонтальна диференціація робіт).

Спочатку запропонуємо відокремлені від інших проблем варіанти вирішення кожної проблеми, а потім розглянемо комплексний спосіб вирішення усіх проблем. Такий недолік внутрішньої організаційної структури ТОВ «Пома», як надмірний діапазон управління генерального директора (8 функціональних керівників і 3 працівники обслуговуючого персоналу товариства) можна виправити так: ввести посаду віце-директора. Вивести частину відділів із підпорядкування генерального директора, що не мають безпосереднього відношення до завдань, які він виконує.

Віце-директор – керівник вищого управлінського рівня, що підзвітний генеральному директору і виконує функції міжвіддільного координатора в організації, чи керівника продуктової, регіонально чи функціонально стратегічної одиниці товариства. Оскільки для ТОВ «Пома» не властива продуктова диверсифікація виробництва, а функцію реалізації виконують сторонні організації на договірній основі, то віце-директор може виконувати функції міжвіддільного координатора чи керівника функціональної стратегічної бізнес одиниці. Оскільки введення посади віце-директора, що виконує функції міжвіддільного координатора в організації, не вирішує проблему надмірного діапазону управління керівника вищого рівня, то доцільно ввести посаду віце-директора – керівника функціональної одиниці.

За ознакою «вхід–переробка–вихід» складається з трьох функціональних стратегічних бізнес одиниць:

1. Забезпечення діяльності, включає відділи постачання, відділ розробок моделей одягу, відділ розвитку, експериментальну лабораторію.

2. Виробнича діяльність (виробничий відділ).

3. Маркетингова діяльність (маркетинговий відділ).

Оскільки функціональна стратегічна бізнес одиниця ТОВ «Пома» – «забезпечення» включає найбільшу кількість відділів, то віце-президент має стати саме її керівником. Нова організаційна структура управління виглядатиме так (рис. 1).



Рис. 1. Удосконалена внутрішня організаційна структура ТОВ «Пома»

Цей спосіб подолання негативних наслідків надмірного діапазону управління керівника вищого рівня має свої сильні та слабкі сторони.

*Слабкі:* необхідність збільшення кількості адміністративного персоналу товариства; втрата безпосереднього зв'язку генерального директора з відділами, що очолює віце-директор.

*Сильні:* посилення рівня інтеграції між відділами, бізнес одиницю, очолювану віце-директором; зменшення адміністративного навантаження на генерального директора.

Іншим способом вирішення проблеми надмірного діапазону управління генерального директора є виведення частини відділів із безпосереднього підпорядкування генерального директора. Від безпосереднього підпорядкування генеральному директору потрібно вивести: складське господарство, відділ розвитку, експериментальну лабораторію.

Оскільки складське господарство виконує допоміжну функцію у ТОВ «Пома» з обслуговування діяльності виробничого відділу та відділу постачання, то доцільно підпорядкувати його цим відділам. Для уникнення ускладнень, пов'язаних із порушенням класичного управлінського принципу єдності управління, накладаємо обмеження на підпорядкування керівника складського господарства керівникам виробничого відділу й відділу постачання: керівник складського господарства підпорядковується керівнику відділу постачання лише в тих питаннях, що стосуються транспортування і зберігання тканин на складах; керівник складського господарства підпорядковується керівнику виробничого відділу лише в питаннях транспортування і зберігання товару.

Оскільки основне функціональне спрямування експериментальної лабораторії зводиться до перевірки можливості та доцільності виробництва окремих моделей одягу, запропонованих дизайнерами, то цей відділ виконує допоміжні, стосовно виробничого відділу, функції. Тому доцільно підпорядкувати експериментальну лабораторію керівнику виробничого відділу ТОВ «Пома».

Відділ розвитку доцільно підпорядкувати відділу маркетингу, бо результати роботи першого впливають на масштаби діяльності другого (варіант 2). Цей спосіб вирішення проблеми надмірного діапазону управління керівника вищого рівня має переваги та недоліки.

Переваги: вищий ступінь інтеграції (через підпорядкування) відділів, що взаємодоповнюють один одного; підпорядкування генеральному директору лише основних відділів ТОВ «Пома».

Недоліки: збільшення адміністративного навантаження на керівників базових відділів; поява додаткового вертикального управлінського рівня в організації.

Наступною проблемою ТОВ «Пома» є неправильне підпорядкування керівників проектів в організаційній структурі товариства, а саме підпорядкування керівнику відділу маркетингу. Це створює проблеми, пов'язані з недостатністю: адміністративної влади в керівника відділу маркетингу у разі виникнення труднощів при співпраці з керівниками інших відділів; знань і кваліфікації керівника відділу маркетингу з різних функціональних напрямів діяльності товариства, що ускладнює оцінку ним можливих результатів реалізації конкретного проекту.

Для уникнення цих проблем потрібно, щоб менеджери проектів підпорядковувалися не керівнику відділу маркетингу, а генеральному директору. Схема запропонованого підпорядкування проектів генеральному директору ТОВ «Пома» (рис. 2).

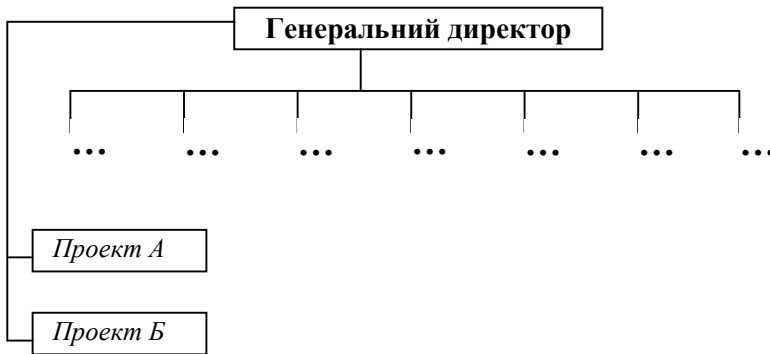


Рис. 2. Схема запропонованого підпорядкування проектів генеральному директору (варіант 3)

Наступною проблемою є надмірна кількість відділів, що формують його організаційну структуру (надлишкова горизонтальна диференціація товариства). Цей недолік організаційної структури товариства можна виправити так: підвищити рівень міжвіддільної інтеграції шляхом введення посади міжвіддільного інтегратора; здійснити об'єднання деяких відділів товариства за певним попередньо встановленим критерієм.

Посаду міжвіддільного інтегратора доцільно ввести для таких відділів: виробничий відділ; експериментальна лабораторія. Ці два відділи пов'язані між собою процесом виробництва, що здійснюється в межах стабільної сітки товариств, центром якої є ТОВ «Пома». Або ж посаду міжвіддільного інтегратора доцільно ввести для: відділу постачання; відділу розробки моделей одягу. Вони пов'язані між собою управлінським процесом забезпечення діяльності стабільної сітки товариств, ядром якої є ТОВ «Пома».

Цей спосіб послаблення негативних наслідків надмірної горизонтальної диференціації діяльності має переваги та недоліки. Переваги: сприяє погодженості діяльності споріднених між собою відділів; зменшує негативні наслідки надмірної горизонтальної диференціації діяльності. Недоліки: збільшує витрати ТОВ «Пома» пов'язані з необхідністю утримання додаткового управлінського персоналу; «роздуття» апарату товариства.

Іншим менш витратним способом вирішення проблеми надмірної горизонтальної диференціації діяльності товариства є здійснення процесу об'єднання відділів за певним критерієм. Цим принципом

формування нових відділів є характер процесів, що відбуваються на товаристві, а саме: діяльність пов'язана з постачанням матеріалів, сировини (підсистема постачання товариства); процеси, пов'язані зі забезпеченням виробничої діяльності стабільної сітки товариств, у центрі якої є ТОВ «Пома» (підсистема здійснення виробничих процесів); діяльність зі сприяння реалізаційним процесом (підсистема забезпечення виконання збутових процесів).

На рис. 3 графічно відображено розподіл основних відділів, що є в складі ТОВ «Пома», між трьома підсистемами: постачання; забезпечення здійснення виробничих процесів; сприяння виконанню збутових процесів.

Запропонований принцип розподілу відділів між різними підсистемами товариства можна використати як критерій їх об'єднання.

Відділ розробок моделей одягу і відділ постачання доцільно об'єднати у відділ постачання. Очолити цей відділ має керівник старого відділу постачання, а керівник відділу розробок моделей одягу підпорядковуватися йому по управлінській вертикалі.

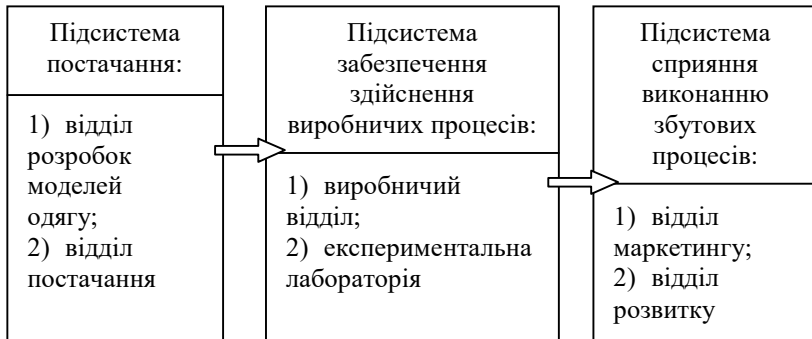


Рис. 3. Розподіл відділів між різними підсистемами товариства

Виробничий відділ і експериментальну лабораторію варто об'єднати у більш виробничий відділ товариства, який очолить керівник колишнього виробничого відділу, керівник експериментальної лабораторії підпорядковуватиметься йому по управлінській вертикалі.

Відділ маркетингу і відділ розвитку доцільно об'єднати у відділ маркетингу, який має очолити керівник колишнього відділу маркетингу, а керівника відділу розвитку понизити до рівня працівника або звільнити.

Модифікована організаційна структура (варіант 4) як вирішення проблеми з надмірною горизонтальною диференціацією діяльності має переваги і недоліки. Переваги: відсутність періодичних витрат, пов'язаних із введенням додаткових посад в організаційну структуру товариства; зменшення діапазону управління генерального директора, зменшення ризиків діяльності в умовах політичної та економічної нестабільності. Недоліки: необхідність формування додаткового ієрархічного управлінського рівня в окремих новоутворених відділах (у відділі постачання і виробничому відділі); можливість негативного впливу керівника відділу постачання на діяльність підпорядкованої йому групи дизайнерів. Враховуючи останній недолік запропонованого варіанту об'єднання, не варто об'єднувати відділ постачання і відділ розробок моделей одягу. Як бачимо, останній варіант реструктуризації організаційної структури одночасно зменшує негативний вплив двох проблем: надмірного діапазону управління генерального директора, надмірної горизонтальної диференціації діяльності ТОВ «Пома».

Поєднавши модифіковані організаційні структури за варіантами 1, 2, 3, отримаємо остаточний варіант удосконаленої внутрішньої організаційної структури ТОВ «Пома», схема якої зображена на рис. 4.



Рис. 4. Удосконалена внутрішня організаційна структура ТОВ «Пома» (остаточний варіант)

**Висновки.** Вибір конкурентної стратегії такою мірою впливає на організаційну структуру ТОВ «Пома»:

1. Через стратегічний акцент на унікальності товару, неможливість продажу великих партій товару на одній території, виникає потреба географічного розпорощення місць продажу товару.

2. Через зосередження на одному сегменті ринку виникає необхідність постійних досліджень змін цього ринку, тому існує пріоритет діяльності маркетингового відділу товариства.

3. Важливість діяльності відділу постачання ТОВ «Пома» через стратегічний акцент на забезпечені цінової доступності товару. Отже, ми прослідкували важливість впливу вибору стратегічного набору товариства на його структуру. Важливість дослідження впливу ситуаційних чинників на організаційну структуру є незаперечною.

Отож у дослідженні запропоновано:

1. Локальні способи виправлення окремих недоліків внутрішньої організаційної структури ТОВ «Пома».

2. Комплексний варіант вирішення негативного впливу ситуаційних чинників та усіх недоліків внутрішньої організаційної структури ТОВ «Пома».

Подальша діяльність ТОВ «Пома» потребує постійного моніторингу безпеки діяльності у зовнішньому середовищі та зворотних зв'язків згідно з укладеними угодами з юридичними та фізичними особами.

---

1. Герасимов Б. М. Проектирование организационных структур. К., 2010. 209 с.

2. Кузьмін О. С. Керівництво організацією. Львів: НУ «ЛПІ» Інтелект-Захід, 2008. 244 с.

3. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: електронний навч. посібник / З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 456 с. URL: <http://www.lvduvs.edu.ua/pidruchnyky-posibnyky>

4. Овчаренко Т. С. Розвиток бізнес корпорацій. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Trpe/2009\\_19/Zb19\\_45.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Trpe/2009_19/Zb19_45.pdf)

5. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посібник / Г. В. Осовська, О. Л. Фішук, І. В. Жалінська. К.: Кондор, 2011. 190 с.

6. Гагарский В. Оптимизация оргструктуры. *Управление компанией*. URL: <http://www.intalev.ru/>

7. Мильнер Б. З., Дикань Н. В., Борисенко І. І. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 2005. 336 с. Менеджмент: навч. посібник. К., 2008. 389 с.

### **Svatiuk O. R., Yaroshevich N. B., Svatiuk OI. R. Situational factors and signs of change in organizational structures of management**

*The article investigates the theoretical design of organizational changes in the management structure. The assessment of the organization of work of departments of LLC Poma is carried out.*

*The directions of organizational changes in connection with the transition to cooperation with legal entities and individuals, reducing the volume of activities.*



*In the article methodical approach to the situational factors of formation of organizational structures (technology, environment, size of the company, the strategic choice of the company) and their main characteristics: complexity, range management (coverage, control, the norm of manageability), structuring (departmentalization), authority, formalization.*

*Conclusions and suggestions are made:*

*1. Local ways of correcting certain shortcomings of the internal organizational structure of poma LLC.*

*2. A comprehensive solution to the negative impact of situational factors and all the shortcomings of the internal organizational structure of poma LLC.*

*Further activity of LLC Poma demands continuous monitoring of safety of activity in an external environment and feedbacks according to the signed contracts with legal and physical business entrepreneurs.*

**Key words:** *organizational structure, management, change management, situational factors.*

*Стаття надійшла 11 грудня 2018 р.*

УДК 336:368.914

**В. В. Скупейко,  
О. Б. Вознюк**

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ НАКОПИЧУВАЛЬНОЇ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ**

*Розглянуто сутність багаторівневої пенсійної системи, зокрема акцентовано на вступі в дію другого етапу пенсійної реформи, а саме накопичувальної системи загальнообов'язкового пенсійного страхування. Проведено аналіз запропонованої урядом реформи та надано висновки і пропозиції щодо усунення ризиків, які існують у Законі нині.*

**Ключові слова:** *пенсійна реформа, накопичувальна система, внески, відрахування, інвестиції, учасники, громадяни, проект, принципи, ризики.*

**Постановка проблеми.** В умовах діючого пенсійного законодавства з 28 млн працездатного населення України лише 15,3 млн платять внески до Пенсійного фонду. Значна частина цих платників до пенсійного віку не доживає [1].

З огляду на це, необхідність пенсійної реформи в Україні давно назріла через низку причин. В Україні діють приблизно 20 законодавчих актів, що регулюють пенсійні питання, деякими з них виділяється особлива привілейована група (чиновники різних рівнів, депутати