

Магістр 2 року навчання  
факультету економіки і права ХНЕУ

## ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Досліджено питання впливу організаційної структури на конкурентоспроможність підприємства. Розглянуто ознаки ефективної організаційної структури, її відповідність стратегії, обраній підприємством, правила формування організаційних структур на підприємстві, переваги й недоліки продуктової та регіональної дивізіональних структур на прикладі підприємств пивної галузі, була обрана найбільш доцільна організаційна структура з двох описаних для відповідної галузі.*

*Аннотация. Исследован вопрос влияния организационной структуры на конкурентоспособность предприятия. Рассмотрены признаки эффективной организационной структуры, ее соответствие стратегии, избранной предприятием, правила формирования организационных структур на предприятии, преимущества и недостатки продуктовой и региональной дивизиональных структур на примере предприятий пивной отрасли, была выбрана наиболее целесообразная организационная структура из двух описанных для соответствующей отрасли.*

*Annotation. This article examines the influence of organizational structure on the competitiveness of an enterprise. The signs of effective organizational structure, its compliance with the strategy chosen by an enterprise, the rules of the formation of organizational structures of the enterprises, the advantages and disadvantages of product and regional divisional structures on the example of beer industry are considered. The most expedient organizational structure of the two described for the corresponding field has been selected.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність, організаційна структура, ефективність, управління, системний підхід.*

У нинішніх умовах зовнішнє середовище економічних систем можна охарактеризувати як складне, непередбачуване, таке, що вимагає від систем управління підприємствами надвисокої гнучкості та адаптації до специфічних умов ринку. У таких умовах організаційна структура є найважливішим інструментом, що забезпечує оперативну реакцію підприємства на загрози й можливості зовнішнього та внутрішнього середовищ, а отже, є однією з важливих частин забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Досвід більшості вітчизняних підприємств показує, що їх організаційним структурам не притаманні гнучкість і сприйнятливість до змін чи інновацій.

Значний внесок у теорію конкуренції й дослідження проблеми підвищення конкурентоспроможності зробили такі відомі вчені, як: М. Портер [1], Макконнел К. Р., Брю С. Л. [2], І. Ансофф [3], Ф. Котлер [4], Д. Юданов [5] та ін. Також питання конкурентоспроможності досліджували деякі вітчизняні вчені, наприклад, Т. Загорна [6], С. Клименко [7], І. Піддубний [8], Л. Чайникова [9] та ін.

Вплив вибору організаційної структури на конкурентоспроможність підприємства досліджували такі вчені, як: А. Чандлер [10], М. Обермайер та ін.

Однак проблема впливу організаційної структури на конкурентоспроможність підприємства потребує подальшої розробки.

З огляду на тему статті, метою дослідження є виявлення впливу організаційної структури на конкурентоспроможність підприємства, а також пошук можливостей підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок вдосконалення його організаційної структури.

За трактуванням Іванова Ю. Б., конкурентоспроможність підприємства – це певна система, що складається з факторів, які безперервно взаємодіють, і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства із набуття та утримання впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, але й динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища [7, с. 33].

Сучасні тенденції на ринку здебільшого відображають функціонування компаній третього рівня конкурентоспроможності за класифікацією, запропонованою Р. Хейсом, С. Уілрайтом і Д. Кларком. Такі компанії досягають успіху в конкурентній боротьбі завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва в найширшому сенсі [7, с. 34].

Функції управління реалізуються за допомогою організаційної структури підприємства, що визначається як сукупність всіх підрозділів на підприємстві, побудованих за певною ієрархією, а також взаємозв'язками між цими підрозділами.

Організаційна структура вважається ефективною, якщо вона відповідає наступним ознакам:  
структура відповідає стратегії організації;  
структура відповідає середовищу функціонування підприємства;  
відсутні суперечності між елементами організаційної структури.

Необхідність відповідності організаційної структури організації її стратегії була відзначена в роботі А. Чандлера "Стратегія і структура" на прикладі 70 великих корпорацій [10, с. 61]. Відповідно до його досліджень, зміна стратегії спричиняє адміністративні проблеми, що, у свою чергу, супроводжується зниженням конкурентоспроможності підприємства на ринку. Тому керівництво повинне узгодити організаційну структуру зі стратегією організації. Послідовність цього процесу можна простежити в підручнику Томпсона А. А. і Стрікланда А. Дж. [11, с. 485].

При формуванні ефективної організаційної структури доцільно скористатися наступними правилами, відзначеними у роботі Бикової А. А. [12, с. 14]:

1. Стратегічно важливі види діяльності підприємства повинні стати основними ланками організаційної структури, також статус керівників повинен відповідати значущості видів діяльності для організації.

2. У разі зміни стратегії необхідне коригування організаційної структури.

3. Стороннім організаціям необхідно передавати види діяльності, які вони виконують швидше, дешевше та якісніше.

4. Усі аспекти стратегічно важливого виду діяльності повинні звітувати одному керівнику.

5. Пов'язані види діяльності мають виконуватися скоординовано. Координація покращується завдяки впровадженню в організаційну структуру спеціальних інструментів взаємодії.

Особливості побудови організаційної структури доцільно розглянути, враховуючи конкретну ринкову ситуацію, наприклад, на підприємствах пивної галузі.

Як показало дослідження ринку пивної продукції, проведене автором, такого типу підприємства здебільшого використовують дивізійну регіональну організаційну структуру.

Така тенденція пояснюється наявністю іноземних інвестицій у багатьох ланках галузі виробництва пива, коли компанія перестає ставити основний акцент на виробництво продукції всередині країни, а стає глобальною за характером своєї діяльності. В Україні ж ситуація протилежна наявній. Іноземні корпорації залучають інвестиції для виробництва й реалізації продукції на нашому ринку.

За прикладом материнських компаній вітчизняні підприємства копіюють їх організаційну структуру, хоча насправді навіть не замислюються про її відповідність особливостям внутрішнього ринку. Використання регіональної дивізійної організаційної структури більш ефективно за істотних відмінностей між видами продукції, що споживається, в різних регіонах однієї територіальної зони. А оскільки потреби споживачів продукції пивних заводів не істотно відрізняються у різних регіонах нашої країни, то більш доцільно орієнтуватися на види продукції, тобто використовувати продуктову дивізійну організаційну структуру.

У процесі використання регіональної дивізійної організаційної структури виникають труднощі у створенні єдиного корпоративного іміджу та його підтримці через розподіл організації на регіони й різні уявлення про подання своєї продукції керівниками дивізіонів. Також додається служба управління географічними підрозділами, яка вимагає додаткових витрат на своє функціонування. Часто регіональна структура призводить до дублювання функцій у центральному апараті та на місцях знаходження дивізіонів.

На підприємствах, що використовують регіональну дивізійну структуру, керівники більшу увагу приділяють територіальним перевагам, орієнтуються на споживача. Але в нашій країні така увага не є доцільною, оскільки потреби споживачів не сильно відрізняються за регіонами в обраній галузі.

Для пивної галузі на національному ринку більш доцільною є продуктова дивізійна регіональна структура. У ході використання продуктової структури підвищується якість продукції, оскільки увага керівників підрозділів не розпилюється на різноманітність номенклатури, що виготовляється. Усі зусилля спрямовуються на технологічні аспекти, маркетинг, виробництво і постачання лише окремого виду лише за вузьким напрямком.

Як правило, підприємства пивної галузі виготовляють три основні напрямки продукції: пивна продукція, слабоалкогольні та безалкогольні напої. Саме за цими гілками доцільно будувати продуктову дивізійну організаційну структуру підприємств пивної галузі в Україні.

Використання продуктової дивізійної організаційної структури є більш доцільним на нашому ринку, ніж регіональної, оскільки це сприяє підвищенню якості продукції, підтримці необхідного корпоративного іміджу, економії витрат на функціонування підрозділів, що характерні лише для регіональної дивізійної організаційної структури.

З проведеного дослідження стає зрозумілим, що організаційна структура впливає на багато факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зокрема на швидкість прийняття управлінських рішень, можливість оперативного й стратегічного управління підприємством, реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, наявність системного підходу до управління підприємством, якість виконання функціональних завдань, адміністративні витрати зокрема і загальні витрати в цілому, на чисельність управлінського персоналу. Але також необхідно враховувати специфіку галузі та ринку, на якому працює підприємство. Усі вищеперечислені фактори і формують конкурентоспроможність підприємства.

Новизна вищевикладеної статті полягає в деталізованому підході до розгляду видів дивізійної структури з огляду на конкретну галузь, оскільки деякі автори навіть не виділяють продуктову та регіональну як підвиди дивізійної організаційної структури у зв'язку з їх схожістю за принципом поділу на дивізіони.

Перспективи подальших розробок полягають у розгляді впливу переходу вітчизняної компанії з регіональної дивізійної структури до продуктової організаційної структури на ефективну діяльність пивної галузі на національному ринку.

*Наук. керівн. Селезньова Г. О.*

**Література:** 1. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Изд. "Альпина Бизнес Букс", 2005. – 464 с. 2. Брю С. Л. Экономика / С. Л. Брю, К. Р. Макконнелл. – М. : Инфра-М, 1999. – 944 с. 3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. Е. Л. Леонтьева. – М. : Экономика, 1989. – 519 с. 4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. Третьяк О. А., Волковой Л. А., Каптуревского Ю. Н. – СПб. : Издательство "Питер", 2000. – 896 с. 5. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учебн.-практ. пособие / А. Ю. Юданов. – 3-е изд. – М. : ГНОМид, 2001. – 304 с. 6. Загорна Т. О. Инновационные ориентиры в управлении конкурентоспособностью предприятия / Т. О. Загорна // Маркетинг и менеджмент. – 2010. – № 2. – С. 117–124. 7. Управление конкурентоспособностью предприятия : навч. посібн. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась та

ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с. 8. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, Л. І. Піддубна / за ред. проф. І. О. Піддубного. – Х. : ВД "Інжек", 2004. – 264 с. 9. Чайникова Л. Н. Методические и практические аспекты оценки конкурентоспособного региона / Л. Н. Чайникова. – Тамбов : Изд. ТГТУ, 2008. – 148 с. 10. Chandler A. D. Strategy and structure: Charters in the History of the Industrial Enterprise / Chandler A. D. – M.I.T. Press: Cambridge, 1962. 11. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2006. – 928 с. 12. Быкова А. А. Организационные структуры управления / А. А. Быкова. – М. : ОЛМА-ПРЕСС Инвест: ИНЭС, 2003. – 158 с. 13. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : монография / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.