

УДК 658.29

В. Шорохов

ОСОБЛИВОСТІ ЕВОЛЮЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Досліджено еволюційні процеси перетворення і розвитку організаційних структур управління, узагальнено думки багатьох дослідників організаційних структур та виділено чинники, що сприяли їх розвитку і удосконаленню, надано рекомендації щодо можливостей удосконалення організаційних структур у сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: організаційна структура управління, ОСУ, чинники розвитку ОСУ, еволюція організаційних структур управління, удосконалення ОСУ.

Однією з основних причин неефективного функціонування підприємств України, низьких темпів науково-технічного прогресу, складностей у реалізації ринкового механізму господарювання є організаційні структури, що засновані на централізації, багатоступеневій ієрархії, незмінності методів управління. Тому актуальною є проблема перебудови організаційних структур управління підприємством. Це пояснюється тим, що навіть добре спроектована організаційна структура за збігом часу починає ставати неадекватною як зовнішньому, так і внутрішньому середовищам. Виникає потреба в реструктуризації організаційної структури, що є не тільки невід’ємною частиною комплексу заходів радикальної економічної реформи, але і неодмінною умовою її здійснення [1]. Обрання правильної моделі організаційної структури – це основне завдання керівників ще на початку функціонування підприємства.

Теоретико-методичні основи формування організаційних структур управління підприємством знайшли відображення в роботах таких вчених: А. Гонов, С. Дубінський, Н. Кара, Т. Кондратьєва, В. Краля, М. Мескон, О. Мних, І. Новаківський, К. Орехова, С. Петренко, І. Сапіцька, М. Тарасюк, Ю. Федунь, А. Хімченко, М. Шигун, В. Шумейко, О. Щербина, Ф. Енгдаль Вільям та інші.

Однак аналіз наукових досліджень цих авторів дав змогу встановити, що на сьогоднішнє вдосконаленню сучасних організаційних структур управління підприємством не приділено достатньо уваги у фінансово-економічній літературі. Досі залишається невирішеним питання аналізу основних чинників, що впливають на вибір організаційної структури управління підприємством; чітко не зафіксовано взаємозв’язок між організаційною структурою управління підприємством та результатами його фінансово-господарської діяльності. Це значно ускладнює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо функціонування та розвитку підприємства в *сучасних умовах господарювання*.

Актуальність, практична значущість, недостатня розробленість та недослідженість вказаних питань зумовили вибір теми статті, визначили її мету та завдання.

Метою роботи є проаналізувати розвиток організаційних структур управління (далі – ОСУ), чинників, що цьому сприяли, і надати рекомендації щодо вдосконалення організаційних структур управління підприємством у сучасних умовах господарювання на основі дослідження їх еволюції.

Для досягнення мети в роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити сутність та особливості еволюції організаційних структур управління підприємством;
- здійснити аналіз основних видів організаційних структур управління підприємством;
- виявити чинники, що впливають на вибір організаційної структури управління підприємством.

У сучасному економічному словнику [2] зазначено, що організаційна структура (від франц. *organisation* – надавати стрункий вид; лат. *structura* – взаєморозташування та зв'язок складових частин, будова) – це поділ економічного об'єкта, підприємств, компаній, установ на підрозділи, відділення, відділи, цехи, лабораторії, ділянки, групи з метою впорядкування управління, налагодження взаємодії ланок, установлення підпорядкованості й співпідпорядкованості, відповідальності.

Швейцарські економісти Й. Рюегг-Штюрм та Л. Ахтенхаген [3] вважають, що організаційна структура – це цільна система взаємозалежних структурних, культурних, просторових і технологічних компонентів, яка надає внутрішньому потоку подій певне спрямування, образ і порядок. Організаційна структура забезпечує функціонування та розвиток підприємства як єдиного цілого. Завдяки організаційній структурі менеджер одержує потрібну інформацію для ухвалення управлінських рішень та доводить свої розпорядження до відповідних підрозділів підприємства. Організаційну структуру підприємства можна представити у вигляді схеми, на якій відображаються всі її підрозділи із вказівкою ієрархічних зв'язків між ними. Організаційна структура дає загальне представлення про місце розташування кожної людини в діяльності підприємства і особливості його підпорядкованості.

У своїй роботі Т. Норнберт [4] зазначає, що організаційна структура є найбільш стійкою та консервативною характеристикою системи, що залишається незмінною тривалий час при зміні самої системи. Хоча, як показує практика господарювання, в дійсності організаційна структура підприємства не є чимось застиглим і незмінною. На організаційну структуру підприємства впливають зміни, вона адаптується й удосконалюється відповідно до мінливих умов зовнішнього середовища.

Інший дослідник П. Друкер [5] указує на неослабний інтерес до пошуку “єдиного правильного типу організаційної структури”, який почав здійснюватися ще наприкінці ХІХ ст. після появи великих організацій. Він відзначає, що подання про “єдино правильну організаційну структуру” неодноразово змінювалося, тому її пошуки тривають і донині.

П. Друкер зазначає, що такого явища, як “єдино правильна організаційна структура”, не існує. Є різні види структур, кожний з яких має свої переваги і недоліки. Організаційна структура не є самоціллю. Вона є інструментом, застосування якого дає змогу підвищити продуктивність спільної праці працівників. За таких умов будь-яка організаційна структура може використовуватися для рішення певних завдань у певних умовах і в певний час.

На нашу думку, доцільно звернути увагу на підхід М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі [6] щодо визначення поняття “найкраща організаційна структура управління підприємством”. Вчені наголошують, що найкращою організаційною структурою управління є та, яка допомагає підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх

співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів та досягати своїх цілей із високою ефективністю.

У теорії і практиці управління підприємством організаційні структури розвивалися еволюційним шляхом – від найпростіших до надскладних. При цьому кожен із наступних типів не заперечував достоїнств попереднього, а навпаки максимально можливо розвиваючи їх піднімав на якісно новий рівень. Можна виділити такі періоди *еволюції організаційних структур управління підприємством* (табл. 1) [7]:

- доіндустріальна епоха;
- індустріальна епоха (з початку ХХ ст.);
- післяіндустріальна епоха (з кінця ХХ ст.).

Таблиця 1

Періоди еволюції організаційних структур управління підприємством

Період	Характеристики ринку	Домінуюча економічна парадигма	Ключові компетенції підприємства	Напрямок зміни організаційних структур
Доіндустріальна епоха	1. Обмеженість правових форм підприємств. 2. Повільність морального старіння капіталу. 3. Конкуренція розуміється як придушення або поглинання суперника	Класична й неокласична теорії – аналіз виробничої функції, витрат виробництва	Поділ праці, управління виробничими витратами	Жорстка ієрархія, централізовані, механістичні структури
Індустріальна епоха (з початку ХХ ст.)	1. Перевага екстенсивних чинників розвитку фірм, масовість виробництва. 2. Орієнтація на технічні інновації. 3. Пасивність покупців. 4. Чітко розмежовані галузі	Кейнсіанство Монетаризм Прикладні теорії (менеджмент, маркетинг)	Масштаб виробництва, стандартизація і спеціалізація	Децентралізовані й м'які дивізійні й адаптивні структури
Післяіндустріальна епоха (з кінця ХХ ст.)	1. Розмаїтість форм власності на ресурси підвищує їх доступність. 2. Інформаційний уклад економіки. 3. Еволюція поведінки споживача. 4. Жорстка конкуренція, насиченість і глобалізація ринку. 5. Складність й нестабільність середовища	Інституціоналізм – концепція трансакційних витрат, питання еволюції економічних об'єктів	Створення цінності товару або послуги	Гнучкі й плоскі структури, різноманітність форм інтеграції й дезінтеграції фірм

На основі узагальнення робіт [8 – 13] вважаємо за необхідне встановити, що на сьогодні в теорії та практиці управління підприємством існує декілька видів організаційних структур: лінійна; лінійно-штабна; лінійно-функціональна; дивізійна; матрична; проектна; мережева (стабільна, динамічна, внутрішня). Ці види організаційних структур управління підприємством умовно можна представити у вигляді трьох типів, які мають принципові відмінності: вертикальний, горизонтальний, мережевий.

Вертикальний тип організаційної структури управління підприємством є найдавнішим та найбільш дослідженим. Він є орієнтованим, насамперед, на внутрішні ієрархічні процеси. Його можна назвати ієрархічним, бюрократичним. Пропонуємо

використати інформацію, що розглядалася багатьма науковцями, в табл. 1 як приклад еволюційних змін організаційних структур відповідно до епохальних змін у світовій економіці.

Вертикальний тип організаційних структур управління підприємством досі превалює на багатьох українських підприємствах. Його побудовано відповідно до принципів управління, сформульованих ще на початку ХХ ст. М. Вебером та А. Файолем. До нього належать: лінійну, лінійно-штабну, лінійно-функціональну та дивізійну організаційні структури управління підприємством.

Наступним витком в еволюції організаційних структур управління підприємством стала поява *горизонтального типу*. Його називають органічним та адаптивним до змін у зовнішньому середовищі. Органічні чи адаптивні структури управління стали активно розвиватися приблизно у другій половині ХХ ст., в кінці 70-х рр. ХХ ст. Для цього передумовами стало створення міжнародного ринку продукції (товарів, робіт, послуг), яке різко загострило конкуренцію серед підприємств та вимагало від них високої ефективності діяльності, якості роботи та швидкої реакції на зміни ринку. З іншого боку, стала очевидною неспроможність організаційних структур ієрархічного типу цим умовам відповідати.

Основоположним принципом побудови горизонтального типу організаційних структур є не вдосконалення діяльності окремих підрозділів, а поліпшення їх взаємодії в цілях реалізації певного проєкту або ефективного вирішення певної проблеми, для яких критичним є часовий ресурс у прив'язці до запитів клієнта.

Однією з найскладніших структур адаптивного типу є *матрична структура*, яка виникла як реакція на необхідність проведення швидких технологічних змін при максимально ефективному використанні висококваліфікованої робочої сили.

Різновидом горизонтального типу є *проєктні структури*, в яких менеджер проєкту наділяється всіма необхідними повноваженнями для постановки завдань за пріоритетами, використання ресурсів та управління роботою осіб, які працюють у проєкті.

Мережевий тип організаційних структур є надгнучким щодо запитів зовнішнього середовища. Він з'явився в практичній діяльності підприємств наприкінці 90-х рр. ХХ ст. і тому він є найменш дослідженим у контексті наукового досвіду.

Мережевий тип організаційної структури управління підприємством – це сукупність самостійних або спеціалізованих структурних одиниць підприємства, які пов'язані між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами. Замість того, щоб утримувати всередині підприємства всі ресурси, необхідні для виробництва певної продукції (товарів, робіт, послуг), мережеві організаційні структури використовують активи кількох підприємств, які розташовані в різних точках ланцюга створення споживчої цінності. Розрізняють стабільні, динамічні та внутрішні види мережевих організаційних структур управління підприємством.

На основі вищевикладеного, вважаємо за необхідне провести критичний аналіз представлених вище видів організаційних структур управління підприємством та визначити їх переваги та недоліки (табл. 2).

С. Дубинський [14] встановлює три групи чинників, які впливають на вибір підприємством певного виду організаційної структури управління.

Так, перша група чинників, які впливають на організаційну структуру, має такі характеристики менеджменту підприємства: складність, формалізація, централізація, норми керованості (сфера контролю). Другу групу чинників, які впливають на

організаційну структуру управління підприємством, науковець умовно називає загальними. Саме вони визначають початковий вибір організаційної структури. Це – стратегія підприємства, вид продукту або вид технології, зовнішнє середовище, розмір підприємства.

Таблиця 2

Переваги та недоліки основних видів організаційних структур управління підприємством [15, 16]

Вид ОСУ	Переваги	Недоліки
1	2	3
Лінійна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чіткість і простота взаємодії. 2. Надійний контроль та дисципліна. 3. Оперативність прийняття та виконання управлінських рішень. 4. Невисокі накладні витрати 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потреба у керівниках універсальної кваліфікації. 2. Обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів. 3. Перевантаження вищого керівництва. 4. Можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату
Лінійно-штабна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення якості управлінських рішень. 2. Прискорення реагування на оперативні та організаційні проблеми 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження швидкості стратегічного реагування. 2. Ризик необґрунтованого збільшення штабного апарату
Лінійно-функціональна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виникає можливість управління великою кількістю виконавців. 2. Зменшується кількість рівнів управління. 3. Підвищується інформаційна оперативність прийняття рішень. 4. Розвантажується вище керівництво 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Порушення принципу єдиначальності. 2. Складність взаємодії лінійних і функціональних керівників. 3. Ускладнення процедур контролю. 4. Втрата гнучкості реагування на зміни в зовнішньому середовищі. 5. Опір будь-яким змінам у діяльності підприємства
Дивізійна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Операційна самостійність підрозділів. 2. Підвищення швидкості й якості оперативних рішень. 3. Конкуренція між дивізіонами підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення вертикалі управління. 2. Збільшення витрат на утримання управлінського апарату. 3. Можливі розбіжності в цілях дивізіонів та загальними цілями розвитку підприємства. 4. Неєфективне використання ресурсів в умовах їх централізованого розподілу
Матрична	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досягнення більшої гнучкості, координації робіт та швидшого реагування на зміни зовнішнього середовища. 2. Залучення керівників всіх рівнів і фахівців у сферу активної творчої діяльності з реалізації проєктів. 3. Скорочення навантаження на керівників вищого рівня управління. 4. Посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проєкт загалом, так і за його елементи 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Складність для практичної реалізації – необхідна тривала підготовка працівників і відповідна організаційна культура. 2. Нечіткий розподіл прав і відповідальності внаслідок нечіткого визначення владних повноважень. 3. Конфлікти між функціональними керівниками та керівниками проєктів. 4. Ускладненість контролю. 5. Надмірні накладні витрати. 6. Неєфективність у кризових ситуаціях

Закінчення табл. 2

1	2	3
Проектна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Максимальна орієнтація на клієнта. 2. Високий ступінь гнучкості та швидкості реагування на запити ринку. 3. Ефективне використання персоналу з огляду на його професійність. 4. Можливість залучення найкращих ресурсів, у першу чергу людських. 5. Високий ступінь спеціалізації та фокусування 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сильна залежність від клієнтів. 2. Обмежена сфера застосування. 3. Ризик відсутності проектів. 4. Нестабільність у роботі з персоналом у контексті його завантаженості. 5. Партнерів по мережі. 6. Високий ступінь вимогливості до інформаційної мережі
Мережева	<ol style="list-style-type: none"> 1. Найбільш гнучке пристосування до середовища. 2. Розвиток разом із середовищем і кожним окремим учасником мережі. 3. Найнижчі накладні витрати на утримання 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ускладнена координація функцій між учасниками мережі. 2. Високий ризик діяльності. 3. Втрата основними особами влади та контролю над ресурсами. 4. Високий ступінь залежності

До третьої групи чинників, які впливають на організаційну структуру управління підприємством, науковець відносить: владу і контроль, комп'ютеризацію інформаційних процесів.

На нашу думку, найбільш комплексний підхід щодо визначення чинників формування організаційної структури управління підприємством запропоновано І. Новаківським [17]. У своїй роботі він широко виділив чинники, що впливають на будь-які зміни в ОСУ підприємства починаючи від побажань засновників до вимушених змін відповідно до потреб зовнішнього середовища. Узагальнюючи думки І. Новаківського, пропонуємо виділити чинники, що впливають на формування і зміни організаційної структури управління підприємством [18]:

1. Місія та стратегічні цілі організації, які є тими головними чинниками, що визначають можливі контури і параметри ОСУ.

2. Воля вищого керівництва та сприйняття ним фази життєвого циклу організації (наприклад, у міру розвитку зростають обсяги управлінських робіт, розвивається розподіл праці і формуються спеціалізовані ланки, злагоджена робота яких додатково вимагає координації і контролю):

– на стадії зародження організації управління часто здійснюється самим підприємцем;

– на стадії зростання відбувається функціональний розподіл праці менеджерів;

– на стадії зрілості в ОСУ спостерігаються тенденція до децентралізації;

– на стадії спаду переважно розробляються заходи щодо вдосконалення ОСУ відповідно до потреб і тенденцій змін виробництва.

3. Рівень розвитку ІТ в організації (наприклад, створення локальних мереж на базі ПК призводить до ліквідації/скорочення обсягів робіт на середньому і низовому рівнях).

4. Зовнішнє середовище, яке загалом можна конкретизувати такими групами впливу:

- клієнтська група включає споживачів товарів/послуг організації, галузеві і міжгалузеві організації, які ліцензують;
- група постачальників складається з постачальників матеріальних ресурсів та інших компонентів для виробництва;
- група довіритель об'єднує власників (акціонерів) інвесторів і кредиторів;
- конкурентна група представлена підприємствами-конкурентами;
- технологічна група включає виробників технічних систем (інструментів і устаткування), розробників виробничих технологій тощо;
- інноваційна група включає дослідницькі і конструкторські організації, розробників управлінських технологій (зокрема, інформаційних систем);
- адміністративна група об'єднує державні органи законодавчої, судової і виконавчої влади;
- соціальна група охоплює соціальні об'єднання і професійні спілки, що відстоюють інтереси працівників організацій;
- зовнішньоторговельна група включає міжнародні торговельні організації-регулятори.

5. Бізнес-процеси організації характеризуються такими потоками:

- продуктові потоки відображають основну діяльність організації, спрямовану на збільшення власних благ (ресурси, можливості тощо) та досягнення таких цілей:

- 1) постачання мінімальних обсягів ресурсів заданої номенклатури, необхідних для виробництва;

- 2) виробництво кінцевого продукту для ринку, де технічна ефективність визначає співвідношення отриманого набору ресурсів і “відходів”;

- 3) збут кінцевого продукту з метою отримання благ для організації (наприклад, фінансових);

- 4) інвестування частини отриманих благ у результаті завершеного циклу поставки – виробництво – збут з метою нарощування стратегічного потенціалу і конкурентної переваги. Тут з'являється можливість економічної оцінки ефективності циклу (його ККД) – як відношення набутої цінності (матеріальних і нематеріальних благ) до витрат на їх отримання;

- інформаційні потоки задовольняють потреби керівництва організації у відомостях про її стан і позиціонування у зовнішньому середовищі;

- управлінські потоки цілеспрямовано впливають на керовані об'єкти для досягнення поставлених цілей;

- фінансові потоки є наслідком певного управлінського рішення.

Практика господарювання та аналіз фінансово-економічної літератури свідчить, що між організаційною структурою управління підприємством та результатами його фінансово-господарської діяльності існує тісний взаємозв'язок.

Так, відомий американський економіст, дослідник світової історії бізнесу А. Чендлер проаналізував залежність організаційної структури управління підприємством від її стратегії. Вагомим результатом і завершальним підсумком багаторічної і плідної роботи вченого стала робота “Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise” (1962 р.), у якій автор сформулював свій знаменитий принцип бізнесу: “Стратегія визначає організаційну структуру управління підприємством” [19]. Цей принцип базується на ґрунтовному аналізі господарської діяльності гігантів світової індустрії таких, як “Дженерал Моторс (General Motors)” [20, 21], “Стандарт ойл (Нью-

Джерсі) (*Standard Oil Company (New Jersey)*) [22], “Сирс (Sears)” [23], “Дюпон (Dupont)” [24]. Безумовно погоджуємося з думкою А. Чендлера, адже протягом всього періоду існування цих компаній здійснювалася постійна робота над розвитком, і в цьому процесі організаційні структури перебували у постійній зміні та удосконаленні. Також хочемо додати, що чинники (узагальнені нами), які сприяли розвитку цих компаній, притаманні і багатьом компаніям на сучасному етапі:

- природне збільшення компанії унаслідок виникнення нових робочих місць;
- виокремлення нових підрозділів для більш системного управління персоналом та ресурсами;
- штучне збільшення підприємства шляхом злиття з іншими або внаслідок поглинання одним підприємством іншого;
- збільшення або зменшення долі ринку через конкуренцію або зайняття окремої ніші;
- експансія на міжнародні ринки;
- розвиток науково-технічної бази;
- збільшення попиту на продукцію підприємства, а отже і збільшення потужностей;
- постійна зміна конкурентного середовища, а отже, і зміна векторів стратегічного розвитку.

Таким чином, спостерігаючи за зміною співвідношення між стратегією та цілями діяльності підприємства, можна зробити висновок про те, що організаційна структура управління підприємством повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію його стратегії. А оскільки з часом відбувається зміна стратегій діяльності підприємства, то необхідні і відповідні зміни в організаційних структурах. Окрім того, можемо додати, що найголовнішим узагальнюючим чинником виникнення або зміни організаційної структури управління підприємством є те, що саме забезпечує досягнення стратегічних цілей і завдань. Організаційна структура дає змогу підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Між організаційною структурою управління підприємством та результатами його фінансово-господарської діяльності існує тісний взаємозв'язок. Враховуючи досягнення або навпаки невдалі реалізації стратегії розвитку, потрібно постійно удосконалювати той самий вектор руху в розвитку, що було визначено на початку функціонування підприємства. Якщо в кінці звітного періоду (рік) всі планові показники було досягнуто або не досягнуто, то враховуючи нові плани, цілі та завдання на новий період, можлива і реорганізація ОСУ. Тобто, при зміні стратегії фінансово-господарської діяльності підприємства або при зміні чинників, що впливають на функціонування підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем реорганізують внутрішні процеси і запускають відповідні зміни в організаційних структурах управління підприємством.

Одним із актуальних та найважливіших способів удосконалення організаційної структури підприємства є стандартизація процесів управління та взаємодії між підрозділами і працівниками у цих підрозділах. Запровадження стандартів ведення бізнесу на сьогодні є одним із узагальнюючих інструментів децентралізації управління і основою для зосередження на стратегічних питаннях розвитку. Тому предметом подальшого

дослідження є саме запровадження стандартизації процесів як основного інструменту в управлінні підприємствами.

Література

1. Краля В. Г. Основні етапи проектних пророблень щодо побудови організаційної структури управління організацій аграрного профілю / В. Г. Краля // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка [Текст]. — 2014. — Вип. 150. — С. 174—178.

2. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь [Текст] / [Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева]. — 2-е изд., испр. — М. : ИНФРА-М, 1999. — С. 326.

3. Рюэгг-Штюрм Й. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? / Й. Рюэгг-Штюрм, Л. Ахтенхаген // Проблемы теории и практики управления [Текст]. — 2000. — № 6. — С. 68—72.

4. Норберт Т. Управление изменениями / Т. Норберт // Проблемы теории и практики управления [Текст]. — 1998. — № 1. — С. 68—74.

5. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. — М. : Издательский дом “Вильямс”, 2004. — С. 24, 25.

6. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. ; общ. ред. и вступ. стат. д. э. н. Л. И. Евенко. — М. : Депо, 2004. — С. 331.

7. Кондратьєва Т. В. Сучасна концепція розвитку фірми / Т. В. Кондратьєва // Вісник НТУ “ХП” [Текст]. — 2012. — № 58 (964). — С. 83—87.

8. Дубінський С. В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму / Дубінський С. В. // Європейський вектор економічного розвитку [Текст]. — 2014. — № 1 (16). — С. 66—72.

9. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму [Текст]. — 2010. — № 1 (3). — Т. 2. — С. 245—254.

10. Сапіцька І. К. Формування організаційних структур: теорія та практика [Електронний ресурс] / І. К. Сапіцька. — Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/simpoz4/100.pdf>.

11. Тарасюк М. В. Обґрунтування організаційної структури торговельної мережі в умовах контролінгу / М. В. Тарасюк // Економічний вісник Донбасу [Текст]. — 2009. — № 4 (18). — С. 152—157.

12. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах / В. Шумейко // Маркетинг в Україні [Текст]. — 2009. — № 1. — С. 46—48.

13. Щербина О. В. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи / О. В. Щербина // Вчені записки [Текст] : зб. наук. пр. / відп. ред. А. Ф. Павленко ; М-во освіти і науки України ; ДВНЗ “Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”. — 2008. — Вип. 10. — С. 30—38.

14. Дубінський С. В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму... — С. 66—77.

15. Тарасюк М. В. Обґрунтування організаційної структури торговельної мережі... — С. 152—157.

16. Щербина О. В. Еволюція організаційних структур... — С. 30—38.

17. Новаківський І. І. Логістичні засади перетворення організаційних структур управління / І. І. Новаківський, Й. М. Петров // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” [Текст]. — 2008. — № 633. — С. 521—531.

18. Там само. — С. 524—526.

19. Chandler A. P. Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise [Text] / A. P. Chandler. — Cambridge : Cambridge, Mass. ; MIT Press, 1962. — 420 p.

20. General Motors Customer Specific Requirements — ISO/TS 16949. Effective January, 2015. Including GM Specific Instruction for PPAP 4th Ed. (see Section 5) [Electronic resource]. — Access mode : http://www.iatfglobaloversight.org/docs/REVISION%20Master_GM%20Customer%20Specifics_rev141212_FINAL.pdf.

21. General Motors [Electronic resource]. — Access mode : https://ru.wikipedia.org/wiki/General_Motors.

22. Sears [Electronic resource]. — Access mode : <https://ru.wikipedia.org/wiki/Sears>.

23. Standard Oil [Electronic resource]. — Access mode : https://ru.wikipedia.org/wiki/Standard_Oil.

24. DuPont [Electronic resource]. — Access mode : <https://ru.wikipedia.org/wiki/DuPont>.

V. Shorokhov

EVOLUTIONARY CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF ENTERPRISE MANAGEMENT

The evolutionary processes of transformation and development of organizational structures are studied. The views of many researchers on organizational structures are summarized and the factors that contributed to their development and improvement are identified. The recommendations to improve organizational structures under the current economy management are provided.

Key words: organizational structure of management, OSM, factors of development of the OSM, evolution of the organizational structures of management, OSM improvement.