

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-16>

УДК 005.4:336

**Іванюта Павло Васильович**

доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,  
Вінницький кооперативний інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1320-5473>

**Петренко Микола Ілліч**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри гуманітарних, економічних  
та фінансово-облікових дисциплін,  
Вінницький кооперативний інститут

**Pavlo Ivaniuta, Mykola Petrenko**

Vinnytsia Cooperative Institute

**ЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНУ «МЕНЕДЖМЕНТ» У ВІДНОШЕННІ  
ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА****MEANING OF THE TERM "MANAGEMENT" IN RELATION  
TO THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE COMPANY**

**Анотація.** В статті надане обґрунтування управлінського середовища, якими є організаційні структури кожного підприємства. Тут досліджено таке явище, як менеджмент на підприємстві, що пояснюється існуванням і функціонуванням у ньому структурних підрозділів, що є тими важливими складовими сферами, де відбуваються операційні процеси і досягаються результати від їх відтворення. Під час проведення цього дослідження зазначено таку особливість, що здебільшого менеджмент як складова управління досліджується практиками, ніж науковцями, тому що саме там застосовуються конкретне управління щодо об'єктів з метою виконання завдань і розпоряджень, які перевтілюються у досягнення за рахунок здійснених операцій. І на підставі цього обґрунтований сучасний підхід менеджменту, як найбільш поширеної форми управлінських дій шляхом їх урізноманітнення – за об'єктами, процесами, результатами.

**Ключові слова:** управління, підприємство, організаційна структура, менеджмент, результати.

**Summary.** This article substantiates the management environment, which are the organizational structures of each company. Here, such a phenomenon as management at the enterprise is investigated, which is explained by the existence and functioning of structural units in it – as important components where operational processes take place and results are achieved from their reproduction. And management as a direction of scientific research is determined by the directions of activity and reproduction, which have recently been subject to structural changes in the organizational environment of the company. But it should be noted that mostly management as a component of management is studied by practitioners rather than scientists, because it is there that specific management is applied to objects in order to fulfill tasks and orders, which are translated into achievements due to the performed operations. And in the future, such achievements are subject to measurement according to the relevant standards, criteria, indicators, in order to reveal their effectiveness, payback, productivity, thriftiness, perfection. Also, management at the level of management processes has the importance of the cycle of resources depending on their purposeful use in order to achieve the maximum effect, while optimizing costs and contributions. Therefore, management at the company reflects management processes in such a way that during the implementation of operations, objects, goods are obtained, a complex of actions or processes are formed, which are translated into financial income as a subject for carrying out evaluation procedures. And in the modern period, management acquires even more widespread forms of management actions by diversifying them – in terms of objects, processes, results, which should include relationships with other counterparties, employees, the introduction and use of information and communication technologies through the installation of monitors for management communication with labor teams in real time. And this is where the latest trends in the development and improvement of management in the business environment are based.

**Keywords:** management, company, organizational structure, management, results.

**Постановка проблеми.** Управлінські процеси, які керівництвом здійснюються на підприємствах, мають різноманітний характер, що відобража-

ється напрямами, конкретними об'єктами й сферами, процесами разом із процедурами контролю і постійного спостереження за тим, що відбувається

у структурних одиницях. Цим і ґрунтується значення терміну «менеджмент», що є важливішою складовою управлінських дій, застосованих на підприємстві в розрізі його організаційної структури. А саме – структурних підрозділів підприємства, які наділені цехами, дільницями, ланками, технологічними лініями. Такими особливостями і трактується термін «менеджмент», що означає реалізацію керівниками управлінських функцій і дій в існуючих межах [1; 3]. І тому такий напрям наукового дослідження є дійсно актуальним, оскільки на сьогоднішній день у практичному значенні сфера підприємницької діяльності постійно розвивається і удосконалюється, що відображається на організаційній структурі, де відбуваються постійні перетворення і поліпшення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До вчених, які у значному обсязі досліджували таке явище, як управління, і так само менеджмент, враховуючи при цьому сучасні виклики, з якими стикаються всі підприємства в Україні, доцільно відносити Аппела Ю., Бавика О.Є., Бірюченка С.Ю., Комеліну О.В., Лазоренко Т.В., Мальську М.П. та ін. Але поряд з тим, до сих пір на недостатньому рівні розглянуто та обґрунтовано відношення терміну «менеджмент» стосовно структурних підрозділів, з яких складається підприємницьке середовище як системне ціле. Бо такою є зарубіжна практика, звідкіля виник термін «менеджмент», яким ґрунтується конкретне управління й керівні дії у структурних підрозділах підприємства.

**Метою статті** є висвітлення терміну «менеджмент», що полягає у дослідженні стану і перетворень організаційних структур підприємства, враховуючи сучасні умови його діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Останніми роками процеси перетворення організаційних структур на підприємствах України зводяться до утворення корпоративних середовищ, оскільки тут спостерігаються об'єднанчі процеси і розширення таких структурних одиниць стрімкішими темпами. Хоча створення великих корпоративних структур шляхом об'єднання підприємств в Україні започаткувалося лише з кінця 90-х рр., саме на сучасному етапі, тобто досить недавно, дані процеси відбуваються у поширеній формі [1].

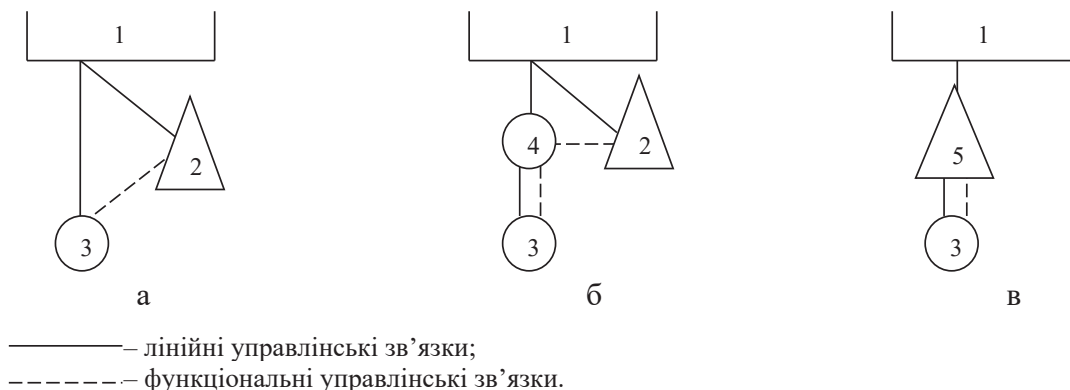
Оскільки зазвичай діяльністю кожного підприємства є виробництво продукції (товарів), виконання підрядних робіт і надання послуг, після чого виникають потоки грошових надходжень, прибутковість і рентабельність разом із окупністю внесених витрат. Цим і зумовлюється таке явище на підприємствах, як менеджмент, що означає людську діяльність щодо спрямування керівних дій для отримання бажаних й очікуваних результатів, а також інших досягнень відповідно до заздалегідь встановленої загальної мети. Але у зарубіжній практиці, де менеджмент виник набагато раніше,

ґрунтується комерціалізацією підприємств, що означає вибір напрямів діяльності відповідно до потреб ринку, впровадженням нововведень, капіталовкладеннями, реагуванням на ризики й загрози. В подальшому це все перетворювалося на загальну мету підприємств, за рахунок чого виникали структурні підрозділи, зазначеними тими господарськими одиницями, в яких здійснюється керування та впливові дії організаційного спрямування за конкретними завданнями, розпорядженнями, функціями. Таким чином, працівники виконують заздалегідь назначену роботу, співпрацюючи між собою, і подібним чином те саме відбувається між структурними підрозділами.

Це означає, що кожна структура управління, а саме – організаційна структура повинна створюватися виходячи з економічних, виробничих, соціальних цілей [5]. І звідси ґрунтується удосконалення такої структурної побудови шляхом як первинного проектування, так і перепроєктування, за якими здійснюються посилення на розроблені заздалегідь стратегії підприємства. Але головним чином керівництвом підприємства розглядаються і так само переглядаються напрями спеціалізації разом із завданнями раціоналізації, а також дані техніко-економічного обґрунтування, за якими чітко формулюються вимоги і основні параметри, та ще й оформляються регламентована документація, якою розкривається організаційний зміст.

Тому що побудова організаційної структури підприємства відповідно до його структурних підрозділів з точки зору менеджменту повинна мати відношення до місця розташування, розміру виробництва, рівня і перспектив його удосконалення за організованими діями і концентруванням, проглядаючи рівень технічного оснащення. Але саме найголовніше – для здійснення менеджменту організаційна структура підприємства повинна посилатися на найдодільніші форми керування людською працею, розташування цехів, розміри ланок, дільниць, розміщення технологічних ліній, допоміжних і обслуговуючих господарств, які становлять характер виробничих зв'язків. Цим і розкривається характеристика структурних підрозділів підприємства щодо його особистої організаційної структури [4].

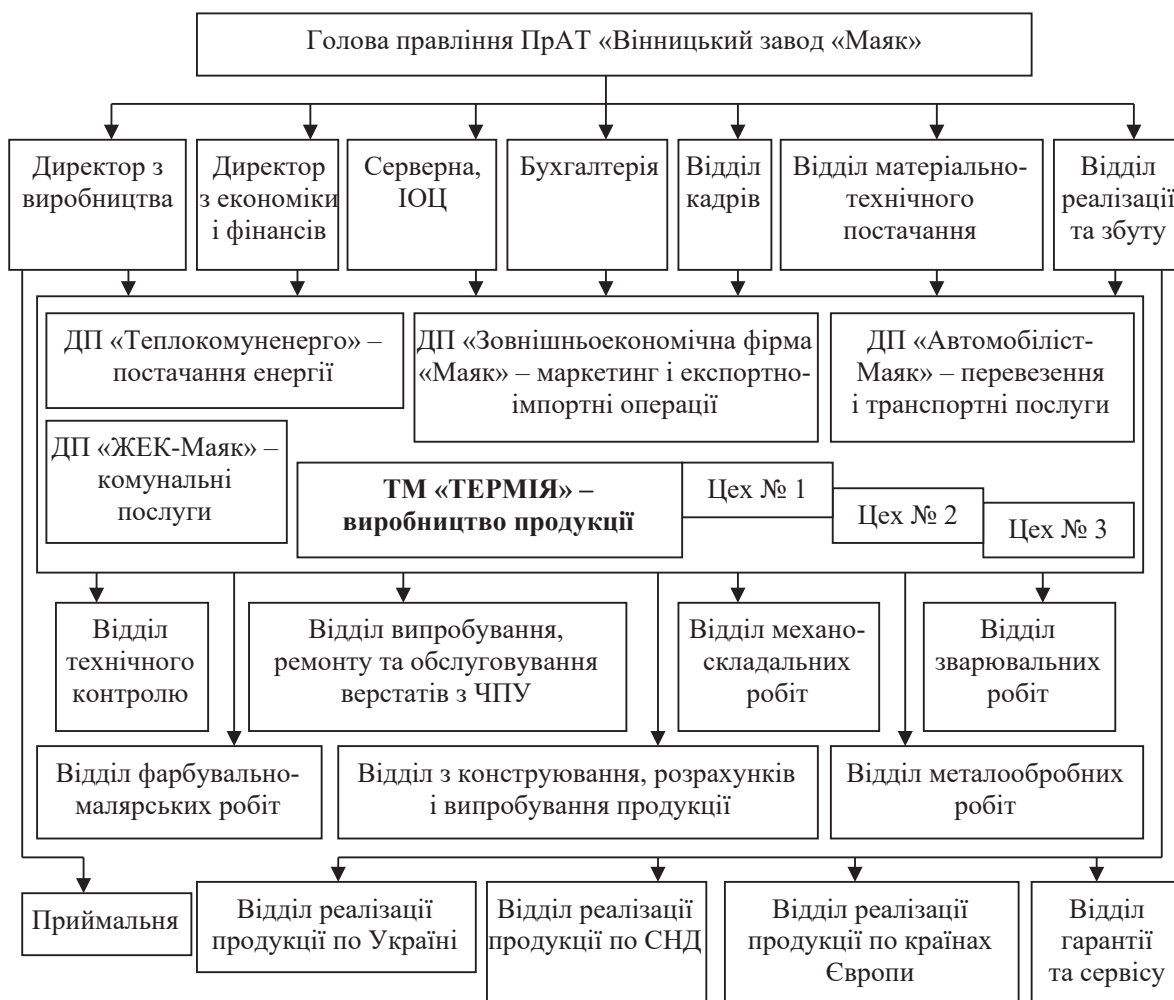
Водночас, під організаційною структурою розуміють поділ праці і розпорядження технологічними операціями під час застосування керівних дій, розподілу обов'язків і повноважень, чим розуміється прийняття і реалізація управлінських рішень, склад адміністративного апарату, що мають тісні взаємозв'язки між структурними підрозділами і управліннями. І на основі цього організаційна структура підприємств відображається схемами її побудови, штатним розкладом, положеннями й статутами, за якими зазначаються форми завдань, підлеглості та спільних дій між працюючим персоналом (рис. 1).



Умовні позначення: а – ланка; б – дільниця; в – цех; 1 – вище керівництво на підприємстві; 2 – головний спеціаліст або майстер; 3 – менеджер, тобто – керівник структурного підрозділу підприємства, де здійснюється безпосереднє виробництво продукції за повним операційним циклом; 4 – керуючий дільницею; 5 – керуючий цехом.

**Рисунок 1 – Схематичне відображення структурних підрозділів підприємства за їхнім керівним складом**

Джерело: розроблено автором за [4]



**Рисунок 2 – Організаційна структура ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», м. Вінниця**

Джерело: розроблено автором за [7]

В той час більш сучасні тенденції, які впливають на організаційні структури підприємств, узагальнюються управлінськими діями, заданими керівництвом із використанням технічних засобів, наприклад – комп'ютерів і оргтехніки, інформаційно – комунікаційних технологій, смартфонів і планшетів [3].

Цим і розкривається АСУ (автоматизована система управління), оскільки тут велике значення має визначення обсягу і спрямування інформаційних потоків на підприємстві. І тоді зазначаються умови щодо оптимізації і раціоналізації документообороту, спрощення процедур обробки, пересування і подання документів та інформаційних даних, забезпечення чіткості виконання виробничої програми у розрізі структурних підрозділів та їхніх одиниць. За такими особливостями здійснюється видача завдань і розпоряджень разом із планами, бюджет-

тами, кошторисами, нормативами, технологічними картами, завдяки чому організаційна структура підприємства набуває повної систематизації [6].

Тоді у відповідності до цього, за даними практичного досвіду, структуризація підприємницької діяльності ґрунтується такими самостійними одиницями, де вищою інстанцією зазначається їх керівний склад. Для прикладу візьмемо ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», що, крім базуютьоючої господарської одиниці, включає у собі ще й інші структурні підрозділи, які відрізняються між собою галузями і сферами діяльності (рис. 2).

А таке об'єднання у 2019 р. відбувалося шляхом проведення загальних зборів на базуютьоючому підприємстві, де керівництвом було прийнято рішення щодо приєднання і включення до свого складу 4 інших господарських одиниць.

**Таблиця 1 – Критерії менеджменту на підприємстві відповідно до здібностей і вміння керівників структурних підрозділів**

№ з/п	Складові менеджменту на підприємстві	Критерії здібностей і вміння керівників структурних підрозділів
1.	Управління на основі структуризації і комерціалізації	Ринкове сегментування, ведення комунікацій і взаємозв'язків із контрагентами й стейкхолдерами, конкурентна політика, вихід на міжнародний рівень
2.	Прогнозування, визначення цілей, за якими складаються основоположні завдання	Складання бюджетів, участь у розробці загальної стратегії підприємства, виявлення резервів розвитку і зростання обсягів виробництва, зокрема – в розрізі структурного підрозділу як господарської одиниці
3.	Стимулювання, контроль, перевірка, спостереження, концентрування	Оптимізація і раціоналізація виробничих процесів, удосконалення форм оплати праці і матеріального забезпечення, формування алгоритмів проведення контролю, складання чітких графіків перевірок і спостережень разом з їх поліпшенням, забезпечення спільних дій щодо виконання виробничих функцій
4.	Розпорядництво, делегування повноважень, координація	Приділення значної уваги щодо виникнення і застосування процесів на виробництві; здійснення дій регуляторного характеру; оптимізація, перевірка, оцінювання розроблених, прийнятих і впроваджених управлінських рішень
5.	Управління матеріально-технічним і фінансовим забезпеченням	Проведення аналізу і оцінювання за показниками діяльності підприємства; впровадження технічного оснащення, верстатів і технологічних ліній з ЧПУ; дотримання послідовності щодо оновлення основних засобів; забезпечення доступу до джерел фінансування й забезпечення ресурсами, необхідною сировиною, матеріалами, комплектуючими; впровадження сучасної комп'ютерної техніки, інформаційно – комунікаційних та проєктувальних технологій
6.	Управління трудовим персоналом, зокрема працівниками основного виробництва	Визначення ступеня прагнень і мотивованості працівників; психологічні особливості і впливи керівництва на індивідів; процедури добору і відбору кадрів; керування людськими відносинами; забезпечення правилами і нормами з охорони праці; врегулювання взаємовідносин між працівниками
7.	Управління маркетингом	Дослідження ринкової орієнтації підприємства, сегментації для існуючих видів продукції, просування продукції до торгівельної сфери, забезпечення конкурентоспроможності
8.	Управління нововведеннями (інноваціями)	Розробка і впровадження нововведень; активізація ведення проєктних робіт; визначення вартостей і рівнів окупності розроблених і впроваджених проєктів; оцінювання ефективності інновацій; осучаснення й поліпшення виробничих процесів за умовами заощадження, підвищення продуктивності

Джерело: розроблено автором на основі [5]



І в результаті цього об'єднанні між собою одиниці й утворення, які також є підприємствами, перебудувалися у структурні підрозділи за умовами їх збереження комерційної самостійності, ввівши до себе переваги щодо розширення джерел фінансування, трансформації сфер власної діяльності. До цих переваг слід віднести ще й зменшення чи оптимізації витрат і грошових внесків на рівні із підвищенням прибутковості, розподіл та спільне користування матеріально-ресурсною базою, основними засобами, операції щодо випуску від свого імені цінних паперів поряд із формуванням і набуттям корпоративних прав, активізацією оренди. А отже, слід відобразити організаційну структуру ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» як того корпоративного утворення, що включає у собі у комплексному вигляді повноцінну сферу діяльності (рис. 2).

Оскільки менеджмент у обов'язковому розумінні означає здібності і вміння керівників структурних підрозділів здійснювати управлінські процеси й цілеспрямовуючі дії, то слід посылатися на такі критерії, які вказані у таблиці 1. Бо це є ті вимірники, які повністю розкривають особливості діяльності підприємства за його структурними підрозділами у постійному значенні та мати передумови на майбутню перспективу [7]. Особливо це стосується сьогоденного дня, коли в Україні відбуваються

перетворювальні процеси у сфері підприємницької діяльності, що повинно бути найбільш стійкою базою, на яку повинно спиратися весь апарат управління, і за чим ґрунтується структурування керівних дій за господарськими одиницями.

**Висновки.** Менеджмент на підприємстві є тою складовою у сфері управлінського середовища, що означає здійснення прямих керівних дій за об'єктами і процесами здійснення операцій, і від яких залежать обсяги та якісні властивості отриманих результатів.

Це ґрунтується таким чином, що менеджмент, здійснюваний керівництвом – чи то вищої, чи то середньої ієрархії конкретно до певних структурних підрозділів, забезпечує безперервний цикл операцій, які, наприклад, безпосередньо означають випуск продукції.

А сучасні тенденції, які впливають на менеджмент, пояснюються змінами і перетвореннями організаційних структур будь-якого підприємства згідно нових вимог щодо поліпшення і оптимізації операційних процесів, за якими, наприклад, виробляється продукція чи надаються послуги. І звідси виявляються перспективи щодо подальших досліджень менеджменту, за чим конкретизується діяльність підприємства відповідно до його структурних підрозділів.

### Список використаних джерел:

1. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Київ : Вид-во «Фабула», 2019. 432 с.
2. Бавико О.Є., Яновський Д.П. Управлінські аспекти забезпечення зростання товарообороту торговельних підприємств в умовах зростання конкуренції. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 2. С. 22–28.
3. Комеліна О.В., Корсунська М.Ю. Сучасні технології та механізми управління розвитком потенціалу підприємств у конкурентних умовах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2023. № 1. С. 126–140.
4. Лазоренко Т.В., Перміна С.О. Основи менеджменту: конспект лекцій : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf> (дата звернення: 27.12.2023).
5. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 190 с.
6. Менеджмент : підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін. ; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка»; Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
7. ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». URL: <https://termia.com.ua/about-the-enterprise/> (дата звернення: 19.12.2023).

### References:

1. Appelo Yurhen (2019) *Menedzhment 3.0. Agile-menedzhment. Liderstvo ta upravlinnya komandamy* [Management 3.0. Agile management. Leadership and team management]. Kyiv: Vydavnytstvo "Fabula". (in Ukrainian)
2. Bavyko O. Ye., Yanovs'kyu D. P. (2022) Upravlins'ki aspekty zabezpechennya zrostannya tovarooborotu torhovel'nykh pidpryyemstv v umovakh zrostannya konkurenciyi [Management aspects of ensuring the growth of turnover of trade enterprises in the conditions of increasing competition]. *Ekonomika: realiyi chasu – Economy: realities of time*, no. 2. pp. 22–28. (in Ukrainian)
3. Komelina O. V., Korsuns'ka M. Yu. (2023) Suchasni tekhnolohiyi ta mekhanizmy upravlinnya rozvytkom kreatyvnoho potentsialu pidpryyemstv u konkurentnykh umovakh [Modern technologies and management mechanisms for the development of the creative potential of enterprises in competitive conditions]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment – Economy. Finances. Management*, no. 1, pp. 126–140. (in Ukrainian)
4. Lazorenko T. V., Perminova S. O. (2021) *Osnovy menedzhmentu: Konspekt lektsiy* [Basis of management: lectures notes]: navch. posib. dlya studentiv spetsial'nosti 073 "Menedzhment" osvith'o-profesiyanoi prohramy "Menedzhment i biznes-administruvannya". KPI im. Ihorya Sikors'koho. Kyiv: KPI im. Ihorya Sikors'koho. Available at: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf> (in Ukrainian)

5. Mal's'ka M. P., Bilous S. V. (2020) *Menedzhment orhanizatsiy: teoriya ta praktyka: navchal'nyy posibnyk* [Management of organizations: theory and practice: tutorial]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury. (in Ukrainian)
6. *Menedzhment: pidruchnyk* (2021) [Management: textbook] / S. Yu. Biryuchenko, K. O. Buzhym's'ka, I. V. Burachek ta in.; pid zah. red. T. P. Ostapchuk. Zhytomyr: Derzhavnyy universytet "Zhytomyrs'ka politekhnika"; Vyd-vo "Ruta". (in Ukrainian)
7. PrAT "Vinnyts'kyy zavod "Mayak" [PJSC "Vinnytsia plant "Mayak"]. Available at: <https://termia.com.ua/about-the-enterprice/> (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 12.01.2024*