

**БІЛЕЦЬКА Ірина**

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету

<https://orcid.org/0000-0002-6906-7161>

e-mail: [luc\\_im@ukr.net](mailto:luc_im@ukr.net)

## **МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

*У статті виділено сучасні підходи до корпоративного управління, згідно яких організаційна структура повинна бути адаптивною, прозорою та спрямованою на підвищення ефективності. Узагальнено базові методичні засади формування організаційної структури корпоративного управління, які охоплюють наступні процеси: визначення мети, цілей та завдань корпоративного управління; вибір типу організаційної структури корпоративного управління; формування ключових підрозділів корпоративного управління; розподіл повноважень і відповідальності органів корпоративного управління; впровадження механізмів комунікації та контролю в системі корпоративного управління; адаптація системи корпоративного управління до змін зовнішнього середовища.*

*Ключові слова: корпоративне управління, організаційна структура, органи управління, рішення, підприємство.*

**BILETSKA Iryna**

Ivano-Frankivsk Education and Research Institute of Management of WUNU

## **METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF CORPORATE MANAGEMENT**

*The article highlights modern approaches to corporate management, according to which the organizational structure should be adaptive, transparent and aimed at increasing efficiency. It is emphasized that the corporate management structure is one of the main elements that determine the success and efficiency of the enterprise's functioning in modern conditions of significant unpredictability and increased risks and threats. This management model provides a clear distribution of roles, responsibilities and powers among different levels of the management hierarchy, which allows organizing the work of the enterprise in such a way as to achieve strategic goals and adapt to changes that are constantly occurring in the external and internal environment. The basic methodological principles of the formation of the organizational structure of corporate management are summarized, which cover the following processes: determination of the purpose, goals and tasks of corporate management; choosing the type of organizational structure of corporate management; formation of key units of corporate management; distribution of powers and responsibilities of corporate management bodies; implementation of communication and control mechanisms in the corporate management system; adaptation of the corporate management system to changes in the external environment. A properly constructed organizational structure of corporate governance not only contributes to the achievement of strategic goals, but also increases the company's competitiveness, ensuring its sustainability and efficiency in the long term. A properly constructed corporate management structure enables various divisions of the enterprise to interact harmoniously, ensuring effective coordination of actions, minimizing conflicts between departments, and optimizing the use of resources. Moreover, under such a vector of modernization of the management system, enterprises are able to quickly respond to changes in market conditions, introduce new technologies and implement innovations, as well as ensure a stable increase in competitiveness.*

*Key words: corporate governance, organizational structure, management bodies, decisions, enterprise.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ**

#### **ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

У глобалізованому світі підприємства стикаються з швидкими економічними, політичними та соціальними змінами, що вимагає постійної адаптації і створює необхідність у формуванні гнучкої організаційної структури, здатної ефективно реагувати на зовнішні виклики та використовувати нові можливості. Саме для забезпечення ефективного виконання стратегічних цілей менеджменту підприємства важливо мати чітко визначену організаційну структуру, яка дозволяє уникнути дублювання функцій, зменшити ризики конфліктів інтересів і забезпечити підзвітність на кожному організаційному рівні, що допомагає досягати не лише оперативної ефективності, але й стратегічної злагодженості всіх підрозділів.

Однозначно, структура управління повинна бути гнучкою та адаптованою до постійних змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні коливання, зміни в законодавстві, технологічний розвиток і зміни в поведінці споживачів. Усі ці фактори можуть суттєво вплинути на стратегічні орієнтири підприємства, тому система управління має бути достатньо динамічною, щоб забезпечити не лише поточне функціонування, а й сталий розвиток на довгострокову перспективу. Загалом, корпоративна структура управління формує основні принципи взаємодії всіх органів та підрозділів підприємства, і саме від її ефективності залежить стабільний розвиток і здатність підприємства досягати успіху в умовах сучасної економіки.

---

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Структура корпоративного управління визначає взаємодію між різними рівнями управління, органами та підрозділами підприємства, що забезпечує ефективне виконання стратегічних цілей і завдань, а також адаптацію до зовнішніх та внутрішніх змін. Така структура дозволяє результативно виконувати стратегічні цілі та завдання підприємства, що є необхідним для його успішної діяльності в умовах високої конкуренції та постійних змін на ринку. Завдяки чітко визначеним ролям і функціям на кожному рівні управління, корпоративна структура створює основу для швидкого прийняття рішень, оперативного реагування на зміни в зовнішньому середовищі, а також адаптації до нових економічних і технологічних реалій. Більше того, забезпечує синергію між різними підрозділами підприємства, дозволяючи оптимізувати процеси, знижувати дублювання функцій і конфлікти інтересів, що в свою чергу підвищує загальну ефективність підприємства. Відповідні висновки зроблено з огляду останніх досліджень та публікацій таких науковців, як Р. Білик [1], З. Варналій [1], Т. Васильців [1; 2, с. 52-57], Т. Городня [2, с. 52-57], Т. Гуменюк [3, с. 88-94], Н. Дєєва [4, с. 47-52], В. Захарченко [5, с. 129-139], Н. Захарченко [5, с. 129-139], М. Зінюк [4, с. 47-52], В. Корнієнко [6, с. 60-67], Р. Лупак [1; 2, с. 52-57], В. Мислюк [7, с. 13-29], Р. Олійник [3, с. 88-94], Д. Підгайний [8, с. 45-53], В. Хмурова [4, с. 47-52], І. Шевченко [9, с. 24-29] та інших. У свою чергу, адаптація до зовнішніх та внутрішніх змін вимагає постійного перегляду і коригування структури управління, що дозволяє підприємству залишатися гнучким і конкурентоспроможним у будь-яких умовах. Таким чином, задля ефективної організації корпоративного управління потрібно продовжувати дослідження її методичних положень, щоб забезпечити стійкий розвиток підприємства і досягнення довгострокового успіху.

### **ВИДЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Корпоративна структура управління є одним з основних елементів, які визначають успішність і ефективність функціонування підприємства в сучасних умовах значної непередбачуваності та посилення ризиків і загроз. Така модель менеджменту забезпечує чітке розподілення ролей, відповідальностей та повноважень серед різних рівнів управлінської ієрархії, що дозволяє організувати роботу підприємства таким чином, щоб досягати стратегічних цілей та адаптуватися до змін, які постійно відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Примітно, що правильно побудована корпоративна структура управління дає змогу злагоджено взаємодіяти різним підрозділам підприємства, забезпечуючи ефективну координацію дій, мінімізацію конфліктів між відділами та оптимізацію використання ресурсів. Більше того, за такого вектору модернізації системи управління, підприємства здатні оперативно реагувати на зміну ринкових умов, запроваджувати нові технології та впроваджувати інновації, а також забезпечити стабільне зростання конкурентоспроможності.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є обґрунтування методичних засад формування організаційної структури корпоративного управління.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Формування організаційної структури корпоративного управління є ключовим етапом у створенні ефективної системи менеджменту підприємством. При цьому, обов'язковою передумовою того є те, що організаційна структура має відповідати стратегічним цілям підприємства, які можуть включати підвищення прибутковості, розширення ринку, забезпечення стійкого розвитку та врахування інтересів акціонерів. Відтак цей процес включає визначення розподілу функцій, відповідальності та повноважень серед різних органів і підрозділів підприємства, а також забезпечення їх взаємодії для досягнення стратегічних цілей.

Згідно з сучасними підходами до корпоративного управління, організаційна структура повинна бути адаптивною, прозорою та спрямованою на підвищення ефективності. А це означає, що така структура має враховувати динамічність бізнес-середовища, забезпечувати швидку реакцію на зміни ринку та адаптуватися до нових умов діяльності. Зокрема, адаптивність дає змогу підприємству гнучко перебудовувати свої процеси, що особливо важливо в умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції. Відповідно глобалізація спричиняє інтеграцію ринків та збільшення впливу зовнішніх факторів, таких як економічні, політичні та соціальні зміни. Тому підприємствам необхідно швидко реагувати на ці зміни, змінюючи свою стратегію та структуру для ефективної взаємодії з міжнародними партнерами та адаптації до нових умов. Цифровізація, у свою чергу, створює нові можливості для автоматизації, обробки даних та вдосконалення комунікацій, що дозволяє підприємству бути більш гнучкими в управлінні ресурсами та прийнятті рішень. Саме завдяки цифровим інструментам підприємства можуть миттєво адаптувати свої бізнес-процеси до змін на ринку, знижувати витрати та підвищувати ефективність. Посилення конкуренції також вимагає від підприємства постійної готовності до змін. Тільки адаптивні підприємства, які здатні швидко реагувати на нові вимоги споживачів, технологічні інновації та конкурентні виклики, можуть зберігати свою конкурентоспроможність і досягати лідерства на ринку. У підсумку, адаптивність дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни,

але й активно передбачати їх, що надає стратегічні конкурентні переваги та можливості якісно передбачати ринкові тенденції.

Прозорість є ще одним важливим елементом, адже сприяє довірі з боку акціонерів, інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін корпоративного управління. Прозорість забезпечується за рахунок відкритої комунікації, чіткої звітності, дотримання етичних норм та забезпечення підзвітності на кожному рівні управління. А це дозволяє зменшити ризики корупції та конфліктів інтересів, а також сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень у організаційній системі корпоративного управління.

Натомість ефективність організаційної структури залежить від її здатності оптимізувати використання ресурсів, розподіл завдань та повноважень, а також забезпечувати синергію між різними підрозділами. Ефективна структура сприяє чіткому визначенню пріоритетів, зменшенню витрат часу на комунікацію та вирішення проблем, а також підвищенню продуктивності праці.

Крім того, сучасні підходи до корпоративного управління підкреслюють важливість інтеграції інноваційних рішень, таких як впровадження цифрових платформ для управління проектами, автоматизація процесів звітності та використання аналітичних інструментів для прогнозування ризиків і прийняття стратегічних рішень. Таким чином, адаптивна, прозора та ефективна структура є запорукою сталого розвитку, конкурентоспроможності та успіху підприємства в умовах сучасних викликів.

Відомо, що основними елементами такої структури є загальні збори акціонерів, рада директорів, виконавчий орган, внутрішній аудит та спеціалізовані комітети, такі як комітет з аудиту, ризиків чи призначень. Кожен з цих елементів виконує свою унікальну функцію, спрямовану на забезпечення стабільності, стратегічного розвитку та ефективності підприємства. Тому важливим є впровадження механізмів зворотного зв'язку та системи моніторингу, що дозволяють вчасно реагувати на зміни як у внутрішньому середовищі підприємства, так і на зовнішньому ринку. Сучасні підприємства також активно інтегрують інноваційні технології у процеси корпоративного управління, такі як автоматизація звітності, використання аналітичних систем для прийняття рішень та цифровізація процесів взаємодії між підрозділами.

Таким чином, правильно побудована організаційна структура корпоративного управління не лише сприяє досягненню стратегічних цілей, але й підвищує конкурентоспроможність підприємства, забезпечуючи його стійкість та ефективність у довгостроковій перспективі.

На рис. 1 узагальнено базові методичні засади формування організаційної структури корпоративного управління, які охоплюють такі процеси, як (1) визначення мети, цілей та завдань корпоративного управління, (2) вибір типу організаційної структури корпоративного управління, (3) формування ключових підрозділів корпоративного управління, (4) розподіл повноважень та відповідальності органів корпоративного управління, (5) впровадження механізмів комунікації та контролю в системі корпоративного управління, (6) адаптація системи корпоративного управління до змін зовнішнього середовища.



Рис. 1. Базисні методичні засади формування організаційної структури корпоративного управління

Так, визначення цілей корпоративного управління є основним етапом у формуванні стратегії та організаційної структури підприємства, оскільки становлять фундаментальну основу при ідентифікації напрямів її розвитку та пріоритетів. Одна з головних цілей корпоративного управління полягає в забезпеченні стабільного та сталого розвитку підприємства, досягнення фінансового зростання та максимізації акціонерної

---

вартості в довгостроковій перспективі, що вимагає ефективного використання ресурсів, управління витратами та інвестиціями, а також стратегічного планування на кілька років вперед.

Корпоративне управління має на меті побудову ефективних систем управління ризиками, що дозволяють оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, будь то економічні, політичні чи технічні ризики. Водночас в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища важливо стимулювати модернізацію та гнучкість корпоративного управління для адаптації до змінного зовнішнього середовища.

Натомість вибір типу організаційної структури визначає, як будуть організовані взаємодії між різними підрозділами підприємства, які функції і повноваження будуть розподілені між керівництвом і працівниками. Так, відомі наступні типи управління, як-от (1) лінійна структура (передбачає чіткий вертикальний розподіл повноважень), (2) функціональна структура (основою є розподіл завдань за функціями, такими як маркетинг, фінанси, виробництво), (3) матрична структура (комбінація лінійної та функціональної, де працівники можуть підпорядковуватись декільком керівникам), (4) дивізійна структура (поділ за продуктами, регіонами чи клієнтськими сегментами). Однозначно вибір залежить від багатьох факторів, таких як розмір підприємства, галузь, специфіка діяльності, стратегічні цілі та інші. Важливо, щоб обрана структура підтримувала досягнення цілей підприємства, сприяла ефективному управлінню та адаптації до змін, а також забезпечувала максимальну продуктивність на всіх організаційних рівнях.

Вважаємо, що ключовим елементом забезпечення ефективності та стабільності роботи підприємства доречно розглядати розподіл повноважень і відповідальності органів корпоративного управління. Чітко визначені повноваження і відповідальність допомагають уникнути конфліктів, дублювання функцій та сприяють правильному виконанню стратегічних і оперативних завдань підприємницької діяльності. Однозначно, розподіл повноважень і відповідальності між органами корпоративного управління дозволяє ефективно управляти підприємством, зберігаючи баланс між стратегічним керівництвом, оперативним управлінням і контролем. Більше того, такий підхід сприяє досягненню стабільного розвитку, прозорості в ухваленні рішень та підзвітності на всіх організаційних рівнях підприємства.

Пріоритетним вектором модернізації системи корпоративного управління заведено розглядати забезпечення ефективності, прозорості та підзвітності менеджменту підприємства. Зокрема, комунікація забезпечує обмін інформацією між різними рівнями управлінської ієрархії, а контроль – це механізм, який дозволяє оцінювати виконання поставлених завдань, дотримання стратегії та норм. Відповідно без належно організованої комунікації та контролю підприємство не зможе оперативно реагувати на зміни та ефективно керувати своїми ресурсами. При цьому важливо не лише створювати фізичні чи технологічні канали для комунікації, а й розвивати в підприємстві культуру відкритого обміну інформацією. Тому система внутрішнього контролю повинна забезпечувати відстеження ефективності управлінських процесів та захист від ризиків. Таким чином, впровадження провідних механізмів комунікації та контролю дозволяє досягти високої рівноваги між стратегічним управлінням і постійними бізнес-операціями, забезпечуючи успішне функціонування та сталий розвиток підприємства.

Також відмітимо важливість адаптації системи корпоративного управління до змін зовнішнього середовища, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток підприємства в умовах непередбачуваності, таких як зміна економічної ситуації, технологічні інновації, зміни в законодавстві чи соціальні трансформації. Адаптація системи корпоративного управління до змін зовнішнього середовища є складним, але необхідним процесом для підтримання стабільності та розвитку підприємства і потребує своєчасного реагування, стратегічного мислення і гнучкості з боку керівництва всіх рівнів менеджменту.

### ***ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ***

Методичні засади формування організаційної структури корпоративного управління полягають у визначенні ключових процесів, які забезпечують ефективність і гнучкість управлінських структур у сучасному бізнес-середовищі. Відповідно до ключових елементів формування організаційної структури корпоративного управління віднесено наступні: (1) визначення мети, цілей та завдань корпоративного управління, (2) вибір типу організаційної структури корпоративного управління, (3) формування ключових підрозділів корпоративного управління, (4) розподіл повноважень та відповідальності органів корпоративного управління, (5) впровадження механізмів комунікації та контролю в системі корпоративного управління, (6) адаптація системи корпоративного управління до змін зовнішнього середовища. Зосередження на цих напрямках дозволяє не тільки удосконалити існуючі теоретичні підходи до корпоративного управління, але й створює нові практичні інструменти для підприємств, сприяючи їх ефективному функціонуванню та стабільному розвитку.

Так, одним із основних завдань корпоративного управління є забезпечення здатності організаційної структури швидко реагувати на зміни в економічному, політичному, технологічному та іншому середовищі. Адаптація включає моніторинг зовнішніх факторів, таких як ринкові тренди, законодавчі зміни, нові конкурентні загрози, і на їх основі коригування корпоративних стратегій, структурних одиниць та процесів управління.

---

Також важливим аспектом є створення чітких каналів комунікації між усіма організаційними рівнями, що забезпечує ефективний обмін інформацією та прискорене прийняття рішень, що включає як внутрішні (відділи, засідання, звітність), так і зовнішні (взаємодія з акціонерами, постачальниками, клієнтами) засоби комунікації.

Примітно, що визначення чітких меж повноважень і відповідальності між органами корпоративного управління становить основу для уникнення конфліктів та дублювання функцій. Йдеться про розподіл ролей між загальними зборами акціонерів, радою директорів, виконавчими органами, комітетами та іншими структурами, з урахуванням їхньої специфіки та обсягу прийнятих рішень.

Саме такі методичні засади є основою для побудови організаційної структури, яка ефективно функціонує в умовах постійних змін та зовнішніх викликів, забезпечуючи стійкий розвиток та зростання підприємства. Завдяки правильно сформованій організаційній структурі підприємство здатне не тільки оперативно адаптуватися до змін, але й ефективно впроваджувати інновації, оптимізувати ресурси та мінімізувати ризики.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на кількох ключових напрямках (інтеграція цифрових технологій у корпоративне управління, розроблення і реалізація стратегії сталого розвитку та інновацій в корпоративному управлінні та інші), що сприятимуть розвитку теорії та практики корпоративного управління в умовах сучасних викликів.

### Література

1. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2020. 264 с.
2. Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лупак Р. Л. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. *Інтелект XXI*. 2017. Вип. 1. С. 52-57.
3. Гуменюк Т. П., Олійник Р. О. Формування організаційної структури в умовах трансформації корпоративного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 4. С. 88-94.
4. Деєва Н. Е., Хмурова В. В., Зінюк М. С. Цифровізація корпоративного управління в умовах пандемії. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 5. С. 47-52.
5. Захарченко В., Захарченко Н. Пошук та впровадження нових форм і методів господарювання на основі розвитку внутрішнього підприємства. *Економічний вісник університету*. 2017. № 35. С. 129-139.
6. Корнієнко В. А. Вплив організаційної структури на ефективність корпоративного управління. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 60-67.
7. Мислюк В. С. Теоретико-методичні засади формування внутрішнього ринку інновацій як детермінанта розвитку корпоративного підприємства. *Економіка та підприємство*. 2023. Вип. 50. С. 13-29.
8. Підгайний Д. М. Методологічні підходи до формування організаційної структури корпоративного управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 3. С. 45-53.
9. Шевченко І. О. Організаційні інновації у корпоративному управлінні: сучасний підхід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 2. С. 24-29.
10. Vasylytsiv T.G., Lupak R.L., Rudkovskiy O.V. Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine. 2019. *Economy and state*. № 5. P. 4-8.
11. Vasylytsiv T.H. *Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia*. 2008. Lviv: Aral 384.

### References

1. Vasylytsiv, T. G., Horodnia, T. A., Lupak, R. L. (2017). Economic aspects of enterprise diversification using innovative investments. *Intelligence XXI*. Iss.1. P. 52-57.
2. Varnaliy, Z. S., Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Bilyk, R. R. (2020). Business planning of entrepreneurial activity. *Chernivtsi: Technoprint*. 264 p.
3. Humeniuk, T. P., Oliynyk, R. O. (2022). Formation of the organizational structure in the conditions of transformation of the corporate environment. *Problems of the systemic approach in economics*. no. 4. P. 88-94.
4. Deeva, N. E., Khmurova, V. V., Ziniuk, M. V. (2020). Digitization of corporate management in the conditions of a pandemic. *Business navigator*. Issue 5. P. 47-52.
5. Zakharchenko, V., Zakharchenko, N. (2017). Search and implementation of new forms and methods of management based on the development of internal entrepreneurship. *Economic Bulletin of the University*. no. 35. P. 129-139.
6. Kornienko, V. A. (2020). The influence of the organizational structure on the effectiveness of corporate management. *Business Inform*. no. 7. P. 60-67.
7. Myslyuk, V. V. (2023). Theoretical and methodological principles of the formation of the internal market of innovations as a determinant of the development of corporate entrepreneurship. *Economy and entrepreneurship*. Issue 50. P. 13-29.
8. Podgainy, D. M. (2021). Methodological approaches to the formation of the organizational structure of corporate management. *Economics and enterprise management*. no. 3. P. 45-53.
9. Shevchenko, I. O. (2019). Organizational innovations in corporate management: a modern approach. *Herald of the economy of transport and industry*. no. 2. P. 24-29.
10. Vasylytsiv, T.G., Lupak, R.L., Rudkovskiy, O.V. (2019). Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine. *Economy and state*. no. 5. pp. 4-8.
11. Vasylytsiv, T.H. (2008). *Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia*. Lviv: Aral 384.