

## ОБҐРУНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ В УМОВАХ КОНТРОЛІНГУ

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Ефективність функціонування контролінгу в управлінні торговельними мережами залежить передусім від місця відповідного підрозділу в організаційній структурі, оскільки від статусу, обсягу повноважень та рівня незалежності служби контролінгу залежить ефективність виконання покладених на неї функцій.

Крім того, на ефективність функціонування служби контролінгу впливає вид організаційної структури, який використовується в торговельній мережі. Оскільки організаційна структура як ієрархічна сукупність підрозділів, що відображає їх адміністративну, функціональну та оперативну підпорядкованість, співвідпорядкування та координацію, має визначальний вплив на розподіл, цільове та ефективне використання матеріальних, часових, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів, їх рух між службою контролінгу та іншими підрозділами й ефективність вертикальних та горизонтальних комунікацій в торговельній мережі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні напрацювання з питань обґрунтування оптимальної організаційної структури підприємств знайшли своє висвітлення в роботах провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких найсуттєвіші доробки мають Б.П. Бармаков [1], Г.В. Горденко [2], Р. Гріфін, В. Яцура [3], М.М. Мартиненко [4], Р.Л. Дафт [5], І.І. Мазур, В.Д. Шапіро [6] та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Незважаючи на значну кількість наукових робіт, проблема обґрунтування оптимального виду організаційної структури торговельних мереж в умовах контролінгу є малодослідженою, що ускладнює практичне використання концепції контролінгу вітчизняними суб'єктами мережевого торговельного підприємництва.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в узагальненні та критичній оцінці існуючого наукового досвіду в сфері проектування організаційних структур підприємств та визначенні основних типів організаційних структур, їх переваг та недоліків, особливостей позиціонування служби контролінгу, а також обґрунтуванні типу організаційної структури, що забезпечуватиме максимальну ефективність функціонування служби контролінгу та менеджменту торговельної мережі в цілому.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Визначення оптимальної позиції служби контролінгу в організаційній структурі торговельної мережі передбачає оптимізацію її організаційної структури в цілому. Передувати цьому процесу повинне дослідження існуючих нау-

кових розробок з проблем побудови оптимальної організаційної структури та провідного досвіду вітчизняних та зарубіжних підприємств у цій сфері.

На думку дослідників, організаційні структури суб'єктів господарювання підлягають еволюційному розвитку [1], основними рушійними факторами якого є: інтенсифікація вхідних потоків товарів, робіт, послуг, інформації, збільшення обсягів матеріальних ресурсів, документів, не документованої інформації, ускладнення комунікаційних зв'язків унаслідок збільшення кількості співробітників та інші.

На основі вивчення провідного наукового досвіду [2 — 7] на сьогодні можливо визначити сім основних етапів еволюційного розвитку типів організаційних структур суб'єктів господарювання:

*Команда однодумців* — характерна для підприємств, у штаті яких працює не більше 10 осіб, об'єднаних єдиними цілями, всі співробітники працюють як однодумці на принципах взаємодопомоги та підтримки, функції контролера може виконувати один з лідерів команди.

*Лінійна структура* — поява другого етапу розвитку організаційної структури підприємств пов'язана з переходом від команди однодумців до чіткого адміністративного управління на основі об'єднання та концентрації функцій та їх виконавців на визначених напрямках діяльності, лінійна структура будується за ієрархічним принципом підпорядкованості, усі комунікації відбуваються через вищестоящого керівника, контролінгові функції може виконувати сам керівник або один із його заступників.

*Функціональна структура* — необхідність підвищення ролі функціональної спеціалізації менеджерів викликана посиленням конкуренції, а, отже, і зростанням уваги до якості продукції, тобто на третьому етапі відбувається перехід до функціональної структури, яка ставить вищі вимоги до координації роботи значної кількості виконавців та вузькоспеціалізованих підрозділів, виконання завдань, що стоять перед контролінгом, може покладатися на фінансово-економічні підрозділи.

*Лінійно-функціональна структура* — доцільність переходу до четвертого етапу розвитку організаційних структур, викликана необхідністю підвищення оперативності в реалізації процедур управління суб'єктами бізнесу, відбувається поглиблення спеціалізації управлінської діяльності, розширення та створення нових підрозділів. Функціональні менеджери управляють підпорядкованими їм підрозділами, а лінійні керівники впливають на діяльність підрозділів шляхом погодження та опротестування проектів функціональних нововведень, виконання контролінгових функцій може покладатися і на чітко визначений підрозділ, і на групу підрозділів фінансово-економічного блоку.

*Централізована лінійно-функціональна структура* — перехід до п'ятого етапу еволюційного розвитку організаційних структур управління, що пов'язаний з необхідністю подальшого розподілу та поглиблення спеціалізації праці, а також лінійного, функціонального та оперативного видів управління з уособленням їх як самостійних підсистем. Лінійні керівники (менеджери торгових підрозділів) несуть відповідальність за адміністративну роботу з членами трудового колективу. До повноважень функціональних керівників (менеджери фінансово-економічного відділу, бухгалтерії, відділу маркетингу та ін.) належать управління в сфері кваліфікації та професійної майстерності персоналу, а також технологічне, екологічне, кадрове забезпечення основної діяльності. Завданням оперативної підсистеми управління в особі чергових адміністраторів, диспетчерських служб та ін. є узгодження дій усіх лінійних та функціональних керівників, пов'язаних з основною діяльністю в реальному режимі часу та просторі. Служба контролінгу створюється як уособлений підрозділ та входить до функціональної підсистеми управління.

*Дивізійна структура* — перехід до шостого етапу еволюційного розвитку організаційних структур, що пов'язаний з необхідністю децентралізації управління та наближення менеджерів до безпосередніх споживачів товарів та послуг, тобто з розвитком принципів маркетинг-орієнтованого управління, формування організаційної структури відбувається шляхом «клонування», тобто в кожному дивізійному підрозділі утворюються однойменні функціональні, адміністративні та оперативні. Так звана незалежність дивізійних підрозділів нівелюється спробами вищого керівництва штабної структури нав'язувати власні рішення та стиль менеджменту. Служба контролінгу функціонує і на вищому рівні менеджменту, і в дивізійних підрозділах.

*Матрична структура* є на сьогодні вищим ступенем еволюційного розвитку видів організаційних структур управління суб'єктами господарювання, що дозволяє органічно поєднувати лінійне, функціональне та централізоване оперативне управління з принципами децентралізації та самостійності локалізованих організаційних одиниць, що мають чітко визначені цілі та завдання, дозволяє поєднувати різні сфери економічної діяльності, керівники підрозділів діють під впливом і вертикальних, і горизонтальних регулюючих впливів. Матрична організаційна структура дозволяє поєднувати відповідальність за остаточний результат діяльності, поглиблену спеціалізацію, а також забезпечує цільове та економічне використання ресурсів при централізованому оперативному управлінні єдиним процесом функціонування підприємства. Служба контролінгу може бути представлена у вигляді організаційного підрозділу з багаторівневою структурою.

Критична оцінка наведеного переліку видів організаційних структур дозволяє визначити їх переваги та недоліки, які в узагальненому вигляді наведені в табл. 1.

У наукових публікаціях розглядаються принципи та особливості побудови й інших видів організаційних структур: дивізійно-продуктових, проектних, венчурних, сітєвих, кругових, вільних, групових, віртуальних, навчальних, адаптивних, конгломератних, орієнтованих на споживача,

обмеженого функціоналізму, плоских, проблемно-цільових, територіальних, множинних та ін. [8; 9; 10], які відрізняються значною гнучкістю та за своїми якостями наближуються до матричного виду організаційних структур.

За результатами аналізу видів організаційних структур управління можливо зробити висновок про те, що для торговельних мереж та, зокрема для забезпечення високої ефективності виконання службою контролінгу своїх функцій, більш прийнятною є матричний вид організаційної структури.

На користь наведеного твердження можна навести думки ряду вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, А. Войнаровський [11] вважає, що матрична організація є одним із найрозповсюдженіших та ефективних типів корпоративних структур нашого часу.

Матрична структура, як зазначають П.В. Шеметов [12], О.Л. Попченко, Н.Б. Єрмасова [13], Л.Д. Дідковська, П.Л. Гордієнко [14], являє собою сучасний тип організаційної структури управління, що створюється шляхом суміщення двох видів структур: лінійної та програмно-цільової. Отже, матрична структура забезпечує високу ймовірність виконання системи цілей торговельної мережі, установлених і в часовому, і в грошовому та натуральному вимірнику, а також можливість швидкого маневрування всіма видами ресурсів, передусім трудових, матеріальних та фінансових, що особливо актуально в умовах їх дефіциту, що посилюється в умовах світової фінансово-економічної кризи.

Деякі дослідники, серед них Ю.П. Аніскін, А.М. Павлова [15, с. 151], висловлюють досить негативне ставлення до матричного виду організаційної структури, обґрунтовуючи свою думку тим, що цей вид є досить складним та незрозумілим, викликає накладання вертикальних та горизонтальних зв'язків, що підриває принцип одного керівника, підвищує ймовірність виникнення конфліктів та ускладнює прийняття управлінських рішень. Такі недоліки можуть бути досить легко подолані завдяки проведенню роз'яснювальної роботи серед персоналу та чіткій регламентації управлінської та господарської діяльності.

Подальший аналіз способів побудови організаційних структур та особливостей позиціонування служби контролінгу торговельних мереж дає можливість зробити висновок про те, що в ході визначення оптимального місця служби контролінгу в управлінні суб'єктами мережевого торговельного бізнесу можливо застосовувати різні варіанти інтегрованості контролінгової діяльності [16, с. 30; 17, с. 99 — 105; 18, с. 31 — 34; 19, с. 141 — 145; 20, с. 240 — 245; 21, с. 217 — 222], рівень якої визначається функціональною, адміністративною та оперативною підпорядкованістю.

Отже, основними варіантами інтеграції служби контролінгу в управлінні торговельними мережами є такі:

I варіант — функціональна та адміністративна підпорядкованість головному контролеру торговельної мережі, чим забезпечується повна незалежність служби контролінгу;

II варіант — функціональна підпорядкованість керівнику підрозділу, а адміністративна — головному контролеру, чим забезпечується вплив на контролера з боку керівника підрозділу в межах виконуваних ним функцій;

III варіант — адміністративна підпорядкованість ке-

Переваги та недоліки основних видів організаційних структур управління

Вид організаційної структури	Переваги	Недоліки	Особливості позиціонування служби контролінгу
<b>«Команда одноступенів»</b>	Творче співробітництво, узгодженість дій та єдність думок.	Можливо застосовувати для колективу ентузіастів та порядних людей, чисельність співробітників не більше 10 осіб.	Учасник з повноваженнями контролера робить висновки на підставі власних поглядів та не може давати об'єктивну оцінку своїй діяльності.
<b>Лінійна</b>	Відповідальність за кінцевий результат, концентрація влади в одних руках.	Довгі інформаційні канали, що призводить до збільшення тривалості реалізації господарських операцій. Слабка спеціалізація діяльності та орієнтація на якість.	Керівник або його заступник не має необхідного часу для ефективного виконання контролінгових функцій, а також достатніх можливостей для свого професійного розвитку.
<b>Функціональна</b>	Рівномірний розподіл повноважень між менеджерами, спеціалізація управлінської діяльності, значна увага приділяється якості реалізації господарської діяльності.	Значна кількість керівників, що впливають на діяльність остаточного виконавця, неузгодженість дій менеджерів.	Розпорошеність функцій контролінгу між різними фінансово-економічними підрозділами призводить до неузгодженості та навіть суперечливості висновків.
<b>Лінійно-функціональна</b>	Більша узгодженість діяльності функціональних та лінійних керівників, більша функціональна спеціалізація, вища якість реалізації господарської діяльності.	Значна кількість контрольованих параметрів та критеріїв, складності узгодження діяльності в часі та за змістом.	Залежність служби контролінгу, або підрозділів, що виконують окремі функції контролінгу, від лінійних та функціональних керівників, що може призвести до необ'єктивності висновків.
<b>Централізована лінійно-функціональна</b>	Поділ адміністративного, функціонального та оперативного управління. Можливість узгодження господарської діяльності в часі та за іншими ресурсами. Більша упорядкованість та організованість управління.	Значна регламентація діяльності, що призводить до зниження творчого характеру діяльності керівників.	Централізація контролінгових функцій призводить до віддалення контролерів від реалій роботи окремих підрозділів, наслідком чого може бути зниження об'єктивності та ефективності контролінгової діяльності.
<b>Дивізійна</b>	Наближення адміністративного, функціонального та оперативного управління до безпосередніх покупців, що дозволяє більшою мірою орієнтуватися на їх потреби. Більша ймовірність виконання системи стратегічних, тактичних та оперативних цілей дивізійного підрозділу торговельної мережі.	Високі витрати на утримання менеджерів дивізійних підрозділів, висока самостійність менеджерів може призвести до невідповідності їх діяльності стратегії торговельної мережі в цілому.	Роздутість штатів служби контролінгу, що призводить до значних надлишкових витрат на їх утримання, неспроможність слабо інтегрованої служби контролінгу виконувати поставлені перед нею цілі та завдання.
<b>Матрична</b>	Органічне поєднання адміністративного, функціонального та оперативного управління з позитивними якостями створення команд одноступенів при реалізації окремих проектів.	Значні витрати на утримання організаційної структури управління та її рівноваги, необхідний значний досвід менеджерів.	Значні витрати на утримання штату співробітників багаторівневої служби контролінгу.

рівнику підрозділу, а функціональна — головному контролеру, чим забезпечується високий рівень децентралізації управління;

IV варіант — адміністративна та функціональна підпорядкованість керівнику підрозділу, головний контролер надає певні інструкції щодо ведення контролінгу, чим забезпечується значна самостійність контролерів від головного контролера, але робить значний ухил у бік зростання залежності від керівників підрозділів.

Зважаючи на сучасне розуміння сутності контролінгу в управлінні торговельними мережами, його особливості, цілі, принципи та завдання, можливо зробити висновок про те, що для вітчизняних суб'єктів мережевого торговельного підприємництва більшою мірою прийнятний перший варіант інтеграції служби контролінгу, але в дещо модифікованому вигляді. Так, контролер певного підрозділу торговельної мережі повинен перебувати в функціональній та адміністративній підпорядкованості головному контролеру, але керівник підрозділу повинен мати змогу впливати на його діяльність завдяки оперативній підпорядкованості, чим забезпечуватиметься можливість спрямування дій контролера в напрямку актуальному для конкретного підрозділу в умовах, що склалися на певний момент часу.

При побудові організаційної структури суб'єктів мережевого торговельного підприємництва слід також урахувати те, що їх діяльність має значну географічну розповсюдженість в регіональних, державних та навіть в глобальних масштабах. Господарська діяльність підрозділів торговельної мережі, які діють в різних регіонах, країнах та державах, відбувається під впливом специфічних для певної території зовнішніх факторів, що відповідно потребує їх врахування для забезпечення високої ефективності господарювання та управління певним територіально відокремленим підрозділом та суб'єктом мережевого торговельного бізнесу в цілому. Таким чином, в організаційній структурі великих торговельних мереж слід виділяти дивізії за географічною ознакою [22; 23], внутрішня організаційна структура яких будується з урахуванням принципів матричного способу.

Масштаби диверсифікації сучасного мережевого торговельного бізнесу в Україні та світі сприяють утворенню в їх складі виробничих підрозділів для виробництва окремих видів продукції під торговою маркою торговельної мережі, передпродажної підготовки окремих видів товарів, кулінарії та громадського харчування та інше. Отже, у складі вітчизняних торговельних мереж можливо виділяти дивізійні підрозділи за продуктовою ознакою [22; 23].

Отже, сучасні умови ведення мережевого торговельного бізнесу в Україні вимагають інтеграції двох перспективних способів побудови організаційних структур: дивізійного та матричного, які забезпечуватимуть виконання функцій контролінгу як на вищому рівні управління торговельними мережами (коли контролер може бути членом правління, а центральна служба контролінгу входить до складу вищих управлінських структур) та на середньому рівні ієрархії управління (шляхом територіального відокремлення підрозділу служби контролінгу або спеціалізації контролерів за функціональною та продуктовою ознакою, що забезпечується шляхом створення дивізійних служб контролінгу).

На можливості та навіть необхідності утворення комбінованих організаційних структур наголошують дослідники проблем менеджменту, серед них Р. Гріфін, В. Яцура [3], А.К. Семенов та В.І. Набоков [10], які зазначають, що деякі організації використовують організаційні структури, які є гібридом з двох або більшої кількості найпоширеніших видів. Таким чином, використання комбінованого підходу для побудови організаційних структур вітчизняних торговельних мереж заслуговує на увагу.

Підсумовуючи викладене, а також з урахуванням особливостей мережевого торговельного бізнесу, стверджуємо, що сутності та завдань контролінгу в управлінні торговельними мережами, а також з урахуванням практики побудови організаційних структур в українських торговельних мережах, типову дивізійно-матричну організаційну структуру суб'єкта мережевого торговельного бізнесу можливо представити у такому вигляді (рис. 1.).

Керівники та власники торговельних мереж, що запровадили матричну організаційну структуру, отримують ряд переваг у веденні господарської діяльності, а також у сфері управління та контролінгу, основними з яких є такі:

— одночасне ведення декількох проектів та забезпечення ефективного управління та контролінгу, завдяки можливості контролю реалізації окремих функцій, а також контролю за реалізацією проектів;

— можливість обміну досвідом між керівниками підрозділів та менеджерами проектів завдяки посиленню взаємозв'язків та комунікацій між підрозділами в ході реалізації їх співробітниками спільних проектів;

— більша швидкість реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі торговельної мережі за рахунок більшої гнучкості та координованості робіт, більшій кваліфікації співробітників всіх підрозділів, їх здатності виконувати роботи різного рівня складності, а також здатності співробітників коригувати свою діяльність у випадку відсутності фахівців, що ведуть інші проекти, що, у свою чергу, дає можливість при цьому вивчати передовий досвід при виконанні інших проектів та інше.

Таким чином, службу контролінгу в торговельній мережі складається з контролерів, до сфери відповідальності яких входять функціональні напрямки та реалізовані проекти, а також дивізійні служби контролінгу.

**Висновки з даного дослідження й перспективи подальших розвідок в цьому напрямку.** За результатами підготовки наукової статті можливо зробити висновок про те, що під впливом науково-технічного прогресу та в результаті ускладнення господарської діяльності види організаційних структур підприємств еволюціонували. Сучасним видом організаційної структури є матрична, яка дозволяє забезпечити ефективне функціонування системи управління та контролінгу у вітчизняних торговельних мережах.

Розроблена типова організаційна структура суб'єкта мережевого торговельного бізнесу із визначеною оптимальною позицією служби контролінгу в ній повинна бути зафіксована у внутрішніх розпорядчих документах та затверджена власниками. Дослідженню проблеми розробки таких документів будуть присвячені наступні наукові дослідження автора.

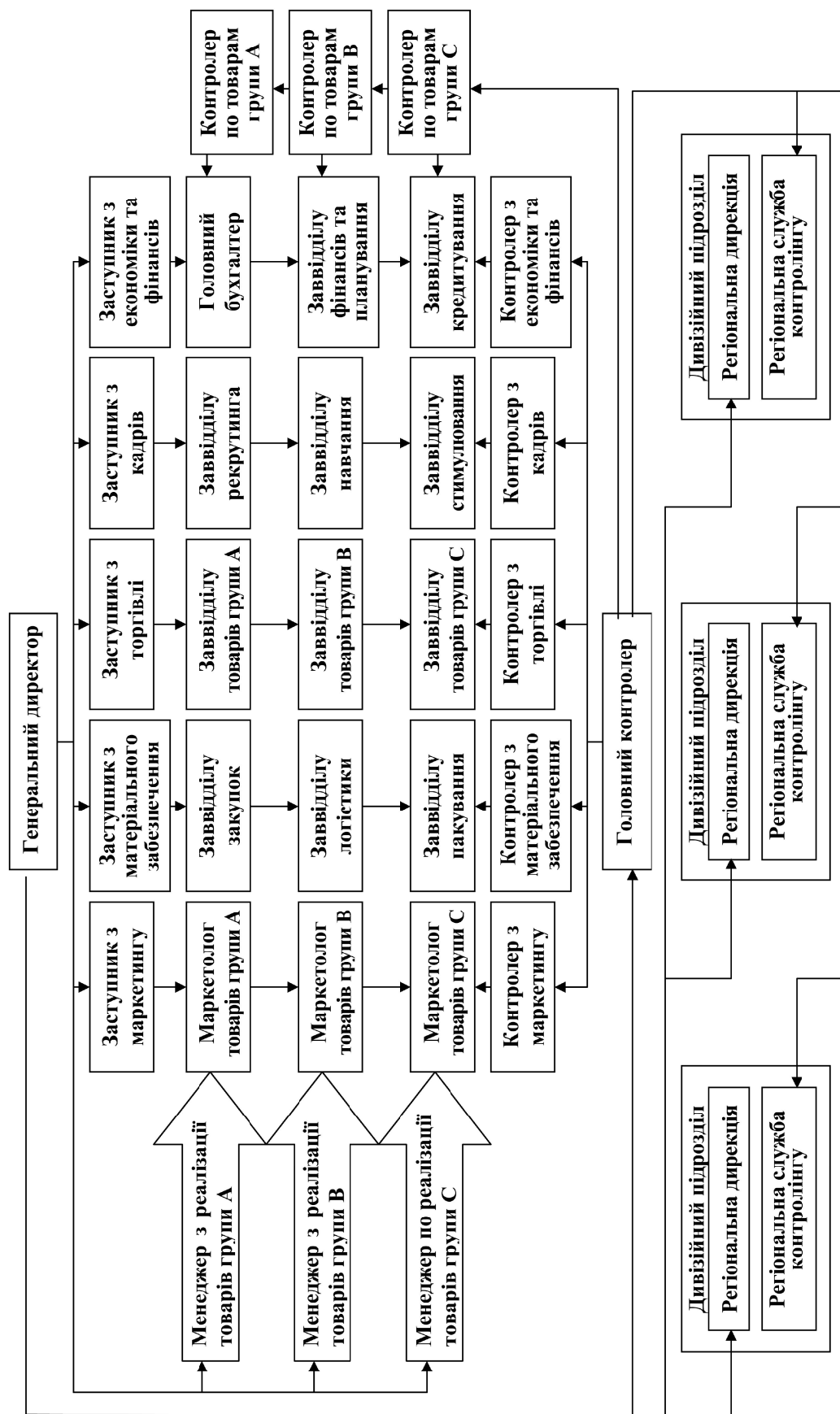


Рис. 1. Типова дивізійно-матрична організаційна структура торговельних мереж в умовах контролінгу

## Література

1. **Бармаков Б.П.** Эволюция оргструктур / Б.П. Бармаков // ЖУК. — 2006. — № 5(60). — С. 14 — 20. 2. **Горденко Г.В.** Современные подходы к формированию организационной структуры управления компанией / Г.В. Горденко // Менеджмент в России и за рубежом. — 2009. — № 3. — С. 85 — 90. 3. **Гріфін Р.** Основы менеджменту : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. — Львів : Бак, 2001. — 624 с. 4. **Мартиненко М.М.** Основы менеджменту : підручник / М.М. Мартиненко. — К. : Каравела, 2005. — 496 с. 5. **Дафт Р.Л.** Менеджмент / Р.Л. Дафт. — СПб. : Питер, 2002. — 832 с. 6. **Мазур И.И.** Эффективный менеджмент : учеб. пособ. для вузов // И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. — М. : Высш. шк., 2003. — 555 с. 7. **Бармаков Б.П.** Актуальные проблемы в управлении отечественными предприятиями [Электронный ресурс] / Б.П. Бармаков. — Режим доступа : [http://www.finexpertiza.ru/articles/actual\\_problems/index.html](http://www.finexpertiza.ru/articles/actual_problems/index.html). 8. **Паламарчук О.М.** Сіткова організація підприємництва як чинник інноваційного розвитку економіки / О.М. Паламарчук, Г.М. Паламарчук // Проблеми науки. — 2007. — № 9. — С. 2 — 7. 9. **Цимбалюк В.** Сетевые организации: проблемы управления / В. Цимбалюк // Антикризисный менеджмент. — 2006. — № 2. — С. 15 — 18. 10. **Терминология менеджмента** : словарь / [сост. А.К. Семенов, В.И. Набоков]. — М. : Издат.-книготорг. центр «Маркетинг», 2002. — 224 с. 11. **Войнарковский А.** Matrix / А. Войнарковский // Менеджмент і менеджер. — 2002. — № 5 — 6. — С. 28 — 33. 12. **Шеметов П.В.** Теория организации : курс лекций / П.В. Шеметов. — М. : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2004. — 155 с. 13. **Попченко Е.Л.** Бизнес-контроллинг / Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова. — М. : Альфа-Пресс. — 2006. — 288 с. 14. **Дідковська Л.Д.** Менеджмент : навч. посіб. / Л.Д. Дідковська, П.Л. Гордієнко. — К. : Алеута, КНТ, 2007. — 516 с. 15. **Анискин Ю.П.** Планирование и контроллинг : учеб. / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. — М. : Омега-Л, 2007. — 280 с. — Ил., табл. 16. **Майер Э.** Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. — [пер. с нем. Ю.Г. Жукова и С.Н. Зайцевой ; под ред. С.А. Николаевой] — М. : Финансы и статистика, 1993. — 94 с. 17. **Ващенко Ю.В.** Формирование системы контроллинга на предприятии : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ващенко Юрий Валерьевич. — Омск, 2003. — 160 с. 18. **Карапетян А.А.** Контроллинг как инструмент повышения эффективности управления предприятием : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Карапетян Ара Ашотович. — М., 2004. — 164 с. 19. **Фалько С.Г.** Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. — М. : Финансы и статистика, 2008. — 272 с. 20. **Контролінг** : навч. посіб. / Г.О. Швидаренко, В.В. Лавренко, О.Г. Дерев'яно, Л.М. Приходько — К. : КНЕУ, 2008. — 264 с. 21. **Контроллинг**: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Ивана ; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 336 с. — Ил. 22. **Контроллинг** как инструмент управления предприятием / [Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др.]; под ред. Н.Г. Данилочкиной. — М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. — 279 с. 23. **Тутунджян А.** Опыт реструктуризации системы управления предприятием / А. Тутунджян // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — № 2. — С. 94 — 98.
- Тарасюк М. В. Обґрунтування організаційної структури торговельної мережі в умовах контролінгу**  
У статті узагальнено існуючий науковий досвід у сфері проектування організаційних структур підприємств, проведена його критична оцінка, визначені основні типи організаційних структур, їх переваги і недоліки, особливості позиціонування служби контролінгу. Обґрунтовано тип організаційної структури, який забезпечуватиме максимальну ефективність функціонування служби контролінгу й менеджменту торгової мережі в цілому.  
*Ключові слова:* контролінг, служба контролінгу, організаційна структура торговельної мережі, типи організаційної структури, позиціонування служби контролінгу.
- Тарасюк М. В. Обоснование организационной структуры торговой сети в условиях контроллинга**  
В статье обобщен существующий научный опыт в сфере проектирования организационных структур предприятий, проведена его критическая оценка, определены основные типы организационных структур, их преимущества и недостатки, особенности позиционирования службы контроллинга. Обоснован тип организационной структуры, который будет обеспечивать максимальную эффективность функционирования службы контроллинга и менеджмента торговой сети в целом.  
*Ключевые слова:* контроллинг, служба контроллинга, организационная структура торговой сети, типы организационной структуры, позиционирование службы контроллинга.
- Tarasjuk M. V. Ground of organizational auction network structure in the conditions of controlling**  
In the article existent scientific experience is generalized in the field of planning of organizational structures of enterprises, his critical estimation is conducted, the basic types of organizational structures, their advantages and failings, features of positioning of service of controlling, are certain. The type of organizational structure, which will provide maximal efficiency of functioning of service of controlling and management of auction network on the whole, is grounded.  
*Key words:* controlling, service of controlling, organizational auction network structure, types of organizational structure, positioning of service of controlling.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2009 р.  
Прийнято до друку 27.11.2009 р.