

14. *Магун В. С.* Потребности и психология социальной деятельности личности. — Л.: Наука, 1983.
15. *Куликов Г. Т.* Мотивация труда наёмных работников: Монография / Отв. ред. Д. П. Богиня. — 2-е изд. перераб. — К.: Ин-т демограф. и социаль. исслед. НАН Украины, 2006. — 244 с.
16. *Рофе А. И., Жуков А. Л.* Теоретические основы экономики и социологии труда. — М.: МИК, 1999. — 224 с.
17. *Abraham H. Maslow.* A theory of Human Motivation // Psychological Review. 1943. July. 370; Motivation and Personality. 2d ed. — New York: Harper & Row, 1970.
18. Анализ теории Мак-Клеланда http://www.socioego.ru/teoriya/istoch/maddi/maccelel_sod.html
19. *Frederick Herzberg.* Work and the Nature of Man. — New York: World, 1971.
20. *Богиня Д. П., Семикина М. В.* Трудовий менталітет у системі мотивації праці. — Кіровоград: Поліграф-Терція, 2002. — 226 с.
21. Анализ теории В. Врума http://www.socioego.ru/teoriya/istoch/maddi/maccelel_sod.html
22. *Adams J. S.* Toward an understanding of equity // Journal of Abnormal and Social Psychology. — №67. — 1963. — P. 422 — 436.
23. *Porter L. W., Lawler E. E.* Managerial behavior and performance. — Home-wood, IL: Dorsey Press, 1968.

Надійшла до редакції: 29.01.2008

УДК 65.014

О. В. Щербина, канд. екон. наук, доц.,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР: СУТНІСТЬ, ЕТАПИ, ПРИНЦИПИ

Викладено авторську версію еволюції організаційних структур. Систематизовано та впорядковано етапи розвитку організаційних структур за визначальними принципами їх побудови. Виокремлено базові принципи побудови типових організаційних структур.

Ключові слова: структура, організаційна структура, типи структур, принципи побудови організаційних структур.

Проблематика розвитку організаційних структур знаходиться в полі зору науковців протягом багатьох років. Значний внесок в дослідження закономірностей їх розвитку зробили такі вчені, як У. Бредік, І. О. Бланк, П. Дойль, Б. З. Мільнер, В. Ш. Раппорт та багато ін. [1—4]. Останнім часом зустрічаються роботи, присвячені пошуку раціональних модифікацій гнучких організаційних структур. Серед вітчизняних науковців сучасників слід назвати Н. А. Довгопол, О. В. Єгорову, В. Г. Конокова, Г. В. Назарову, С. Н. Савлука та ін., що присвятили свої наукові дослідження саме цій проблемі.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових робіт, окремі аспекти означеної проблематики ще недостатньо досліджені. В першу чергу, це стосується впорядкування та систематизації накопиченого, особливо за останні роки, досвіду щодо обраного об'єкту дослідження.

Враховуючи актуальність для вітчизняних підприємств у період переходу від стадії зростання до стадії стабільності структурних питань, а також значні темпи освоєння зарубіжного досвіду щодо управління організаціями в умовах ринку та прагнення до впровадження динамічних структурних рішень, мета дослідження полягала в виокремленні етапів процесу еволюції організаційних структур за визначеними автором принципами їх побудови.

Під *структурою* (від латин. *structura* — побудова, розміщення) розуміють внутрішню будову чогось, певний взаємозв'язок складових цілого. Більш точно — це

внутрішній устрій роботи системи, тобто сукупність її елементів та сталих зв'язків між ними [5, с. 22]. У цьому визначенні необхідно звернути увагу на характер зв'язків між організаційними елементами, який повинен бути усталеним, тобто не одноразовим, а постійним (повторюваним час від часу).

Слід зазначити, що кожна організація в основі своєї побудови має кілька різних структур: цільову (ув'язує цілі компанії, наприклад, дерево цілей); фінансову (ув'язує центри витрат, прибутків, доходів, інвестицій та бюджети компанії); корпоративну (ув'язує права власників та відносини з державою згідно законодавства); інформаційну (ув'язує інформаційні потоки); виробничу (ув'язує матеріальні потоки, основне і допоміжне виробництва, логістику); організаційну (ув'язує підрозділи організації).

Об'єктом даного дослідження є *організаційна структура* — сукупність функціональних сфер (видів діяльності) організації, що пов'язані між собою повноваженнями у відповідності з рівнями управління [6, с. 648]. По своїй суті організаційна структура є каркасом, на який накладаються інші структури. Тому розробити структуру означає створити організацію. В той же час, структура є інструментом реалізації стратегії, тобто вона вторинна по відношенню до факторів [6, с. 413—423], що впливають на її побудову: стратегія (цілі та специфіка ведення бізнесу); середовище (споживачі, конкуренти, темпи змін); технологія (бізнес-процеси, серійність тощо); розмір (масштаби діяльності, географічна віддаленість, кількість персоналу); стадія життєвого циклу (становлення, зростання, сталий розвиток чи перетворення).

Процес вибудовування організаційної структури не повинен починатися зверху, тобто від дирекції і до виконавців. Навпаки, спочатку проектуються конкретні роботи, з'ясовується їх зміст, обсяг і вимоги до них; визначаються рівень та обсяг делегування повноважень, ознака створення підрозділів та кількість співробітників у кожному з них тощо. І лише наприкінці приймається рішення щодо конкретного типу структурної конфігурації — загальної схеми побудови структури, яка відповідатиме цілям організації і враховуватиме особливості її бізнес-процесів та людський фактор.

Схема організаційної структури — це схематична модель організації, яка візуально відображає сукупність управлінських підрозділів та взаємозв'язків між ними [5, с. 23]. У цілому традиційне зображення організаційної структури охоплює два види парних взаємовідносин — це відповідальність (хто і за що відповідає) та підпорядкованість (хто перед ким звітує). Відповідно її схема представляє собою «дерево», в якому обов'язки зображуються прямокутниками, розташування яких за рівнями демонструє міру відповідальності, а лінії, що з'єднують ці прямокутники, демонструють розподіл повноважень за їх видами.

В теорії й практиці управління підприємствами організаційні структури розвивалися еволюційним шляхом — від найпростіших до надскладних. При цьому кожен з наступних типів не заперечував достоїнств попереднього, а навпаки максимально можливо розвиваючи їх піднімав на якісно новий рівень. Доцільно виділити наступні *етапи та підетапи еволюції розвитку організаційних структур*:

- 1) ієрархічний (фокус уваги — влада):
 - на основі лінійного принципу побудови;
 - на основі функціонального принципу побудови;
 - на основі комбінації лінійного та функціонального принципів побудови;
 - на основі принципу розподілу стратегічних та оперативних функцій між управляючою компанією та дивізіонами відповідно;
- 2) адаптивний (фокус уваги — час):
 - на основі проектного принципу побудови;
 - на основі комбінації функціонального та проектного принципів побудови;
- 3) сітьовий (фокус уваги — простір):
 - на основі принципів юридичної самостійності, взаємної домовленості та солідарної відповідальності за загальний результат.

Відповідно вище наведеної класифікації етапів виділяють три *групи організаційних структур* (їх порівняльна характеристика наведена в табл. 1), що мають принципові відмінності:

- вертикальні, що є найдревнішими та найбільш дослідженими, орієнтованими, в першу чергу, на внутрішні ієрархічні процеси; також можуть бути названі бюрократичними та механістичними;
- горизонтальні, що також називаються органічними та адаптивними до змін у зовнішньому середовищі, які з'явилися у другій половині ХХ ст.;
- мережеві, що є надгнучкими по відношенню до запитів зовнішнього середовища; з'явилися в практичній діяльності організацій наприкінці 90-х років ХХ ст., і тому є найменш дослідженими з точки зору наукової систематизації досвіду їх використання.

Вертикальні типи структур (ієрархічні, бюрократичні), що і до нині превалюють на багатьох українських підприємствах, побудовані відповідно принципів управління, сформульованих ще на початку ХХ ст. М. Вебером та А. Файоном. До них відносяться лінійна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна та дивізіональна типові організаційні структури.

Лінійна організаційна структура являє собою тип структури, в якому кожний підлеглий має тільки одного керівника з *лінійними повноваженнями*, що по своїй суті є абсолютними і створюють ієрархію рівнів управління в організації. Лінійна структура використовується для простих видів діяльності, заснованих на виконанні однотипних завдань і в чистому вигляді характерна лише для малих за розмірами підприємств.

Різновидом лінійної є *лінійно-штабна структура*, при якій для розвантаження вищого керівництва створюється штаб з фахівців різних видів діяльності. Штабні спеціалісти наділяються виключно *штабними повноваженнями*, які не дають права давати вказівки безпосереднім виконавцям і носять консультативний характер.

Таблиця 1

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

Критерії	Види ОСУ		
	вертикальні	горизонтальні	мережеві
Умови використання	відносно стабільне, просте, мало змінюване, сприятливе середовище	постійно змінюване, складне, несприятливе та високо конкурентне середовище	глобальне, структуроване, інформатизоване середовище
Конкурентна перевага	«мінімізації витрат» за рахунок економії на масштабах та централізованого планування	«мінімізації втраченої вигоди» за рахунок швидкого аналізу великої кількості динамічно змінюваної інформації	«мінімізації втраченої вигоди» за рахунок гнучкого реагування на ринкові зміни
Тип стратегії	стабільності	обмеженого зростання	активного зростання
Тип виробництва	масове виробництво	серійне виробництво	одиничне виробництво (проекти) в інноваційних галузях
Вид технології	проста, стандартна, відпрацьована	складна	принципово нова
Фокусування менеджменту	на координації	на кооперації	на співробітництві

Закінчення табл. 1

Критерії	Види ОСУ		
	вертикальні	горизонтальні	мережеві
Ступінь централізації	прийняття рішень на вищих рівнях управління (інформація та «точки зору» передаються керівнику «на гору» для вирішення проблеми)	прийняття рішень здійснюється проектним та функціональним керівниками шляхом переговорів та узгоджень щодо вирішуваної проблеми	прийняття рішень для вирішення проблеми передається на найближчий до клієнта рівень
Ступінь гнучкості	низький	середній	високий
Ступінь формалізації	високий	середній	низький
Діапазон контролю	обмежений	середній	великий
Кількість рівнів управління	багато	декілька	мало
Постановка цілей	керівником підлеглому	керівник і підлеглий разом	самостійно
Підпорядкованість	безпосередньо лінійному керівникові	подвійне підпорядкування лінійному та функціональному керівникам	не пряма, націлена на клієнта
Відповідальність	несе керівник	несе проектний менеджер	несуть члени кластеру
Система оплати праці	фіксована, в залежності від категорії роботи та кваліфікації працівника	почасова оплата, відсоток від реалізації, частка в бюджеті проекту	участь у прибутках, бонуси прив'язані до цілей та результатів оцінки
Оцінка виконання	оцінює лише безпосередній керівник	оцінюють проектний та функціональний керівники	оцінюють колеги, клієнти, керівник, самооцінка
Інформаційна мережа	слаборозвинена; присутні горизонтальні та вертикальні комунікації	обмежена; в основному фокусується на вирішенні конфліктних ситуацій	високорозвинена; комунікації прямі, відкриті, комп'ютерна мережа, Internet
Стиль взаємовідносин	«керівник-підлеглий»	«партнер-партнер»	ситуаційне лідерство залежно від задачі
Основний недолік	втрачається гнучкість та швидкість реагування на зміни; знижується ініціативність на нижчих рівнях	неможливість централізованого планування; ускладнення процедур контролю	високий ризик діяльності, втрата основними особами влади та контролю над ресурсами
Причина виникнення	обмеженість комунікаційних технологій, необхідність жорсткого контролю	необхідність координації багатьох складних ресурсів в рамках одного проекту	прискорення потоків інформації та необхідність швидких відповідей на запити ринку

Завдяки появі *функціональних повноважень* та їх комбінації з лінійними з'явилась *лінійно-функціональна структура*. Вона є доцільною для використання в умовах масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції та незначних змінах технології виробництва, при вирішенні повторюваних, незмінних протягом

тривалого часу задач, які забезпечують стабільність організації. На сьогодні даний тип структур є найпоширенішим на вітчизняних підприємствах.

Апогеєм розвитку структур вертикального типу стала поява *дивізійних структур* (від англ. слова *division* — підрозділ компанії), які є найбільш довершеним різновидом організаційних структур ієрархічного типу. Використання дивізійної структури доцільне при збільшенні розмірів організації, ускладненнях технологічних процесів, диверсифікації й інтернаціоналізації її діяльності, в умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється, коли стає неможливим управління з єдиного центру несхожими один на одного або географічно віддаленими підрозділами.

Наступним витком в еволюції організаційних структур стала поява *горизонтальних структур*. Органічні чи адаптивні структури управління стали активно розвиватися приблизно в кінці 70-х років XX ст., коли, з одного боку, створення міжнародного ринку товарів та послуг різко загостило конкуренцію серед виробників, що вимагало підприємств високої ефективності, якості роботи та швидкої реакції на зміни ринку. З іншого боку, стала очевидною неспроможність структур ієрархічного типу цим умовам відповідати.

Основоположним принципом побудови горизонтальних структур є не вдосконалення діяльності окремих структурних підрозділів, а поліпшення їх взаємодії в цілях реалізації того або іншого проекту або ефективного вирішення певної проблеми [7, с. 11], для яких критичним є часовий ресурс у прив'язці до запитів клієнта.

До горизонтальних структур, у першу чергу, відносяться матрична та проектна структури, в яких крім звичайних функціональних підрозділів, що функціонують постійно, формуються так звані проектні групи, як тимчасові колективи. В основі горизонтальних структур лежать *проектні повноваження*.

Однією з найскладніших структур адаптивного типу визнається *матрична структура*, яка виникла як реакція на необхідність проведення швидких технологічних змін при максимально ефективному використанні висококваліфікованої робочої сили. Спочатку вона була впроваджена на підприємствах космічної галузі, електронної промисловості та інших підприємствах сфери високих технологій.

У матричній структурі менеджер проекту ділить з функціональним керівником відповідальність по постановці задач за пріоритетами та управлінню роботою осіб, які працюють у проекті. При цьому керівники проектів є тимчасовими лінійними керівниками, тобто вирішують «що?» і «коли?» слід виконувати виконавцю, а керівники функціональних підрозділів — постійні, — виступають методологами і вирішують «хто?» і «як?» має виконувати дану роботу.

Різновидом горизонтальних є *проектні структури*, в яких менеджер проекту наділяється всіма необхідними повноваженнями для постановки задач за пріоритетами, використання ресурсів та управління роботою осіб, які працюють у проекті.

На сьогодні спроби запровадити форми проектного управління на українських підприємствах стикаються з труднощами в розподілі ресурсів і відповідальності, а також координації і контролі виконуваних робіт. У той же час у сучасному бізнесі існує низка глобальних тенденцій, що дозволяють говорити про зростання частки і значення діяльності, пов'язаної зі здійсненням проектів. У цілому можна говорити про зміну основної моделі бізнесу — його починають розглядати як сукупність взаємозв'язаних проектів. Подібний підхід дозволяє адекватно відобразити особливість сучасного бізнесу, коли основною стратегічною конкурентною перевагою стає гнучка поведінка в мінливому зовнішньому середовищі. У подібних умовах неминучий перехід від жорстких ієрархічних структур і управлінських технологій до більш адаптивних та органічних [8].

В останні роки з початком формування інформаційної економіки поширення набувають організації мережевого типу. *Мережа* визначається як група фірм, які об'єднуються з метою використання своїх особливих, ресурсів і специфічних пере-

ваг перед іншими для реалізації певних спільних проєктів [9, с. 96] і які просторово можуть знаходитися в будь-якій точці світу. С. Парінов, приміром, вважає, що мережева організація виникає тоді, коли група осіб, об'єднана деякими організаційними рамками, здійснює взаємодію на базі Інтернет-технологій. Такий технічний базис дозволяє групі, що здійснює спільну діяльність, створити більш гнучку і ефективну організаційну структуру, порівняно з традиційними формами організації [10, 11]. Інтернет у даному випадку виступає як інфраструктура бізнесового середовища, яка дозволяє оперативніше реагувати на зміни, швидше передавати необхідну інформацію, а також підвищувати продуктивність господарюючого суб'єкта, тобто формує єдиний інформаційний простір.

Мережева організація являє собою сукупність самостійних фірм або спеціалізованих структурних одиниць організації, пов'язаних між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами. Замість того щоб утримувати всередині організації всі ресурси, необхідні для виробництва певної продукції (послуг), мережеві організації використовують активи кількох фірм, що розташовані в різних точках ланцюга створення споживчої цінності. Розрізняють стабільні, динамічні та внутрішні типи мережевих організацій [11, с. 115].

У *стабільних мережах* значна частина робіт передається посередникам, які можуть і не належати до основної організації. При цьому кожна фірма-посередник підтримує свою конкурентоспроможність шляхом обслуговування клієнтів і поза межами мережі. Така форма дозволяє отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників. Прикладом таких структур можуть бути фірми-таксі по перевезенню пасажирів, що не утримують на власному балансі транспортний парк, гаражі, майстерні тощо, а використовують послуги підприємців-фізичних осіб з власними автомобілями. В даному випадку можна говорити про віртуальну структуру, тобто сталі взаємозв'язки між окремими її елементами відсутні.

В *динамічній мережі* головна організація виступає в ролі «системного інтегратора», який формує уздовж ланцюга «проєктування — виробництво — реалізація» тимчасовий союз із великої кількості незалежних один від одного партнерів для створення, в першу чергу, інноваційного продукту. В даному випадку можна говорити про використання принципу кластеру, який утворюється для реалізації певного проєкту і при його завершенні розпадається. На сьогодні найбільша кількість організацій, що працюють за таким принципом, відноситься до сфери інформаційних технологій.

Внутрішні мережі утворюються шляхом розвитку системи вільного підприємництва в межах великих корпорацій, зачатки якого були закладені в практичній філософії інтрапренерства. Основний принцип їх утворення — взаємодія між підрозділами однієї організації на основі ринкових цін. Підрозділи організації мають можливість здійснювати операції купівлі/продажу і поза межами даної організації. Типовими прикладами є внутрішня кооперація та використання аутсорсингових послуг вузько спеціалізованих компаній (юридичні, облікові, рекрутингові, рекламні, інформаційні тощо послуги).

Особливістю мережевих структур є їх децентралізація і брак ієрархії. В цьому проявляється головна перевага і проблема мережі у порівнянні з ієрархічними організаціями. Сьогодні, завдяки розвитку інформаційних технологій, мережа може залишатися гнучкою й здатною до швидкого пристосування, одночасно будучи координованою і керованою [12, с. 3].

Необхідно зазначити, що вище охарактеризовані типи організаційних структур на практиці в чистому вигляді можуть і не зустрічатися. Найчастіше використовується комбінація базових типів організаційних структур на різних етапах розвитку організації. Саме тому необхідно розумітися на їх відмінностях, які, в першу чергу, пояснюються принципами їх побудови (табл. 2).

Таблиця 2

**ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ
ТИПОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР**

Тип структури	Принцип побудови	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Лінійна	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>лінійні повноваження</i>, які по своїй суті є абсолютними і створюють ієрархію рівнів управління в організації ▪ принцип єдиноначальності — кожний підлеглий має тільки одного керівника ▪ принцип централізму — в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням його діяльністю ▪ скалярний принцип — розпорядження передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ чіткість і простота взаємодії ▪ надійний контроль та дисципліна ▪ оперативність прийняття та виконання управлінських рішень ▪ невисокі накладні витрати 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ потреба у керівниках універсальної кваліфікації ▪ обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів ▪ перевантаження вищого керівництва ▪ можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату
Лінійно-штабна	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>штабні повноваження</i>, які пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій та проєктів рішень, підтримкою лінійних керівників і не дають права давати вказівки безпосереднім виконавцям 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ підвищення якості управлінських рішень ▪ прискорення реагування на оперативні та організаційні проблеми 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ зниження швидкості стратегічного реагування ▪ ризик необґрунтованого збільшення штабного апарату
Лінійно-функціональна	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>функціональні повноваження</i>, які надають право контролю за окремими видами ресурсів/діяльності інших підрозділів організації ▪ принцип розмежування повноважень і відповідальності за функціями ▪ прийняття рішень по вертикалі за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій ▪ лінійні та функціональні керівники знаходяться на одному рівні управління, при цьому лінійні керівники найчастіше очолюють центри прибутку або доходу, а функціональні керівники витратні центри, які виконують забезпечувальні функції 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ виникає можливість управління великою кількістю виконавців ▪ зменшується кількість рівнів управління ▪ підвищується інформаційна оперативність прийняття рішень ▪ розвантажується вище керівництво 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ порушення принципу єдиноначальності ▪ складність взаємодії лінійних і функціональних керівників ▪ ускладнення процедур контролю ▪ втрата гнучкості реагування на зміни в зовнішньому середовищі ▪ опір будь-яким змінам в організації
Дивізійна	<ul style="list-style-type: none"> ▪ принцип децентралізації оперативних функцій управління виробничо-господарським підрозділам (дивізіонам), що стають «центрами прибутку» і централізації загальноорганізаційних функцій управління на вищому рівні — в управляючій компанії ▪ принцип структуризації організації на дивізіони з орієнтацією на продукт, споживача або регіон 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ операційна самостійність підрозділів ▪ підвищення швидкості й якості оперативних рішень ▪ внутрішньофірмова конкуренція між дивізіонами 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ збільшення вертикалі управління ▪ збільшення витрат на утримання управлінського апарату ▪ можливі розбіжності в цілях дивізіонів та загальними цілями розвитку компанії ▪ неефективне використання ресурсів в умовах їх централізованого розподілу

Закінчення табл. 2

Тип структури	Принцип побудови	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Матрична	<ul style="list-style-type: none"> ▪ проектні повноваження, які носять тимчасовий характер, не закріплюються в посадовій інструкції і потребують обов'язкового узгодження між лінійним та функціональним керівниками ▪ принцип децентралізації прийняття рішень ▪ відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління та детального розподілу праці по видам робіт ▪ розмитість рівнів управління та невелика їх кількість ▪ індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальний результат діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ досягнення більшої гнучкості, координації робіт та швидшого реагування на зміни зовнішнього середовища ▪ залучення керівників всіх рівнів і фахівців у сферу активної творчої діяльності по реалізації проектів ▪ скорочення навантаження на керівників вищого рівня управління ▪ посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект в цілому, так і за його елементи 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ складність для практичної реалізації — необхідна тривала підготовка працівників і відповідна організаційна культура ▪ нечіткий розподіл прав і відповідальності внаслідок нечіткого визначення владних повноважень ▪ конфлікти між функціональними керівниками та керівниками проектів ▪ ускладненість контролю ▪ надмірні накладні витрати ▪ неефективність у кризових ситуаціях
Проектна	<ul style="list-style-type: none"> ▪ розвинена мережа горизонтальних зв'язків, численні петрини яких з вертикальною ієрархією утворюються внаслідок взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних і лінійних підрозділів 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ максимальна орієнтація на клієнта ▪ високий ступінь гнучкості та швидкості реагування на запити ринку ▪ ефективне використання персоналу з точки зору його професійності 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ сильна залежність від клієнтів ▪ обмежена сфера застосування ▪ ризик відсутності проектів ▪ нестабільність у роботі з персоналом з точки зору його завантаженості
Стабільна мережа	<ul style="list-style-type: none"> ▪ принцип віртуальності — сталі взаємозв'язки між окремими елементами мережі як такі відсутні ▪ обслуговування клієнтів як в мережі, так і поза її межами ▪ вузька спеціалізація учасників 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ найбільш гнучке пристосування до середовища ▪ розвиток разом з середовищем і кожним окремим учасником мережі ▪ найнижчі накладні витрати на утримання ▪ можливість залучення найкращих ресурсів, у першу чергу людських ▪ високий ступінь спеціалізації та фокусування 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ускладнена координація функцій між учасниками мережі ▪ високий ризик діяльності ▪ втрата основними особами влади та контролю над ресурсами ▪ високий ступінь залежності від партнерів по мережі ▪ високий ступінь вимогливості до інформаційної мережі
Динамічна мережа	<ul style="list-style-type: none"> ▪ принцип кластеру — тимчасовий союз організацій вздовж ланцюга створення споживчої цінності ▪ для реалізації в першу чергу інноваційних проектів 		
Внутрішня мережа	<ul style="list-style-type: none"> ▪ принцип вільного підприємства — взаємодія між підрозділами однієї організації на основі ринкових цін 		

Нині багато типів ієрархічних структур вважаються архаїчними, не відповідними уявленням про сучасне підприємство. Частково це так, але поки що, в більшій своїй кількості, вони відповідають реальному рівню управлінської культури й управлінських технологій на пострадянських підприємствах. В будь-якому випадку необхідно пам'ятати, що перехід від лінійно-функціональної або дивізіональної (вертикального типу) до матричної або проектної (горизонтального типу) структури повинен бути поступовим, можливо через дивізіональну. Так само і вибір мережевої структури для реалізації конкретних цілей організації повинен бути достатньо зваженим незважаючи на все більшу їх розповсюдженість. Причина цього — людський фактор. Персонал повинен перестроїти способи мислення та взаємодії, перейти до нового рівня сприйняття відповідальності. Крім того, впровадженню будь-яких організаційних змін і, особливо

структурних, повинні передувати і супроводжувати їх продумані заходи, що покликані подолати об'єктивний опір персоналу.

Підводячи підсумки, необхідно наголосити на тому, що прийняття рішення на користь будь-якого з типових видів структур повинно відповідати цілям і стратегіям розвитку організації та реаліям оточуючого її середовища. Відповідно подальші наукові пошуки щодо організаційних структур повинні здійснюватись у напрямі визначення та обґрунтування критеріїв оцінки ефективності переходу від типових до новітніх структурних рішень.

Література

1. *Базилевич Л. А.* Моделирование организационных структур. — Л.: ЛГУ, 1978.
2. *Мильнер Б. З.* Теория организации / 2-е изд. перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2002.
3. *Новиков Д. А.* Сетевые структуры и организационные системы. — М.: ИПУ РАН, 2003.
4. *Рапопорт В. Ш.* Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. — М.: Экономика, 1988.
5. *7 нот менеджмента: 5-е изд., доп.* — М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002.
6. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: 3-е изд. — М., 2007.
7. *Владимирова И. Г.* Организационные структуры управления компаниями // Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_31/article_1237.
8. *Відлюдків В., Дрожжінов В.* Проектний підхід в сучасному бізнесі. — Планета КИЦЬ, 2000.
9. *Соколенко С. И.* Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Укр. контекст. — К.: Логос, 2002.
10. *Паринов С. И.* К теории сетевой экономики. — Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2002.
11. *Соболь С. М., Багацький В. М.* Менеджмент: Навч. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2005.
12. *Новікова К.* Мережа як метафора сучасного соціального і економічного простору // Режим доступу: http://www.geocities.com/k_noviko/paper_merezha.htm.

Надійшла до редакції: 24.01.2008

УДК 336.71

*П. М. Чуб, канд. екон. наук, доц.,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРОКОВОЇ СТРУКТУРИ ПРОЦЕНТНИХ СТАВОК

В статті досліджено теорії строкової структури процентних ставок: теорія сегментних ринків, теорія сподівань, теорія домінантного середовища, теорія надання переваги ліквідності. Визначено переваги та недоліки кожної з теорій та з'ясовано, наскільки добре, ці теорії пояснюють фактичні дані на кривих дохідності. Доведено, що найприйнятнішою теорією строкової структури процентних ставок є теорія домінантного середовища, оскільки вона досить добре пояснює основні емпіричні факти строкової структури.

Ключові слова: строкова структура процентних ставок, крива доходу, теорія сегментних ринків, теорія сподівань, теорія домінантного середовища, теорія надання переваги ліквідності, строкова премія.

Розуміння строкової структури процентних ставок є важливим не тільки з наукової, але і з практичної точки зору. Банки, інвестиційні компанії та інші не банківські фінансово-кредитні установи повинні постійно приймати рішення відносно то-